



controller magazin



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

5/85

Kühl 10 Jahre Controller-Verein e.V.	207
Wingefeld Personal-Computer (PC) in der Controlling-Praxis	213
Melliger Einführung Kostenrechnungs-System	219
Szymanski EDV-Anwendung im Controlling	223
Römer Strategische Preisbildung	231
Brede Controlling ist Kostenrechnung - oder mehr?	239
Jasper Der Unternehmer als "Steuerinspektor ohne Vergütung"	241
Haschke EDV-Controlling	243
Dietrich Die Stellung des Controllers in einer Tochtergesellschaft	251
Franz Projekt-Controlling	253
Schäfer PC-System auf PC-Bildschirm	259

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

IKOS. Klarer Kurs in der Kostenrechnung.

Die meisten Kostenrechnungssysteme sind den hohen Anforderungen der 80er Jahre nicht mehr gewachsen. Herkömmliche Standardpakete sind nicht flexibel genug, sich den laufenden Veränderungen der

Kostenrechnung anzupassen.

Die Lösung ist ein modulares interaktives Kostenrechnungs- und Erfolgssteuerungssystem, das Ihnen stets die aktuellen Entscheidungsgrundlagen für zielorientiertes Handeln liefert.

Sein Name: IKOS.

Seine Eigenschaften: Flexibilität gegenüber betriebswirtschaftlichen Anforderungen.

Leistungsfähigkeit bei Kostenüberwachung und Erfolgssteuerung. Erfassung aller Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung einschließlich Planung und Simulation.

Durch seine Trägerrechnung ist IKOS auch für Ihre speziellen Kalkulationen das richtige Werkzeug. IKOS ist

Ihr Abrechnungs- und Controllingsystem.

Das moderne Dialogsystem für Ihr betriebliches Rechnungswesen.

Steuern Sie einen klaren Kurs in der Kostenrechnung. Mit der richtigen Software.

Und Software ist ADV/ORGA.



Spezialwissen
mit Hintergrund

ADV/ORGA F. A. Meyer AG
Kurt-Schumacher-Straße 241
2940 Wilhelmshaven
Telefon (0 44 21) 8 02-1
Telex 2 53 416 advor d

Bitte informieren Sie mich über IKOS
und Ihre nächsten Informationsseminare

Name: _____

Firma: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

ADV/ORGA in Düsseldorf, Hamburg, München, Wiesbaden, Wilhelmshaven, Zürich, Mitglied im BDU

Der



und die
Fremdrechnung

Am 15. November kann die große Überraschung kommen: in Form einer Fremdrechnung für einen Kundenauftrag, der schon vor Monaten erledigt und auch abgeschlossen wurde. Das passiert doch immer wieder bei großen Aufträgen mit langer Laufzeit und mehreren Unteraufträgen.

Die mitlaufende Nachkalkulation liefert Plaut als Softwarelösung – unter Einbeziehung von Bestell- und Prognosewerten und inklusive dem Vergleich zu den Vorkalkulationswerten.

Weder der 15. November noch irgendein anderer Tag kann böse Überraschungen bringen.

Das Rechnungswesen braucht ein starkes betriebswirtschaftliches Rückgrat: Plaut-Software.

Im Rechnungswesen ist der Name Plaut ein fester Begriff – als Unternehmensberatung und als erste Adresse für Kostenrechnung.

Mit ihrer langjährigen Erfahrung unterstützt die Plaut-Gruppe Projekte im Rechnungswesen von der Konzeption bis zur Realisierung.

Dieses Erfahrungspotential ist auch in Form der Plaut-Software nutzbar. Für mehrere hundert Unternehmen ist Plaut-Software Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Die Plaut-Software ist unter 26 Betriebssystemen auf Anlagen zehn verschiedener Hersteller eingesetzt.

Plaut Software GmbH
Hogenbergstr. 20, D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81, Tx. 5 216 228
Plaut Software AG
Villa Wellingtonia, CH-6918 Figino
Tel. (091) 60 15 01, Tx. 7 9 329

Unternehmensberatung Software Personalberatung

PLAUT

BW 6/86.11

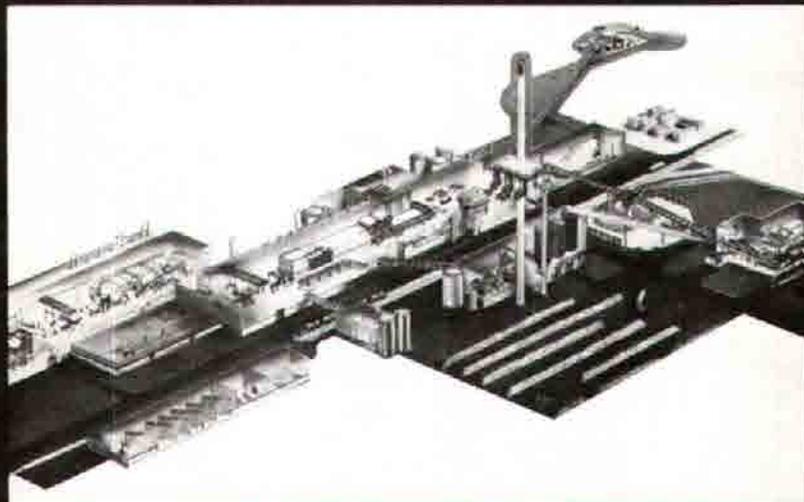
"Eine Investition mit Bedeutung weit über das Jahr 2000 hinaus!"

(Karl-Heinz Hoh
Leiter Controlling,
MD Papierfabriken)



„FCS-EPS, die Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung schlechthin“

(Dr. Richard Maier,
Geschäftsführung
Finanzen und Verwaltung,
MD-Papierfabriken)



Die Aufgabenstellung:

Investitionsrechnung mit 120 Varianten für das jeweilige mittelfristige Betriebsoptimum und Schaffung eines übergreifenden Steuerungs-, Berichts- und Kontrollsystems für die Fachbereiche.

Die Lösung:

Mittels FCS-EPS, dem mehrdimensionalen Entscheidungsunterstützungs-System, konnte mit einem Minimum der herkömmlichen EDV-Aufwendungen die Ziel- und Aufgabenstellung erreicht werden.

Wenn Sie nähere Informationen darüber haben wollen, wie wir auch Ihre anspruchsvollen Aufgaben effizient lösen, rufen Sie uns einfach an oder besuchen Sie uns auf der:

EPS · Management by Software

Entscheidungs- und Planungs-Softwaresysteme GmbH · Fauststraße 84 · D-5000 Köln 90 (Porz) · Tel.: (0 22 03) 2 10 55

SYS SYSTEMS 85
Halle 24/Stand D 16
München, 28. Oktober - 1. November

„10 JAHRE CONTROLLER - VEREIN e.V.“

von Dipl.-Kfm. Dieter Kühn, Flensburg



Dipl.-Kfm. Dieter Kühn, Mitglied der Geschäftsführung Herm. G. Dethleffsen (Bommerlunder), Flensburg; Ratsherr der Stadt Flensburg

Zunächst darf ich Vorstand und Geschäftsführung des Controller-Vereins dafür danken, daß sie anlässlich des heutigen Jubiläums mich gebeten haben, zu diesem Thema zu sprechen - und damit jemand, der nicht in die Alltagsarbeit des Vereins eingebunden ist, und von dem man deshalb auch nicht sagen kann, er sei betriebs- oder vereinsblind. Gleichwohl zähle ich mich zu den "Männern der ersten Stunde", die sich vor weit mehr als 10 Jahren in dem im Künstlerhaus am Münchener Lenbachplatz untergebrachten Exportclub regelmäßig mit Fragen des Controlling beschäftigten.

Ein 10-jähriges Jubiläum bietet Gelegenheit für Rückschau und Ausblick zugleich. Der Blick zurück führt uns zu der grundsätzlichen Zielsetzung, die mit dem Controller-Verein bei seiner Gründung im Jahre 1975 verbunden war.

ler-Akademie und sog. "Respektspersonlichkeiten" (wie ich zum Beispiel, d. h. solche, die sich durch Arbeit bekannt gemacht haben) - stand die Erfüllung folgender Aufgaben bei der Vereinsgründung im Vordergrund:

1. Clearing im Kollegenkreis und Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßigen Controllings.

2. Der Verein sollte als zentrale Leitstelle für die Organisation einzurichtender regionaler Arbeitskreise fungieren. Seit Vereinsgründung 1975 wurden in der Bundesrepublik, der Schweiz und Österreich inzwischen 22 regionale Arbeitskreise eingerichtet, in denen Controller von verschiedenen Unternehmen in der Regel zwei- bis dreimal im Jahr zusammentreffen, um Erfahrungen auszutauschen und das praktische Controlling weiterzuentwickeln. In solcher jahrelanger Zusammenarbeit wachsen Vertrauen und Offenheit im Umgang miteinander bis hin zu persönlichen Freundschaften. Dabei entsteht ein "Stallgeruch", der es erlaubt, wirklich etwas ganz Konkretes auszutauschen. Die "Vergütung" bei der Arbeitskreistätigkeit besteht in der Gegenseitigkeit.

3. Der Verein sollte ein einheitliches "Sprachrohr" schaffen als Interpretationsdienst in aktuellen Fragen des Rechnungswesens, der Unternehmensplanung sowie bei der Führung durch Ziele. Das "Sprachrohr" wurde 1975 in Form des Controller-Magazin geboren. Es erscheint seitdem regelmäßig mit jeweils 6 Ausgaben jährlich und ist zu verstehen als periodisches Servicepapier

Vereins-Leitbild

Satzungsmäßiger Zweck des Vereins war und ist die "ausschließliche und unmittelbare Förderung und weitere Verbreitung der jeweils neueren und neuesten Techniken und Aufgabenstellungen auf dem Gebiet der Controller-Tätigkeiten im Bereich der Wirtschaft auf wissenschaftlicher und praktischer Grundlage".

Insbesondere gehören dazu:

- die wissenschaftliche und praktische Förderung modernen Führungsverhaltens (insbesondere der Führung durch Zielsetzung);
- die wissenschaftliche und praktische Weiterentwicklung der Unternehmensplanung und des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens;
- die Information über Controller-Aufgaben und -Techniken im Dienste der Wirtschaft;
- die Förderung der wissenschaftlichen und praktischen Weiterbildung für Mitarbeiter im Controller-Tätigkeitsbereich;
- die Förderung der Beziehungen zu ähnlichen Organisationen im In- und Ausland.

Für die Gründungsmitglieder - das waren Absolventen des 5-Stufen-Programms an der Control-

zur Controlling-Anwendungspraxis, als Sammelstelle für Arbeitsergebnisse des Controller-Vereins und seiner Arbeitskreise sowie der Controller-Akademie und schließlich als Forum zum Clearing der Controller-Praxis in europäischer Sicht.

4. Der Verein sollte die Durchführung von Vortragsveranstaltungen, Fachtagungen und Kongressen organisieren.

Controller-Congresse

Der 1. Controller-Kongreß fand im Mai 1976 in Frankfurt statt und befaßte sich mit "den aktuellen Aufgaben des Controlling und der Stellung des Controllers in der Unternehmenspraxis"

- Themen, die sich mit den Basisfragen des Controlling beschäftigten, wie
- Planung als geistiger Prozeß, um die Zukunft beherrschbar zu machen;
- Entwicklungsstufen der Unternehmensplanung;
- strategische, operative und dispositive Entscheidungen;
- Erfolg und Erfolgspotentiale;
- Verknüpfung von strategischer Planung und Budget für Erfolg und Finanzen;
- Aufgaben und Organisation des Controllerbereichs in der Praxis;
- Management-Erfolgs-Bericht: Budget, Ist-Zahlen und Erwartungsrechnung;
- Erfolgsbudget im Rahmen der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung;
- Deckungsbeiträge als Einstieg in die operative und strategische Unternehmensplanung;
- Aufgabenabgrenzung zwischen Controller und Treasurer.

Der Controller-Kongreß wurde seitdem zu einer einmal jährlich stattfindenden Institution. Er ist zugleich Jahrestagung des Controller-Vereins, orientiert über neue Controlling-Entwicklungen und dient dem Clearing der Meinungen im Kollegenkreis - auch dem "sich Heranmeinen" im Team, was praktiziert wird in den Kongreß-Prolöts.

Die Kongreßteilnehmer kommen aus allen Wirtschaftszweigen der Bundesrepublik und der westeuropäischen Nachbarländer; ferner sind bei den Kongressen regelmäßig vertreten Hochschullehrer und Consultants.

Die Kongreßthemen und -inhalte sind ein Spiegelbild der Controlling-Entwicklung über ein Jahrzehnt:

1976 "aktuelle Aufgaben und Stellung des Controllers in der Unternehmenspraxis";

- 1977 "Zusammenwirken von Manager und Controller in der Unternehmenssteuerung";
- 1978 "Controlling in Action";
- 1979 "Der Controller und die anderen";
- 1980 "Controller-Praxis im Team";
- 1981 "Controller-Arbeit 1981";
- 1982 "Controller - quo vadis?";
- 1983 "Das Controller-Jahr";
- 1984 "Controlling auf Kurs";
- 1985 "10 Jahre danach - Controlling heute".

Mitglieder

Im Gründungsjahr 1975 zählte der Controller-Verein nur einige wenige Mitglieder, die das Experiment mit einem Mix aus Optimismus, Spannung, Ehrgeiz und Phantasie starteten.

Heute beträgt die Mitgliederzahl immerhin schon mehr als 540.

Diese positive Bilanz wäre ohne die Kompetenz und Qualität von Controller-Akademie, Controller-Magazin, regionalen Arbeitskreisen und Controller-Kongressen und -Fachtagungen, insbesondere aber ohne die starken und engagierten Persönlichkeiten Albrecht Deyhle und Karlheinz Hillenbrand nicht möglich gewesen. Diese beiden Namen möchte ich an dieser Stelle besonders hervorheben, weil sie an der vordersten Front des Controller-Vereins standen und seine erfolgreiche Entwicklung maßgeblich geprägt haben. Sie mögen gleichzeitig stellvertretend für alle die anderen, die nicht minder engagiert ihren Beitrag zum Wohle des Vereins erbracht haben, unseren aufrichtigen Dank entgegennehmen. Die ursprüngliche Idee und Grundkonzeption des Controller-Vereins, meine sehr geehrten Damen und Herren, stammen von Dr. Deyhle, der mit der ihm eigenen Energie und Vorstellungskraft die Gründung und den Ausbau dieser Institution vorantrieb.

Zukunfts-Themen

So wie jede Bilanz sollte jedoch auch diese nicht nur eine Rückschau in die Vergangenheit sein, sondern zudem tragfähige Potentiale für die Zukunft bilden. Ich bin der festen Überzeugung, daß dieser Blick voraus von Zuversicht getragen sein kann, wenn der Controller-Verein auch zukünftig seine Zielsetzung beharrlich weiterverfolgt und das Controlling aktiv und sinnvoll fortentwickelt. Dies wird nach meinem Dafürhalten in erster Linie auf den folgenden Gebieten stattfinden:

1. Im Bereich des strategischen Controllings, im Bereich der Chancen und Risiken, d. h. der

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	03	09	G	F	R

Unternehmenspotentiale. Controller wissen, daß nicht allein zählt, was an Besitzstand von gestern in einer Unternehmensbilanz angegeben wird, sondern in allererster Linie die Potentiale, die Gewinnbringer von morgen, d. h. die Werte, die in besonderem Maße für den nachhaltigen Erfolg einer Firma ausschlaggebend sind. Das Immaterielle, das Know-how, die Service-Fähigkeit, die Qualifikation von Management und Mitarbeitern, die Substanz von Marken und Warenzeichen, das Unternehmensimage, das Betriebsklima - geprägt durch kritische Loyalität und Engagement der Belegschaft - sind die Werte, die schwerer wiegen als die physisch greifbaren Anlage- und Umlaufvermögensgegenstände, eine Sichtweise, wie sie in etwa in der "strategischen Bilanz" nach Rudolf Mann zum Ausdruck kommt.

2. Ein besonderes Gewicht im Hinblick auf die Fortentwicklung des Controlling wird die Entwicklung und Fortbildung von Management und Mitarbeitern erhalten. Völlig überholt ist künftig in zunehmendem Maße die bisherige Lernkultur: Erst wird gelernt, dann 40 Jahre angewendet. Künftig werden qualifizierte Führungskräfte nach Ansicht ernstzunehmender Fachleute mehr als 15 % ihrer Zeit mit kontinuierlichem Lernen verbringen, weil Fachwissen nach einem Jahrzehnt kaum noch aktuell sein wird. Das erfordert ein Maß an Lernwillen und Lernbegier, wie es heute vom Durchschnittsmanager noch selten verlangt wird. Die Ursachen für die laufende Anpassungsfortbildung liegen vor allem

- im Einsatz neuer Techniken,
- in der verstärkten Dynamik der Märkte,
- in der wachsenden Intensität des Wettbewerbs
 - auch international,
- in der Erhaltung der Professionalität der Mitarbeiter selbst zur langfristigen Sicherung ihrer Arbeitsplätze bei hohem Produktivitätsdruck,
- darin, daß es andere auch so machen.

Für die betriebliche Leistungsfähigkeit sind daher folgende Aspekte auf Dauer von größter Wichtigkeit:

- die Anhebung der Qualität von Führungskräften und Mitarbeitern durch systematische Personalentwicklung und Weiterbildung sowie
- Maßnahmen, die der Leistungsmotivierung dienen.

3. Das Controlling wird neue Akzente aus der eigenen Artikulierung von Meinungen zu wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Grundsatzfragen erhalten. In Zeiten, die für die Unternehmen maßgeblich geprägt sind von zentralen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Problemstellungen - wie hohe Arbeitslosigkeit, gewaltige informationstechnologische Veränderungsprozesse und immer stärker in den Vordergrund

drängende Umweltschutzbedürfnisse und -notwendigkeiten - könnte m. E. auch für eine Institution wie den Controller-Verein Veranlassung gegeben sein, seine bisherige diesbezüglich zurückhaltende Position einer passiven Szenario-Akzeptanz aufzugeben und sich zum Forum für eine eigene Meinungsbildung zu entwickeln und selbst aktiv Einfluß auf die strategischen Umfeldfaktoren zu nehmen.

4. Last but not least wird die wesentliche Perspektive in der Einbeziehung der Controller-Funktion in die Entscheidungsmitverantwortung liegen, d. h. Controlling wird mehr und mehr als Managementaufgabe zu verstehen sein. Wenn Controlling in den letzten Jahren in den Unternehmen einen ständig höheren Rang erhalten hat, so liegt das sicherlich nicht nur an der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation, sondern vor allem auch an der Tatsache, daß bei uns bisher überwiegend Manager ausgebildet wurden, die fähig sind, Unternehmungen in Schönwetterperioden zu führen.

Mit anderen Worten: Controlling ist gefragt als eine Art "Krisenwissen", weil in wirtschaftlich schwierigen Situationen Managementfehler nicht durch Wachstum finanziert bzw. kaschiert werden können. Da Wachstum aber als Chance und nicht als Notwendigkeit angesehen werden muß, werden sich dem Controlling als Managementfunktion neue Perspektiven zwangsläufig eröffnen. ■

CONTROLLING INTERNATIONAL - NEUE TENDENZEN AUCH IM CONTROLLER VEREIN

von Dr. Albrecht Deyhle, Erster Vorsitzender des Controller Vereins eV

Voraussichtlich gibt es in Kürze einen neuen Arbeitskreis Beijing (Peking) in der Volksrepublik China. Vgl. auch Controller Magazin Nr. 5/84 S. 245. 14 Teilnehmer an einem CHINA-CONTROLLERPROGRAMM - getragen als Bund-Länderprogramm von der Carl Duisberg Gesellschaft, Köln, und der RKW-Landesgruppe Bayern - haben 1 Jahr Training absolviert: in deutscher Sprache, in Rechnungswesenmethodik, Unternehmensplanung, Controllerfunktion, Visualisierungstechnik, begleitendem Einsatz des Personal Computer in der Entscheidungsfindung und Budgetgestaltung.

Die Controller Akademie ist in diesem Programm zuständig für den Anfang und für das Ende - Anfang war erst ein englischsprachiges Controller's Grundseminar in Beijing - den Schlußpunkt bil-

den zwei Controlling-Workshops und die Ausarbeitung einer Controlling-Leitlinie in chinesischer Sprache und Schrift. Die Gruppe hat im Sinn, in Beijing und/oder Shanghai eine Controller-Erfahrungsaustauschgruppe zu bilden und zu erweitern; für den gelernten Stoff also multiplizierend zu wirken. Deshalb zeigen die folgenden Bilder auch, daß mit großer Intensität an einem "chinesischen Lannengrünen Heft" gearbeitet wird. Das ist ein kurzgefaßtes Controller-Handbuch. Das Heft hat seinen Namen von der Farbe des Umschlags. Die deutsche Fassung gibt es in den Seminaren der Controller Akademie schon in der fünften Auflage als begleitendes, mit der eigenen Praxis im Controlling vergleichsfähiges Themaheft mit Formularen, Merkbildern, Spielregeln, Ausdrucksweisen, Erfahrungssätzen.

计算机使(Controllor的报告更完善)



G a o H o n g s h e n (links) und X u X i a o - B i n g im Controller-Training anhand einer Systemfallstudie - im Hintergrund ein Siemens PC-D Personal Computer sowie als Kulisse das dreidimensionale Kosten-Ordnungsbild des Kostenwürfels.

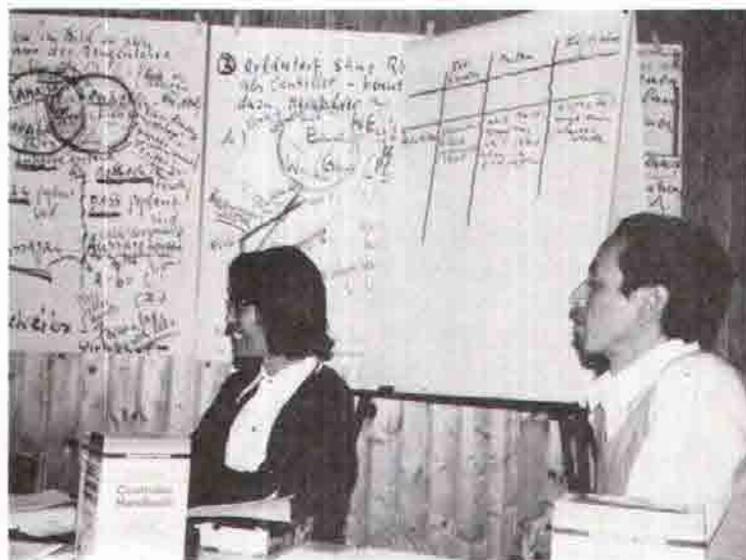


Frau K o n g W e i G i a n, Frau Z h o u Y a - J i a n g, Herr L i J i a n H u a suchen die Formulierung



Ah - M e n g X i a n - c a n g hat's gefunden ..., links L i X i a o w e i, rechts Z h a n g D a o h o n g und W a n g C h a n g - T a i

Frau M a L i n und Herr J i n R e n - K a i vor den Controlling-Orientierungsbildern der Schnittmenge und des Wegsymbols



Herr L u S h a o q u a n ordnet die Formulare nach musts, cans und nices-Prioritäten



Die sind nicht von schlechten Eltern

Die neuen Siemens PC kommen von einem richtigen Computerhersteller

Viele Personal Computer werden von Herstellern auf den Markt gebracht, die bei der Datenverarbeitung Neulinge sind. Die persönlichen Computer von Siemens dagegen wurden von einem erfahrenen Computerhersteller entwickelt, der obendrein ein weltweit führendes Unternehmen in der Bürokommunikation ist. Die Siemens PC sind also nicht von schlechten Eltern.

Das merkt man überall: an der Qualität der Hardware mit ihrer vorbildlichen Ergonomie, an der Auswahl der Betriebssysteme oder an der Eignung der PC für Teletex und den Anschluß an Großrechner.

Vor allem aber ist Siemens ein Computerhersteller mit jahrzehntelanger Erfahrung, der DV-Anlagen in aller Welt installiert, also ein sicherer Partner.

Bei uns in Deutschland ist Siemens überall vertreten: mit Niederlassungen, technischen Büros, Servicestellen und Fachberatungszentren für Anwendersoftware.

Gute Eltern kümmern sich eben um ihre Kinder – auch morgen noch.

**Lieber gleich
die Richtigen
Die Siemens PC**



Die Siemens PC gibt es in allen Niederlassungen, bei Systemhäusern und im guten Fachhandel.

**Im Auftrag eines bekannten Herstellers langlebiger Gebrauchsgüter
suchen wir den**

Kaufmännischen Bereichsleiter

für die Funktionen Geschäftsbuchhaltung, betriebliches Rechnungswesen, Personal, Organisation, Datenverarbeitung.

Der persönliche Schwerpunkt sollte im Controlling liegen. Hier erwarten wir die Modernisierung und den auf die tägliche Entscheidungspraxis bezogenen Ausbau der vorhandenen Informationssysteme zu griffigen, „hantierlichen“ Hilfen für alle Führungsebenen unserer mittelständischen Unternehmensgruppe.

Wünschenswert sind auch Erfahrungen in der Personalarbeit.

Unser Klient – mit Hauptsitz in reizvoller süddeutscher Lage – bietet eine sehr interessante Aufgabe in angemessener Ausstattung.

Ihr Interesse zeigen Sie mit einer aussagefähigen, überzeugenden Bewerbung, die Sie unter Kennziffer AB 91 an die Steinbach & Partner GmbH Managementberatung, Daimlerstraße 35, 7000 Stuttgart-Bad Cannstatt schicken. Wichtige Vorabfragen können Sie jederzeit telefonisch unter 07 11 – 56 16 26 mit Herrn Bilman besprechen – er freut sich über Ihren Anruf und garantiert absolute Diskretion.



Steinbach & Partner GmbH Managementberatung



Hamburg



FREIE UND HANSESTADT HAMBURG

– Baubehörde/Stadtentwässerung

Wir suchen zum 1.10.85 für den Auf- und weiteren Ausbau des Bereiches Betriebswirtschaft/Controlling eine/n

– DIPLOMKAUFMANN/-FRAU

mit Universitätsabschluß oder gleichwertiger Qualifikation (Verg. Gr. Ib BAT).

Wir erwarten eine dynamische und kreative Persönlichkeit, die selbständig – mit Überzeugungskraft und Einsatzbereitschaft – betriebswirtschaftliche Konzeptionen entwickeln und durchsetzen kann.

Voraussetzung sind praktische Erfahrungen im betriebswirtschaftlichen Berichtswesen, in der Kostenrechnung und der Ergebnisanalyse sowie DV-Kenntnisse.

– DV-ORGANISATOR/SYSTEMANALYTIKER/-IN

mit Hochschulabschluß (Verg. Gr. IIa BAT).

– DV-ORGANISATOR/PROGRAMMIERER/-IN

mit abgeschlossenem Fachhochschulstudium (Verg. Gr. IVa BAT).

Praktische Erfahrungen bei der Lösung anspruchsvoller EDV-Aufgaben sowie in der Realisierung integrierter betriebswirtschaftlicher Informationssysteme sind Voraussetzung.

Bewerbungen richten Sie bitte mit den üblichen Unterlagen an die



Hamburg

Baubehörde, Zentralverwaltung

– Personalbüro –

Postfach 30 05 80, 2000 Hamburg 36

PERSONAL-COMPUTER (PC) IN DER CONTROLLING-PRAXIS

von Dr. Volker Wingefeld, Butzbach

1. DAS AUFGABENGEBIET DES PC:

EIN ANWENDUNGSBEISPIEL

In der betriebswirtschaftlichen Praxis der Unternehmen ist die Mikroelektronik nicht mehr wegzudenken. Es ist deshalb auch nicht erstaunlich, wenn z. B. nicht mehr vom Personal Computer, sondern nur noch vom "PC" gesprochen wird. In mehreren Ausgaben des Controller-Magazins werden Erfahrungsberichte über den Einsatz von PC's gegeben. Die Beweggründe und die Gestaltung der Applikation divergieren jedoch von Fall zu Fall. Wichtiges Merkmal dieses vorliegenden nicht-dezidierten Anwendungsbeispiels ist der Verbund des PC mit dem Großrechner (Host).

1.1 EDV-orientierte Betriebswirtschaft

Die rasante Entwicklung in der EDV ist nicht ohne Einfluß auf betriebswirtschaftliche Konzeptionen geblieben. Während es einst primär Aufgabe der EDV war, betriebswirtschaftliche Verfahren in EDV-Programme, Software, umzusetzen, beeinflussen moderne EDV-Techniken in hohem Maße die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Systeme und Abläufe eines Unternehmens. Datenbank-Systeme, Dialog-Verarbeitung, Vernetzung der Informationssysteme, Mensch-Maschine-Kommunikation, künstliche Intelligenz (Expertensysteme) sind Merkmale des "Office of the Future". Diese Zusammenhänge werden im Buch von Scheer "EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre" en detail analysiert.

Die gegenwärtige Praxis sieht jedoch vielfach so aus, daß die Groß-EDV nicht in der Lage ist, flexibel auf die Wünsche der Fachabteilungen zu reagieren. Um gleichzeitig etwas autonomer von der hauseigenen EDV zu werden, nutzen gerade die betriebswirtschaftlichen Fachabteilungen das Angebot von Time-Sharing und Personal Computing sehr gern. So verwundert es dennoch auch nicht,

wenn es immer noch viele Befürworter einer Dezentralisierung von EDV-Lösungen im Sinne von stand-alone-Systemen gibt.

1.2 Betriebswirtschaftliche Problemlösungen durch den PC

Beim Aufbau des Bereichs Controlling in unserem Haus vor einigen Jahren stand neben der personellen Organisation die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Controller-Werkzeuge im Vordergrund, insbesondere was Unternehmensplanung, internes Rechnungswesen und Reporting betrifft. Die Mitarbeiter des Bereichs merken sehr schnell, daß Information das Instrument des Controllers schlechthin ist. Mit dem stetigen Anwachsen des Informationsbedarfs, mit einer stärkeren Differenzierung in der Unternehmensplanung und mit dem daraus resultierenden extensiven Soll-Ist-Vergleich wuchs auch der Anteil der manuellen Datenbereitstellung.

Sicherlich hat das Phänomen der "Erfahrungskurve" bzw. Lernkurve im eigenen Bereich dazu beigetragen, daß trotz dieser Belastungen keine personelle Erweiterung durchgeführt wurde und die Informationslogistik dennoch bestens funktionierte. Nachdem von Controlling ein umfangreicher Aufgabenkatalog an die EDV gegeben wurde, wurde deutlich, daß ein Teil der anstehenden Arbeiten kurzfristig nur über Time-Sharing oder Personal-Computing gelöst werden könnte.

Schwerpunkte für die EDV-Unterstützung sind:

- Unternehmensplanung
Integration/Koordination der Teilplanungen
Simulation von Planungsalternativen (What-if-Abfragen/Sensitivitätsanalysen).
- Reporting
Erstellung von Berichtsunterlagen, Durchführung von Abweichungsanalysen und Forecast-Rechnungen. Ein Problem ist in diesem Zusammenhang, daß die Daten aus der Tradition heraus in Form von EDV-Listen bereitgestellt werden, im Grunde genommen zu viel Listen, die nicht auf die Berichterstattung abgestimmt sind und im allgemeinen wenig analysegeeignet sind.



Dr. Volker Wingefeld, Dipl.-Ökonom, (33) leitet den Bereich "Controlling" bei der Vergölst GmbH, Bad Nauheim (Tochter der Continental Gummiwerke AG, Hannover)

- Ad hoc Analysen, Grafiken, Vorbereitung von Präsentationen und von Controlling-Dialogen mit dem Management.

Externe Time-Sharing-Dienste bieten entsprechende Software-Pakete an. Aus eigener Erfahrung (Wingefeld, V.: Time-Sharing in der Planungspraxis: Ein Beispiel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 6 (1980)) weiß ich jedoch, daß die Kosten von Time-Sharing nicht zu unterschätzen sind, insbesondere wegen der Speicherkosten, die vergleichsweise hoch sind. Außerdem besteht das Problem des Hineinspielens der unternehmensinternen Daten in die Time-Sharing-Systeme.

Die Fachabteilung hat nun in Abstimmung mit der Zentralen EDV folgende IDV- (Individuelle Datenverarbeitung) Hardware-Werkzeuge installiert: ein IBM-PC-XT mit 10 MB Platten-Speicher, Monochrom-Bildschirm mit Grafikkarte, Matrixdrucker (schwarz, weiß), Plotter (Farbe), für die Datensicherung ein Backup-System mit Streaming-Mode-Kassetten und die Software Lotus 1-2-3.



Team-Arbeit am PC, dem Informations-Cockpit im Controlling bei Vergölst

Lotus 1-2-3 war bei der damaligen Entscheidung in der Bundesrepublik Deutschland noch wenig bekannt. Überzeugend war für uns die Integration von Tabellenkalkulationen, Datenbank und insbesondere auch Grafiken. Die Bewältigung von großen Datenmengen ist für Lotus kein Problem (Spreadsheet mit über 2.000 Zeilen und 256 Spalten). Die fehlende Textverarbeitung bei Lotus (im Nachfolgeprodukt Symphony enthalten) ist

für uns im Controlling kein Handikap. Der Datentransport von der Tabellenkalkulation in den Grafik-Programmteil läuft bei Lotus vollkommen integriert ab. Die Visualisierung der Zahlen über die PC-Grafiken ist aus unserer Erfahrung gerade im Controlling-Gespräch eine große Hilfe. Nicht zu vergessen sind auch solche Anlässe wie Budgetpräsentation oder Aufsichtsratssitzung.

2. ZEITNAHE INFORMATION UND ANALYSEN DURCH MIKRO-HOST-KOPPLUNG

2.1 Integration des Mikro in die Host-Welt

Die Verknüpfung des Mikro mit dem Host erfolgt in unserem Beispiel über die sogenannte IRMA-Karte, durch die der IBM-PC nach aktivierter Emulation ein IBM 3278 Terminal wird. Der IRMA-Karte vergleichbar ist die sogenannte PCOX-Karte, die als jüngeres Produkt schneller ist und vorteilhaft bei Lokalanschluß sein kann (Havermann & Partner, Mikro-Host-Kopplung). Zweifellos war es für denjenigen, der bisher kaum mit Bildschirmarbeit etwas zu tun hatte, schwierig und umständlich, gleich mit zwei Tastaturen arbeiten zu müssen.

Ein wesentlicher Grund für den Mikro-Host-Verbund war, daß bislang große Massendaten entweder am Bildschirm oder aber per Listen vorgelegt wurden, aus denen dann relevante Daten für Berichts-, Statistik- oder Analysezwecke extrahiert wurden. Diese zum Teil recht monotonen und aufwendigen Arbeiten wurden jetzt durch File-Transfer-Anwendungen über den PC gelöst.

2.2 Beispiele für die Mikro-Host-Kopplung

Ein Anwendungsbeispiel ist folgendes: Aus der täglichen Fakturierung werden durch einen Berichtsgenerator im Host die relevanten Ergebnisdaten (Absatz, Umsatz, Deckungsbeitrag) nach verschiedenen Kriterien sortiert und aufbereitet und über eine File-Transfer in die Datei des PC übertragen. Die Übertragung der Daten zwischen Host und PC ist in beiden Richtungen möglich. Primär wird bei uns mit dem "down-load" gearbeitet.

Die übertragenen Daten werden im Worksheet für Ist-Ist bzw. Ist-Plan-Vergleiche bzw. Grafiken

Log on (Anschluß) am Host im Rahmen der Mikro-Host-Kopplung

VM/370 ONLINE

```

          VV          VV          MM          MM
          VV          VV          MMM         MMM
          VV          VV          MMMM        MMMM
          VV          VV          MM MM      MM MM
333333333333 777777777777MMMM 00000000
333333333333 777777777777  MM 0000000000
33      VV33   77VV    77      00MM    00
          V33    VV     77M     00MM    00
          33     VV     77MM    00MM    00
3333VV  VV     77  MM     00MM    00
3333  VVVV    77  MM     00MM    00
          33  VV    77  MM     00MM    00
          33          77          00      00
33      33      VERGOELST      00      00
333333333333 VM/SP REL 3.1    0000000000
29/09/1984    LEVEL 307      OHAPPELO

```

L CONTROL
ENTER PASSWORD:

DASD 190 LINKED R/O; R/W BY MAINT; R/O BY 012 USERS
 DASD 19E LINKED R/O; R/W BY MAINT; R/O BY 011 USERS
 DASD 19F LINKED R/O; R/W BY MAINT; R/O BY 008 USERS
 DASD 33B LINKED R/O; R/W BY DATAMOVR; R/O BY 007 USERS
 LOGON AT 09:18:28 SET WEDNESDAY 06/05/85

*Einleitung der Emulation
über den PC*

C>REM The IBM Personal Computer DOS

C>REM Version 2.00 (C)Copyright IBM Corp 1981,1982,1983

C>REM VERGOELST GmbH Abt. Planung und Controlling

C>

C>e78

IRMA PROM resident microcode is a copyrighted property of Technical Analysis Corporation and contains proprietary and confidential information. Copyright 1982,1983, all rights reserved.

IRMA and Decision Support Interface are trademarks of Technical Analysis Corporation, Atlanta, Georgia.

E78 Terminal Emulator Revision 1.25 - 3 October 1983

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	39	F	L	Z

Produktgruppen-Ergebnisrechnung über den PC

Runderneuerung	REINERLOES GESAMT					DECKUNGSBEITRAG n. Ber.					ABSATZ				
	Ist	Ist	Plan	Abweichungen %		Ist	Ist	Plan	Abweichungen %		Ist	Ist	Plan	Abweichungen %	
	Vorjahr	lfd. Jahr	lfd. Jahr	z. Plan	z. Vorjahr	Vorjahr	lfd. Jahr	lfd. Jahr	z. Plan	z. Vorjahr	Vorjahr	lfd. Jahr	lfd. Jahr	z. Plan	z. Vorjahr
PKW Rad ST So															
PKW Dia So															
PKW Winter															
PKW Gesamt															
LLKW Rad Serv															
LLKW Rad FR															
LLKW Curr															

Runderneuerung	REINERLOES GESAMT					DECKUNGSBEITRAG n. Ber.					ABSATZ							
	Ist	F	C	Plan	z. Plan	z. Vorjahr	Ist	F	C	Plan	z. Plan	z. Vorjahr	Ist	F	C	Plan	z. Plan	z. Vorjahr
	Vorjahr						Vorjahr						Vorjahr					
PKW Rad ST So																		
PKW Dia So																		
PKW Winter																		
PKW Gesamt																		
LLKW Rad Serv																		
LLKW Rad FR																		
LLKW Curr																		

FC-Stand:

aufbereitet und bedeuten somit für Controlling und Management gleichermaßen wichtige Führungsinformationen. Der Vorteil ist außerdem, daß die Berichtsformulare flexibel durch die Spreadsheet schon so aufbereitet werden können, daß keine Änderungen oder ein Abschreiben von EDV-Daten - wie so oft üblich - erforderlich werden. Wie bei den täglichen Führungsdaten hat sich auch beim monatlichen Reporting ein ähnliches Procedere eingestellt. Dieser Teil des Berichtswesens ist nur sehr umfangreicher, und vor allem steht neben der Abweichungsanalyse der Forecast oder die Erwartungsrechnung stärker im Vordergrund. Hinzu kommen Modifikationen der Daten der Groß-EDV, z. B. Korrekturen der Ist-Erlöse durch erwartete oder abzugrenzende Erlösschmälerungen bzw. Berücksichtigung von sogenannten Berichtigungen zu den Standard-Deckungsbeiträgen.

Das Operating des PC würde sehr viel Zeit erfordern und dies auch noch bei termingebundenen Arbeiten, wie dem monatlichen Berichtswesen, wenn Lotus 1-2-3 nicht eine große Vereinfachung beim Programmieren bzw. für die Programmdurchführung anbieten würde (Schmalfeld H.: Mit Lotus 1-2-3 zur integrierten Problem-

lösung, Haar bei München 1984, Seite 90 ff.). Es handelt sich dabei um vorprogrammierte Anwendungen oder Makros.

Die Makros bei 1-2-3 bewirken, daß Eingaben über die Tastatur durch den Benutzer (Editing oder Befehlsauswahl im Programm-menue) automatisch vom PC durchgeführt werden, wenn dafür Makros definiert werden (Festlegung des Makronamens und des dazugehörigen Programmtextes). Für sich wiederholende Programmabläufe und Arbeitsschritte genügt dann eine einfache Tasten-Kombination. Positiv ist bei Anwendung von Makros auch, daß ein Dritter, der das Spreadsheet nicht selbst aufgebaut hat, sehr leicht standardisierte Informationen bekommen kann. Denn er braucht dann selbst nur wenige Tasten zu bedienen. Beispielsweise bewirkt die Makrodefinition {?} die Aufforderung einer Eingabe über die Tastatur. Damit wird auch über Makroaufrufe ein Dialog mit dem PC ermöglicht.

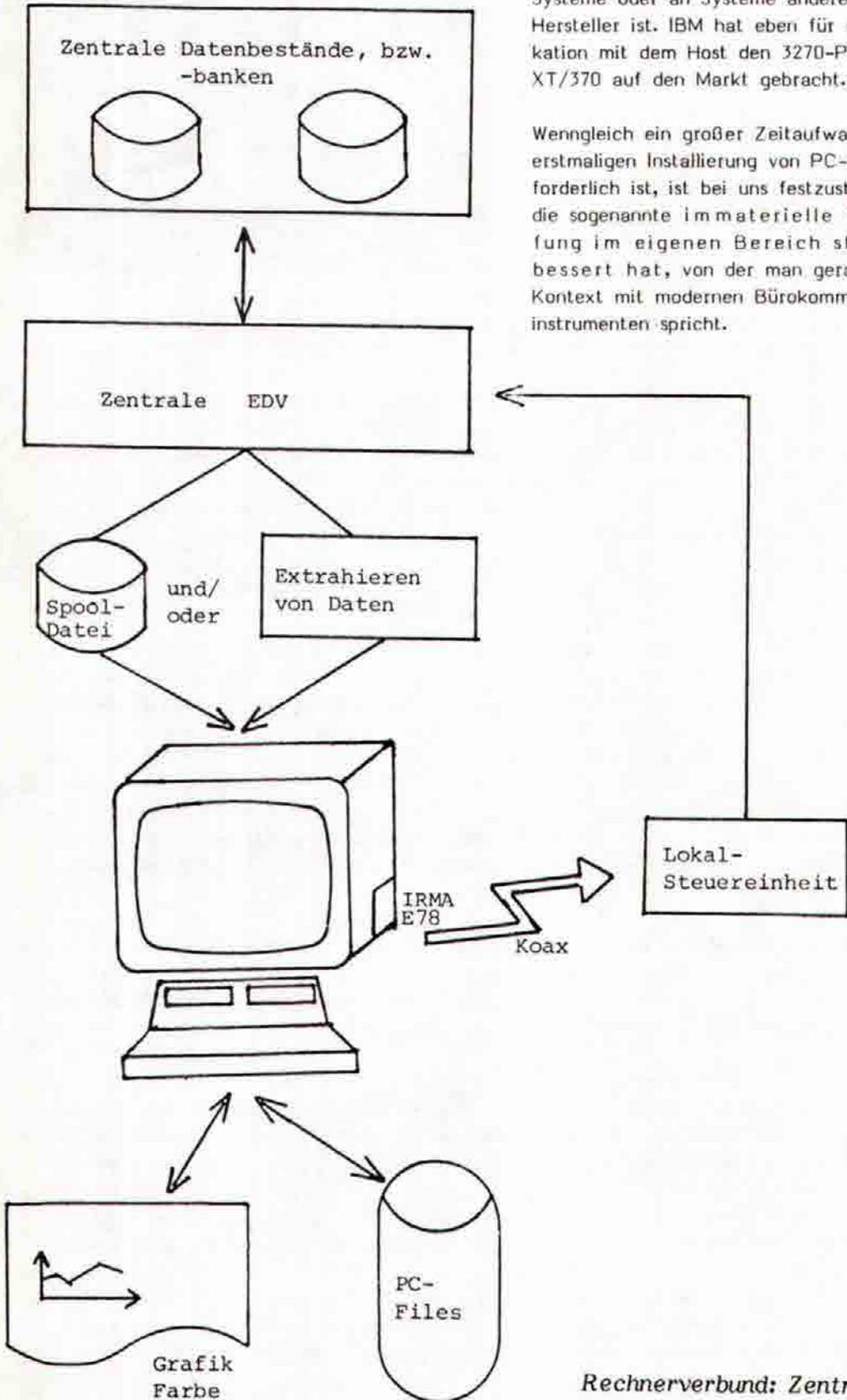
Bei unserem Beispiel handelt es sich um einen Standard-File-Transfer, der ohne besondere PC- oder Host-Programmierung erfolgen kann. Das Problem ist jedoch der Zugriff auf die Daten der

Zentralen EDV (Speicherform, Datenbereitstellung). Für flexiblere und benutzerfreundlichere Lösungen existieren jedoch auf dem Markt sogenannte Bridge-Programme, "die eine Brücke zwischen den Produktionsdaten und der dem PC bekannten Hostumgebung schaffen" - so O. Henn. Eine entsprechende Standard-File-Transfer-Software von "Copymanagement" für Lotus ist MICRO/ANSWER-PC in der Form von Lotus/ANSWER.

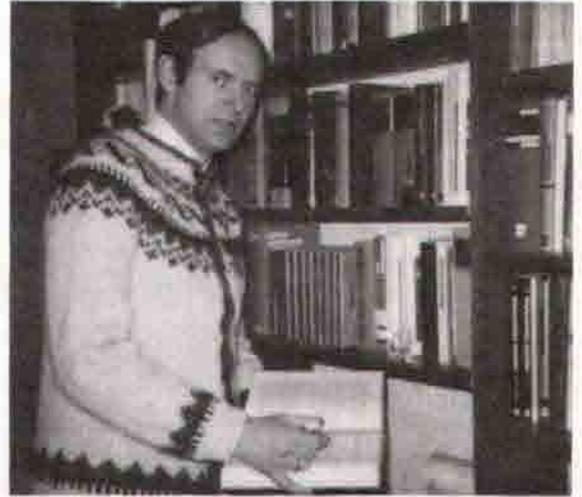
3. RESUMEE

Die auf der vorangegangenen Seite dargestellte Verbundlösung von Mikro und Großrechner ist ein Einbenutzersystem. Mit dem Mehrplatzmikro im Verbund mit dem MAINFRAME befindet man sich in der sogenannten 3270-Welt erst noch in den Anfängen, wobei 3270-Welt ein Synonym für die Anschlußmöglichkeiten des PC an IBM-Host-Systeme oder an Systeme anderer kompatibler Hersteller ist. IBM hat eben für diese Kommunikation mit dem Host den 3270-PC und den XT/370 auf den Markt gebracht.

Wenngleich ein großer Zeitaufwand bei der erstmaligen Installierung von PC-Lösungen erforderlich ist, ist bei uns festzustellen, daß sich die sogenannte immaterielle Wertschöpfung im eigenen Bereich stark verbessert hat, von der man gerade so gern im Kontext mit moderner Bürokommunikationsinstrumenten spricht.



Rechnerverbund: Zentrale EDV/PC



BÜCHERECKE

Liebe Leserin, lieber Leser!

Fragen der Informationsverarbeitung im weiteren Sinne durchziehen die vorliegende Bücher-ecke. Angesichts der Dynamik der Informations- und Kommunikationstechnologien vermag der einzelne immer weniger den Überblick zu halten. Die Informationsverarbeitung durchläuft eine rasante Entwicklung und schafft einen tiefgreifenden Veränderungsprozeß. Ständig neue Entwicklungsschübe, eine fortschreitende Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses, verbesserte Benutzerfreundlichkeit sowie die Erschließung neuer Anwendungsbereiche lassen den Computer vom Mythos zum Werkzeug werden. Die Aktualisierung und insbesondere qualitative Verbesserung der Informationen stellt sich indessen nicht nur als Frage moderner Technologien dar, vielmehr drängen sich auch Probleme nach neuen Organisations-, Führungs- und Arbeitsformen auf, die nicht selten in eine brisante und konfliktreiche Aufgabenstellung einmünden. So sieht sich der einzelne vor der Herausforderung, sich zu befähigen, die neuen Möglichkeiten zu erkennen und von ihnen sinnvoll und verantwortungsbewußt - in Betrieb und Privatleben - Gebrauch zu machen.

So stellt Ihnen diese Bücher-ecke Neuerscheinungen vor, die in diese Richtung zielen. Gerade in einer Zeit des ständigen Wandels, wird die Fähigkeit zum Wählen und Wägen gefordert, so fand eine Neuerscheinung über Informationsmanagement Eingang in die Bücher-ecke. Die Fähigkeit, richtige Aufgaben formulieren und systematisch lösen zu können, war Anlaß, ein Buch einzuführen über **Probleme mit EDV-Anwendungen lösen mit Methode**. Die wachsende Bedeutung der **Personalcomputer** führte dazu, zwei Veröffentlichungen aufzunehmen, die über Bedingungen seiner Arbeitsweise informieren. Der Gesamtzusammenhang ließ es angebracht erscheinen, Bücher bekanntzumachen, die **mathematische Grundlagen und Operations Research sowie die Kybernetik zum Inhalt haben**. Eine Veröffentlichung über **computer-gestützte Unternehmensplanung** beschließt die Bücher-ecke.

Barth, Helmut: Informations-Management - Aufbau und Steuerung von Informations-Systemen in der Unternehmenspraxis

144 Seiten, Broschur, Preis DM 19,80 - Zu beziehen: General Electric Informations-Service GmbH, Robert-Bosch-Str. 6, 5030 Hürth-Efferen

Der **Autor** dieses Buches ist in leitender Funktion in einem Großkonzern tätig und Lehrbeauftragter der Universität Hamburg. Barth ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen und bekannt durch Vorträge. Einen Weg zur **systematischen Informations-Handhabung** versucht dieses Buch aufzuzeigen. Es zeigt Tendenzen auf und liefert Denkanstöße über Auswirkungen, Möglichkeiten und Grenzen der Informationstechniken und des Informations-Management.

Nach einführenden Bemerkungen bespricht der Verfasser Zusammenhänge zwischen Organisation und Informationssystemen und gelangt zu Vorstellungen über den Aufbau eines Informationssystems. Das nächste Kapitel wendet sich der Aufbereitung und Umsetzung von Informationen zu. Hier geht es u. a. um die Formen der Informationsverarbeitung und ihre technische Realisierung, um Fragen der Informationsbeschaffung sowie Aspekte der Informationsauswertung. Es folgen im nächsten Abschnitt Gedanken über ein Informations-Management. Dem Verfasser kommt es hier

Fortsetzung Seite 222

KRITISCHE GRÖSSEN BEI DER EINFÜHRUNG EINES MODERNEN KOSTENRECHNUNGS- SYSTEMS

- EIN ERFAHRUNGSBERICHT

von René H. Melliger, Vaduz

Dieser Erfahrungsbericht basiert auf langjähriger Tätigkeit in nationalen und internationalen Unternehmen auf den Gebieten Finanz- und Rechnungswesen / Controlling. Der Autor zeigt die Problembereiche auf, welche im Rahmen der Einführung z. B. einer Kostenrechnung oft angetroffen werden.



*René H. Melliger,
eidg. dipl. Buch-
halter, Controller
C.A. Eduard
Hilti Treuhand AG,
Vaduz*

Kritische Größe Nummer 1: der Mensch

Die Auswahl eines Kostenrechnungssystems wird meist nach logischen, rationalen Kriterien getroffen und ist in der Regel nicht kritisch. Zur erfolgreichen Einführung und Nutzung des Systems müssen die psychologischen / emotionalen Komponenten der Betroffenen angemessen berücksichtigt werden. Zu den Betroffenen gehören sowohl die Mitglieder der Geschäftsleitung als auch die Controlling-Mitarbeiter und die zukünftigen Benutzer.

Das nachstehende Bild zeigt die aus meiner Erfahrung zu erwartende Situation.

Maßnahmen zur Minimierung der möglichen negativen Auswirkungen (mangelnde Nutzung, Frustrationen, etc.) können unter anderem bestehen in:

- frühzeitige und laufende Information der Betroffenen durch den/die Projektleiter;
- Identifikation der Geschäftsleitung und des Management mit dem System als Führungsinstrument (z. B. im Rahmen der Führung durch Zielsetzung MbO);
- Effiziente Projektorganisation und -leitung (Zeit, Kosten, Zuständigkeiten, Prioritäten etc.);
- Aus- und Weiterbildung des Management zu kompetenten Gesprächspartnern des Controllers;
- Aus- und Weiterbildung der Controlling-

Mitarbeiter zu geschäftsfähigen und -gewandten Partnern im Team;

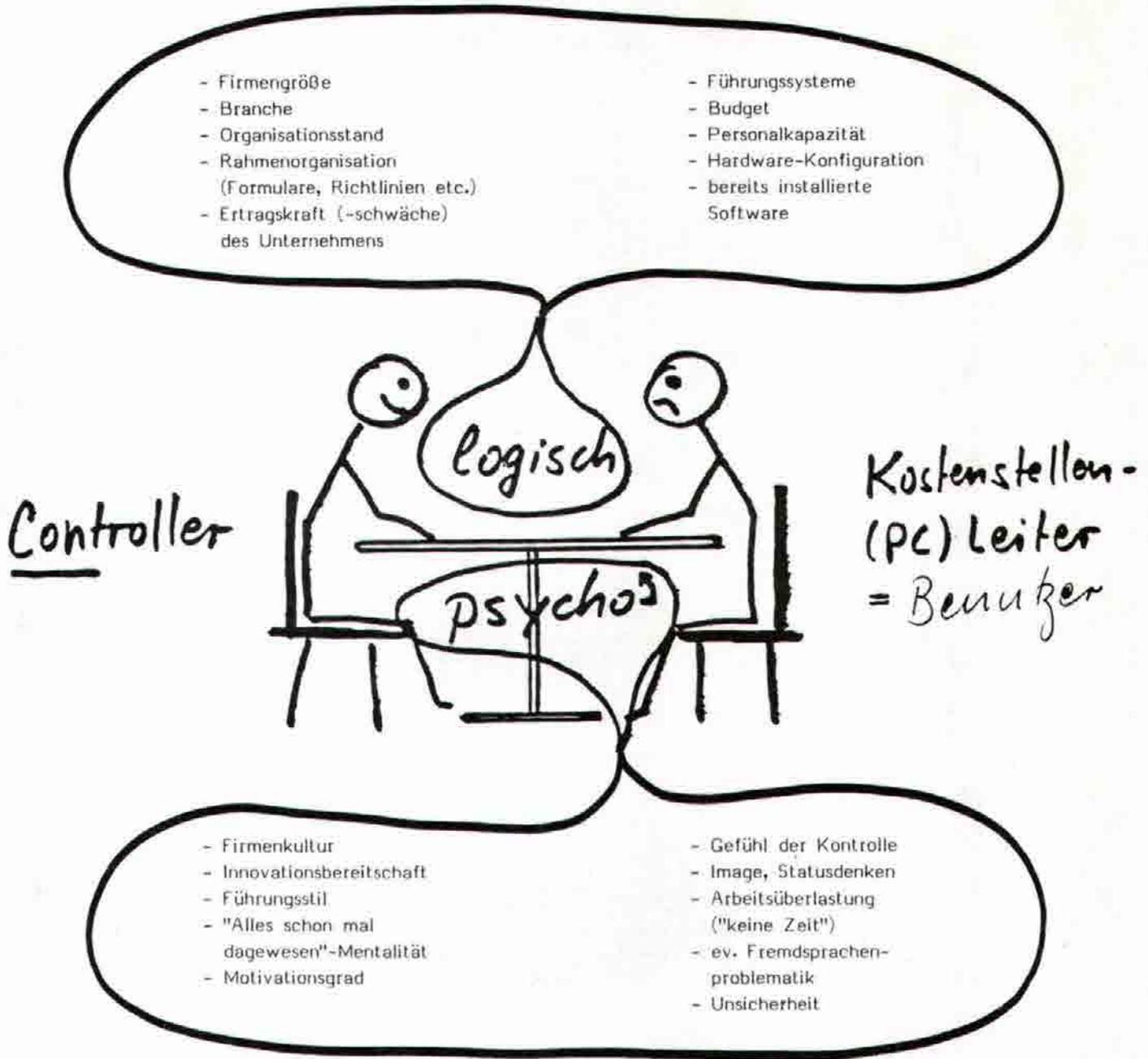
- Beachtung der Benutzerfreundlichkeit des Systems ("Der Köder muß dem Fisch und nicht dem Angler schmecken").

Kritische Größe Nummer 2: Die Rahmenorganisation

Die Problematik der Evaluation eines Kostenrechnungssystems stellt sich meist nicht so sehr in der Erfüllung betriebswirtschaftlicher und EDV-technischer Anforderungen als vielmehr aus dem Umfeld, d. h. der Rahmenorganisation (Abläufe, Formulare etc.) und die Schnittstellen zu anderen Systemen.

Zu beachten sind beispielsweise Zuliefersysteme wie:

- Finanzbuchhaltung: Automat, Übernahme Ist-Kosten, etc;
- Zeitwirtschaft: Zeiterfassung manuell/elektronisch, etc;
- Materialwirtschaft: interne Material-Bezüge, etc;
- Leistungserfassung generell: kg, Stück, Meter, etc. (Bezugsgrößenwahl für flexibles Budget);
- Gehaltsabrechnung: Autom. Übernahme der Daten, interne/externe Verarbeitung;
- Anlagenbuchhaltung: kalk. Zinsen und Abschreibungen;
- Planungs- und Budgetsysteme.



Die heutigen EDV-Möglichkeiten sind derart verführerisch, daß man Gefahr läuft, sich zu übernehmen und dem Grundsatz, klar zwischen "nice to have" und "need to have" zu trennen, untreu wird.

Je besser Sie die Rahmenorganisation auf die Anforderungen des Kostenrechnungssystems hin überprüfen, desto weniger "unerwarteten" Anpassungsaufwand wird Ihnen entstehen.

Kritische Größe Nummer 3: Die Auswahl der Beratungsleistung, der Know How-Transfer und das Projekt-Management

Die Systemeinführung (von der Konzeption über die erstmalige Kostenplanung bis zur Ist-Kostenfassung und Abrechnung) stellt hohe Anforderungen

an die Mitarbeiter aus dem Controlling, der EDV und an die zukünftigen Benutzer (z. B. Kostenstellenleiter).

Bis zur Größe eines Mittelbetriebes (oft auch in Großbetrieben) ist eine Einführung ohne Unterstützung durch qualifizierte Beratung (betriebswirtschaftlich und EDV-spezifisch) nur mühsam realisierbar. Meist ist die Zeit und teilweise das Know How im eigenen Haus nicht in der nötigen Form zu finden.

Die Anforderungen an einen qualifizierten Berater können wie folgt definiert werden:

- Fachliche Kompetenz (Betriebswirtschaft, Organisation, Informatik etc.);
- Personelle Kapazität (Quantität + Qualität);
- Kontinuität (Erfahrung und zukünftige Unterstützung);

- Referenzen (nachgewiesene Erfolge);
- Flexibilität (Anpassungsfähigkeit an branchen- und firmenspezifische Gegebenheiten);
- Abgabe einer umfassenden Dokumentation, welche laufend aktualisiert wird;
- Angebot von Schulungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter;
- Klare Zuständigkeiten (keine dauernden Wechsel im Beratungsteam);
- Angebot eines "Sorgentelefon" (Auskunftbereitschaft in dringenden Fällen).

Grundsätzlich sollte das Verhältnis zum Berater so gestaltet sein, daß nach Projektabschluß das Know How auf die eigenen Mitarbeiter transferiert ist und keine Abhängigkeit (und damit Zwang zu Folgeaufträgen) mehr besteht.

Betriebsintern sollte dafür gesorgt werden, daß mindestens zwei Mitarbeiter die Materie beherrschen. Schon bei Ferienabwesenheit, Militär, Krankheit, aber erst bei einem eventuellen Austritt, liegen die Vorteile klar auf der Hand.

Diese Know How-Sicherung hat zusätzlich den Vorteil, daß dieses Team sich gegenseitig ergänzt und das Image der Fachkompetenz unterstützt. Die notwendigen Aus- und Weiterbildungskosten müssen in Kauf genommen werden.

Die erfolgreiche Einführung hängt nicht zuletzt von der konsequenten Anwendung ausgereifter Projektmanagement-Methoden ab. Ohne im Detail auf die PM-Methoden einzugehen, ein paar Stichworte:

- klare Zuständigkeiten,
- klare Termine und Entscheidungspunkte,
- klare Aufträge,
- konsequente Fortschrittskontrollen,
- konsequente Budgetkontrollen,
- sauberer Projektabschlußbericht.

Kritische Größe Nummer 4: Unterhalt und Nutzung des Systems

Nach einer "Durststrecke" von mehreren Monaten, während denen nichts "Handgreifliches" vorlag, kommen die ersten Auswertungen.

Jetzt liegt es bei den Controlling-Mitarbeitern, durch Einsatz und Geduld in vielen Einzelgesprächen die Benutzer (z. B. Kostenstellenleiter) zu motivieren, zu instruieren und mögliche Frustrationen abzubauen.

Die Organisation der Kostenbewirtschaftung setzt hier ein. Dem Kostenstellenleiter als Verantwortlichem sollten möglichst einfache Hilfsmittel zur

Verfügung gestellt und gute Betreuung geboten werden; z. B.

- Kostenstellenverzeichnis,
- Auftragsnummernverzeichnis (wo zutreffend),
- Kostenartenverzeichnis,
- Definition von Kostenbegriffen und deren Inhalt,
- Ordnungs- und Ablagehilfen.

In mehreren Betreuungsrunden sind Mängel, Verbesserungsvorschläge etc. zu erfassen und wenn möglich "en bloc" einzuführen.

An diesen Betreuungsrunden nehmen die Fachabteilungen Controlling, Informatik und wichtige Benutzer oder gar "dezentrale" Controller teil. Ziel dieser Arbeit sollte immer die benutzerorientierte Ausgestaltung des Systems sein, ohne betriebswirtschaftliche Grundsätze zu übergehen. Die Nutzung des Systems wird oft durch die Alltagsroutine geschwächt. "Man" nimmt die Ergebnisse zur Kenntnis und stellt ab und zu einmal eine kritische Frage.

Sicherlich ist es nicht nötig und auch nicht möglich, monatlich spektakuläre Dinge zu bieten. Hingegen sollte durch Impulse von allen Seiten immer wieder auf die Nutzung hingewiesen werden.

Mittel im Kampf gegen die Alltagsroutine können u. a. sein:

- Schwerpunktanalysen pro Bereich und/oder Kostenart;
- Aufbau von relevanten Kennzahlen;
- Einbau von Hochschätzungen (Erwartungsrechnungen), um dem "Rückspiegeleffekt" entgegen zu wirken;
- Erstellen eines Fachwörterbuches für die eigene Haussprache;
- Nachschulung bestehender und Schulung neuer Mitarbeiter;
- Organisation interner und externer Erfa-Tage.

Schlußbemerkung

Die vorgenannten kritischen Größen können bei vielen Neueinführungen von Systemen (Markt, Produktion, Personal, Planung, etc.) zur Anwendung gebracht werden. Es gibt keine Patentlösung zur optimalen Einführung und Nutzung von EDV-gestützten Systemen, wie z. B. eines Kostenrechnungssystems. Hingegen lag mir daran, dazulegen, daß das Umfeld eine ebenso wichtige Rolle spielt wie das einzuführende System selbst. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	34	39	F	R	V

Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 218

auf Informationsbewußtsein ebenso an wie auf das Informations-Controlling. Das 5. Kapitel bezieht sich auf die verschiedenen Informationstechniken d. h. Datenverarbeitungs-Technik, Bürotechniken, Tele-Kommunikationsdienste sowie Software. Ein Ausblick und ein Literaturverzeichnis beschließen die Veröffentlichung.

Mit dieser Publikation möchte ein weltweiter Informations-Anbieter die **Aufklärungsarbeit im Vorfeld** der elektronischen Informationsverarbeitung und die Verbreitung des Informations-Managements fördern. Die analytische Studie des Verfassers setzt sich mit der These der Information als neuen Produktionsfaktor auseinander und zeigt Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis auf. Was, so fragt der Autor, nützen allein Spezialisten mit den Fähigkeiten, Informationen spezifisch zu bearbeiten, wenn nicht ein **Konzept den sinnvollen Rahmen bestimmt?** Barth erweist sich als Verfechter einer interdisziplinären Denkweise. Er legt ein anspruchsvolles Taschenbuch vor, wählt eine komprimierte Darstellung und anschauliche Beschreibung, gibt sachkundigen Rat und befruchtet die allgemeine Fachdiskussion. Das Buch ist für Leser angezeigt, die näher mit Fragen des Informationswesens befaßt sind und ein gewisses Stück in der Materie zu Hause sind. Anfänger dürften etwas Mühe haben, unmittelbar vollen Zugang zu finden. Es gibt allen, die auf diesem Gebiet arbeiten, unterstützende und absichernde Hinweise, vor allem zukunftsweisender Natur.

Beetz, Jürgen und Heitfeld, Marita: Probleme lösen mit Methode - die verständliche Anleitung zur systematischen Entwicklung von DV-Anwendungen

München: R. Oldenbourg Verlag 1984 - 175 Seiten, Preis DM 28,-

Das Buch bietet die **Grundlagen** der Datenverarbeitung aus der Sicht des **Anwenders**. Hier werden moderne Methoden zur Entwicklung von Computer-Anwendungen leicht lesbar und doch exakt dargestellt und mit Beispielen des täglichen Lebens illustriert. Der Leser soll lernen, mit der EDV umzugehen und **DV-Aufgaben systematisch und präzise vorzubereiten**.

Nach einer Einführung widmet sich der erste Abschnitt der Frage, was sind Daten. Die Verfasser behandeln, wie man Daten sammelt und aufbereitet. Sie beschreiben, wie Daten über interessierende Gegenstände zu ordnen und wie sie wieder aufzufinden sind. Ferner geht es um die Beziehungen zwischen Gegenständen und ihren Daten und um die Frage, wie ein Datenbestand zusammengestellt werden kann. Eine Fallstudie beendet den Abschnitt. Der zweite Abschnitt beantwortet die Frage, was ist Datenverarbeitung. Die Autoren bringen dem Leser nahe, wie Daten verarbeitet werden und welche Grundarten der Datenverarbeitung bestehen. Sie führen weiterhin aus, Voraussetzung für die Planung von Anwendungsprogrammen sei eine klare Gliederung der Anwendung. Es folgen Überlegungen, wie ein Programm konstruiert werden kann. Über die Einsetzung einer Programmiersprache informiert der nächste Beitrag. Eine Fallstudie beschließt das Kapitel. Das dritte Kapitel gibt eine Zusammenfassung der wesentlichen Tätigkeiten zur Vorbereitung der Datenverarbeitung, eine kurze Beschreibung der notwendigsten Begriffe und Definitionen zum Nachschlagen und eine Auflösung der gestellten Prüfungsfragen.

Das Werk ist versehen mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen. Das Buch ist von einer besonderen **pädagogisch-didaktischen Qualität**. Es erweist sich als geeignetes **Lehr- und Arbeitsbuch** für DV-Anwender. Die Ausführungen sind ohne technischen Ballast und ohne fachspezifische Überladung. Dieses Buch vermittelt Wissen über eine Methodik, mit der Datenverarbeitungsaufgaben systematisch vorbereitet werden können, um zu korrekten und widerspruchsfreien Datenbeständen und zu flexiblen und wartungsfreundlichen Programmen zu gelangen. Nach der Durcharbeitung kennt der Leser die wichtigsten Begriffe, kann Datenbestände organisieren und aufbauen und Vorarbeiten für die Programmierung leisten.

Das Buch behandelt die **Anwendung im engeren Sinne**, allgemeine organisatorische oder psychologische und sonstige Fragen werden nicht einbezogen. Der Stellenwert liegt darin, daß es Datenverarbeitung ausschließlich anwenderbezogen bearbeitet, gut lesbar und übersichtlich ist und einen anspruchsvollen Lernerfolg anstrebt.

Bernecker/Büch/Freudenthal/Schaefer: So arbeiten Führungskräfte mit dem Personalcomputer effektiv
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1984 - 314 Seiten in einem Plastikordner, 1 Diskette mit
4 sofort lauffähigen Management-Modellen, 1 kostenlose Multiplan-Diskette - Preis DM 348,-

Das **Autorenteam**, das sich seit Jahren mit dem Einsatz von Personalcomputern beschäftigt, hat seine **Erfahrungen** in diesem Buch für alle, die vor der Entscheidung stehen, einen Personalcomputer (PC)

Fortsetzung Seite 238

EDV-ANWENDUNG IM CONTROLLING

- ERFAHRUNGSBERICHT

von Bernd Szymanski, München

Controlling ohne EDV-Unterstützung ist heute nur mehr schwer vorstellbar. Insbesondere, wenn man Controlling als Planung, Steuerung und Kontrolle versteht. Denn dies bedeutet, daß Controlling schnell, empfangenorientiert und situationsgerecht Informationen und Daten zur Verfügung haben muß, um seiner Aufgabe gerecht zu werden.

In dem folgenden Beitrag wird eine Anwendung im Controlling der deutschen Tochtergesellschaft eines US-Konzerns dargestellt, vom ersten Denkansatz bis zur Realisierung. Und zwar ist die Rede von Anwendungen in den Bereichen Berichtswesen (Reporting) und Planung, die wiederum eingebunden sind in ein Gesamtkonzept (Finanzen, Herstellung, Marketing, Vertrieb).



Dipl.-Kfm. Bernd Szymanski, stv. Finanzdirektor, Cyanamid GmbH, chemisch-pharmazeutische Produkte, Wolftratshausen

Die Thematik läßt sich in folgenden Teilschritten darstellen:

- o Gründung eines Projektteams,
- o Ist-Analyse (Ausgangssituation),
- o Sollkonzept,
- o Festlegen der Vorgehensweise,
- o Realisierung der Anwendung
 - * Berichtswesen
 - * Planung,
- o Zukünftige Anwendungen.

die EDV; sie kann aber kein Ersatz für konzeptionelle, organisatorische Vorarbeit sein.

Das klingt möglicherweise banal, wird aber in der Praxis oft nicht konsequent genug realisiert.

Ein nicht unerheblicher Vorteil der EDV-Anwendung liegt sicher in dem Zwang, Abläufe, Daten etc. streng zu systematisieren und vor der Implementierung von Programmen zu durchdenken.

Projekt-Team

Das Vorgehen im Rahmen eines Projekts und somit nach den Prinzipien des Projektmanagements ist zu empfehlen, denn:

- o es gibt die Möglichkeit, eine Gruppe von entsprechenden Fachleuten temporär auf eine Aufgabe zu konzentrieren;
- o komplexe Aufgabenstellungen werden strukturiert, im Sinne von Zeit, Kosten, Kapazitäten, Schnittstellen etc. und somit überschaubar und kalkulierbar;
- o somit mindert sich das Risiko einer Fehlinvestition beträchtlich.

Eines muß noch betont werden:

Die Anwendung von EDV in einem bestimmten Umfeld sollte das Ergebnis eines Vor-Denkens, eines (Gesamt-)Konzepts von Abläufen und Anforderungen sein; in diesem Sinne unterstützt

1. AUSGANGSSITUATION

1.1. Bestehende Anwendungen

Die Ausgangssituation im Controlling war gekennzeichnet durch folgende Anwendungen auf einem IBM System/38 Modell 7:

- o Dialog-Finanzbuchhaltung,
- o Kostenarten-/Kostenstellen-/Kostenträgerrechnung,
- o Partielle EDV-Planungsunterstützung.

Daneben existierte ein umfangreiches, verzweigtes Konzernberichtswesen, das aus den Daten der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung sowie der Fakturierung (Produkt-Umsätze) gespeist wurde. Diese Berichte (US-Reporting) wurden - mit Ausnahme der Produkt-Umsatz/Kosten-Übersicht - weitgehend manuell monatlich erstellt.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
34	37	39	G	F	R

1.2. Fehlende Werkzeuge

Die Aufgabenstellungen von Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung sind nicht geschaffen für die Zurverfügungstellung von Auswertungen für verschiedenste Informationsbedürfnisse. Das ist Sache des Berichtswesens. Das entsprechende Werkzeug für die Verarbeitung der Basisdaten des Rechnungswesens im Berichtswesen fehlte also.

1.3. Zusätzliche Anforderungen

Diese Tatsache, sowie absehbare zusätzliche Anforderungen:

- o Zunehmende interne Berichtsanforderungen,
- o Früherer Fälligkeitstermin des monatlichen Konzernreporting (vom 10. über den 8. auf 5. Arbeitstag des Folgemonats),
- o Anforderungen des Bilanzrichtliniengesetzes, machten einen Ausbau der EDV-Anwendung für das Berichtswesen notwendig.

1.4. Situation bei Planung/Budgetierung

Bei der Planung/Budgetierung hatten wir eine ähnliche Situation: EDV-Unterstützung bei Plan-datenerfassung und -verarbeitung, aber die Erstellung der zahlreichen Budget-Formate erfolgte (für den Sachkontenbereich) weitgehend manuell; dazu kamen ebenfalls zusätzliche und in einigen Bereichen wechselnde Anforderungen, die es erforderlich machten, die EDV-Anwendung auch im Planungsbereich auszudehnen.

2. SOLLKONZEPT

Grundgedanke der aus der Ausgangssituation heraus entwickelten Sollkonzeption war, die im Controlling vorhandene EDV-Unterstützung weiter auszubauen, um manuelle Verarbeitung durch EDV-Abläufe zu ersetzen und die zusätzlichen Anforderungen an Planungs- und Berichtswesen zu erfüllen.

Dabei war das Ziel ein EDV-gestütztes, aussagefähiges, betriebswirtschaftlich orientiertes Berichts- und Planungs-System. Das Sollkonzept für das Planungs- und Berichtswesen, um das es hier geht, war - wie schon erwähnt - eingebunden in ein Gesamtkonzept des gesamten Finanzbereichs. Es umfaßte also auch die Finanzbuchhaltung und die Kostenrechnung.

Die Anforderungen des Sollkonzepts an ein EDV-gestütztes Planungs- und Berichtssystem im Controlling sind im wesentlichen:

- o Berichtsgenerator - Möglichkeit der flexiblen Berichtsdefinition,
- o Planungsunterstützung - Dialoganwendung,
- o Konsolidierung - über mehrere Stufen,
- o Fremdwährungsrechnung,
- o Abweichungsanalyse - Soll/Ist-Vergleich (evtl. mit Mindestwerten),
- o Kostenstellen-/Kostenarten-/Kostenträger-Auswertungen,
- o Simulationsmöglichkeiten - Alternativrechnungen,
- o Selektionsmöglichkeiten - kapazitäts-, zeitsparend; empfangenorientiert, situationsgerecht,
- o DFÜ-fähig - Übertragung nach USA,
- o Einsatz und Anwendung durch Fachabteilung selbst ohne Programmierkenntnisse,
- o International einsetzbar - auch für andere Gesellschaften mit /38,
- o Unterstützung bei Ermittlung von Kennzahlen.

Dabei war die Schnittstelle zur bestehenden Finanzbuchhaltung zu beachten.

3. VORGEHENSWEISE

Die Ist-Analyse wurde bereits vorhin bei der Ausgangssituation erwähnt; natürlich ist sie wesentlich aufwendiger und detaillierter, als dies hier vielleicht erscheint. Das Sollkonzept entstand praktisch parallel mit der Ist-Analyse.

Nach Vorliegen des Sollkonzepts fiel die Entscheidung, einen externen Berater für die Findung des EDV-Lösungsweges temporär heranzuziehen. So ergänzte sich firmeninternes Controlling-Know-How mit Berater-Erfahrung, verstärkt durch Erfahrungsaustausch mit branchenähnlichen Firmen.

Mit Unterstützung des externen Beraters wurde auf Basis der Ist-Analyse und des Sollkonzepts ein Anforderungskatalog für ein integriertes Dialog-Controlling-System erstellt und eine Ausschreibung vorgenommen.

Die Anforderungen des Sollkonzepts machten klar, daß eine Lösung durch die hauseigene EDV infolge von begrenzten Ressourcen, anderen Prioritäten und Preis-Leistungsverhältnis angebotener Standard-Software, kurzfristig nicht möglich und nicht sinnvoll war.

Die Auswahl der Softwareangebote wurde mit Unterstützung des externen, neutralen Beraters auf Basis einer Nutzwertmodellrechnung vorgenommen. Dies führte zu der Entscheidung für das "Finanz-MIS" von PST Software GmbH, München. Diese Software erfüllte nahezu komplett die Anforderungen des Sollkonzepts und ist zudem international einsetzbar.

Anzeige

**»Erstklassig,
das nenne ich
Entscheidungs-
grundlagen,
Dialog-Controlling DC
Ist Spitze! «**

In dieser Entscheidungsphase wurde auch die Alternative untersucht:
Anwendung auf hauseigener IBM /38 oder auf Personal Computer. Die Entscheidung für die Anwendung auf der /38 basierte auf folgenden Überlegungen:

- o Aufgrund des relativ großen Datenvolumens in Planung und Reporting erschien eine PC-Lösung als problematisch.
- o Auswertungen aufgrund der Sachkonten-, Saldendatei incl. aller Kontierungsmerkmale (monatlich 12.000 Salden, 2.900 Sachkonten).
- o /38 als Datenbanksystem bietet sich für die geforderten Fragestellungen an.

4. REALISIERUNG DER ANWENDUNG

4.1. Berichtswesen; Installation und Vorteile

Die Installation des "Finanz-MIS" hatte eine bestehende EDV-Finanzbuchhaltung zur Voraussetzung. Nach Fertigstellung des Überleitungsprogramms erfolgte die Installation innerhalb von

3 Wochen, ohne daß eine individuelle Programmierung notwendig war.

Bereits nach diesen 3 Wochen konnten die wesentlichen Teile des Monatsabschlusses - Bilanz und GuV - EDV-unterstützt erstellt werden; wobei die Anforderungen des Konzernreporting voll erfüllt wurden:

- o Bilanz: US-Reporting-Version
in DM und USD;
- o Gewinn- und Verlustrechnung:
US-Reporting-Version, in DM und USD,
Monat und kumuliert, jeweils Ist/Soll,
für Gesamtfirma, 5 Geschäftszweige
(jeweils Gesamt und Inland)

**» Ja danke -
Dialog-Controlling DC
Ist die Software zur
Unternehmens-
steuerung, die
Maßstäbe setzt. «**

Dialog-Gewinnsteuerung • Klare Controlling-Philosophie • für alle Unternehmensbereiche • Soll-Ist Vergleiche für K-Stellen, Aufträge, DB-Objekte • Leistungsverrechnung • Planungshilfen • Restbudget • Hochrechnung • Lastverteilung Host/PC • integrierter File Transfer • Grafik • einfache Handhabung • Realtime • relationale Datenhaltung • DC-Query • IBM/CICS • • • •



CS Controlling Software GmbH
Poppenbütteler Bogen 44
2000 Hamburg 65
Tel. 0 40 / 6 06 02 40

CS immer das Ziel im Auge.

Infoseminar Neue
Betriebswirtschaft Heidelberg
10./11.10.1985 ☎ 0 62 03 / 38 94

Anwendung Berichtswesen



Schon in dieser Phase zeigte sich der Vorteil der "Finanz-MIS"-Anwendung:

- o Ist-Daten aus der Finanzbuchhaltung und Vorjahreswerte werden in eine eigene Datei nach Monaten abgestellt; dadurch sind Datenauswertungen (Berichte, Analysen) nach betriebswirtschaftlichen und nach Reporting-Gesichtspunkten möglich, ohne die Finanzbuchhaltung zu tangieren. Zu den Hauptberichten Bilanz und GuV sind Nebenanlagen und Erläuterungen möglich. Die Speicherung von Monatsdaten erlaubt eine flexible Periodenauswahl. Die Überleitung von der Finanzbuchhaltung in "Finanz-MIS" ist eine Einbahnstraße, Rückübertragung und somit Änderung von Fibu-Daten ist nicht möglich.
- o Änderungen im Konzernberichtswesen können außerhalb des Rechnungswesens flexibel nachvollzogen werden; ebenso für historische Daten, so daß bei verändertem Berichtsaufbau und -inhalt die Vergleichbarkeit immer gewährleistet ist.

DIVISION CODE 50
FIRMA 1000 TOTAL COMPANY

COMPANY 229 GERMANY 763

DATE ISSUED 05/21/

BALANCE SHEET

STATEMENT AS OF APR/99

	ACCOUNT LGR SUB INT	LOCAL CURRENCY	US DOLLAR (.32082)	CORPORATE ADJUSTMENTS	ADJUSTED TOTALS
A S S E T S					
CURRENT ASSETS					
CASH	DR 01 0000 00				
TIME DEPOSIT	DR 02 0000 00				
ACC.RECEIVABLE TRADE	DR 03 0000 00				
LESS:RES.DBTFUL ACC.	CR 05 0000 00				
NET					
ACC.RECEIVABLE OTHER	DR 04 0000 00				
INVENTORIES	DR 07 0000 00				
RES.INVENT.ADJUST.	DR 08 0000 00				
TOTAL CURR.ASSETS					
DUE FROM AFFIL.CO'S	11 00				
INVEST.AFFIL.CO'S	DR 12 0000 00				
INVEST.ASSOC.CO'S	DR 13 0000 00				
OTH.INVEST & ADVANC.	DR 17 0000 00				
LESS:RES.F.OTH.INV.	DR 19 0000 00				
NET					
LOANS TO EMPLOYEES	DR 18 0000 00				
TOTAL					
PLANT,EQUIP.& FACIL.	DR 20 0000 00				
JOB ORDER CONTROL	DR 22 0000 00				
TOTAL P.P.& E.					
LESS:RES.F.DEPREC.	CR 21 0000 00				
NET					
PREP.EXP.&DEF.CHARG.					
INTANG.RES.F.ACG.	23 0000 00				
RES.FOR.INTANGIBLES	24 0000 00				
PREP.TAXES,INSUR,ETC	DR 25 0000 00				
DEFERRED CHARGES	DR 26 0000 00				
ACC.RECEIV.NON CURR.	DR 27 0000 00				
DEFERRED ADVERTISING	DR 29 0000 00				
TOTAL					
TOTAL ASSETS					
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS EQUITY					
CURRENT LIABILITIES					
BANK OBLIGATIONS			CR 31 0000 0000 0000		.00
ACCOUNTS PAYABLE			CR 33 0000 0000 0000		.00
ACCRUED WAGES			CR 34 0000 0000 0000		.00
OTHER ACCRUALS			CR 35 0000 0000 0000		.00
DIVIDENDS PAYABLE			CR 37 0000 0000 0000		.00
ACCR.INT.ON FUND,IBT			CR 38 0000 0000 0000		.00
FUND.DBT DUE 1 YEAR			CR 44 0000 0000 0000		.00
RES.FOR INCOME TAXES			CR 39 0000 0000 0000		.00
DEFERRED CREDITS			CR 41 0000 0000 0000		.00
TOTAL CURR.LIAB.					.00
OTH.NON CURR.LIAB.			CR 43 0000 0000 0000		.00
FUNDED DEBTS			CR 45 0000 0000 0000		.00
INC.TAX.PAYAB.FUTURE			CR 46 0000 0000 0000		.00
TOTAL					.00
DUE TO AFFIL.CO'S	11		0022 0000		.00
BRANCH CONTROL ACC.			CR 10 0000 0000 0000		.00
CONTINGENCY&OTH.RES.			CR 35 0000 0000 0000		.00
RES.FOR INDEMNITIES					
ACC.TRANSL.ADJ.PRIOR			CR 30 0000 0000 0000		.00
ACC.TRANSL.ADJ.CURR.					
ASSETS/LIAB. EXC.FPE			CR 30 0003 0001 0000		.00
GROSS PP&E 20&22 A/C			CR 30 0003 0002 0001		.00
ACC.DEPR. 21 A/C			CR 30 0003 0002 0002		.00
EQUITY COMPANIES			CR 30 0003 0004 0000		.00
HEDGES			CR 30 0003 0007 0000		.00
INVENTORY 07 A/C			CR 30 0003 0007 0000		.00
CAPITAL STOCK			CR 47 0000 0000 0000		.00
CAPITAL SURPLUS			CR 49 0000 0000 0000		.00
EARNED SURPLUS					
LEGAL					
PRIOR EARNED SURPLUS					.00
TOTAL PRIOR SURPLUS			CR 48 0012 0000 0000		.00
CURRENT EARNED SURPL			CR 48 0001 0000 0000		.00
LESS: DIVIDENDS			DR 48 0010 0000 0000		.00
TOT.EARNED SURPLUS					.00
TOTAL LIABILITIES & SHAREHOLDERS EQUITY			CR 98 0000 0000 0000		.00

SUBSIDIARY STATEMENT OF EARNINGS

STATEMENT AS OF APR/99

	LOCAL CURRENCY		US\$ DOLLAR		ACCOUNT	DESCRIPTION
	ACTUAL	BUDGET	ACT.(30902)	BUDGET		
0010	.00	0	.00	0	51 0000 0000	CR SALES
0020	.00	0	.00	0	80 0000 0000	DR FREIGHT TO CUSTOMERS
0030	.00	0	.00	0	64 0000 0000	DR CASH DISCOUNT ALLOW.
0040	.00	0	.00	0	87 0000 0000	DR TURNO.& TRANSF.TAXES
0050	.00	0	.00	0		NET SALES TO CUSTOM.
0060	.00	0	.00	0	52 0000 0000	DR VAR.COS AT STANDARD
0070	.00	0	.00	0	97 0000 0000	DR VAR.MFG.VARIANCES
0080	.00	0	.00	0		TOTAL VARIABLE COST
0090	.00	0	.00	0		MARGINAL INCOME
0100	.00	0	.00	0	53 0000 0000	CR INTERCO SALES
0110	.00	0	.00	0	54 0000 0000	DR I/C VAR.COS STD.
0120	.00	0	.00	0	97 0000 0001	DR I/C VAR.MFG.VAR.
0130	.00	0	.00	0		MI ON I/C SALES
0140	.00	0	.00	0	52 0000 0001	DR DIRECT PERIOD COST
0150	.00	0	.00	0	52 0000 0002	DR COMMON PERIOD COST
0160	.00	0	.00	0		CONTRIB. ON SALES
0170	.00	0	.00	0	52 0000 0003	DR IA/FA
0180	.00	0	.00	0	54 0000 0003	DR IA/FA INTERCO SALES
0190	.00	0	.00	0		MANUFACTURING PROFIT
0200	.00	0	.00	0	57 0000 0000	DR SPECIAL MFG.ITEMS
0210				0		GROSS PROFIT
0220				0		COMMERCIAL EXPENSES
0230				0	58 0014 0000	DR ADV. & SALES PROMG.
0240				0	58 0002 0000	DR GENERAL SALES
0250				0	58 0007 0000	DR TECHNICAL
0260				0	59 0000 0000	DR WAREHOUSE EXPENSES
0270				0	60 0000 0000	DR CUSTOMER SERVICING
0280				0	61 0000 0000	DR FRGT O.STOCK TRANSF.
0290				0		TOT.COMMERCIAL EXP.
0300				0		SELLING PROFIT
0310				0		ADMIN.& GENERAL EXP.
0320				0	62 0500 0000	DR GENERAL ADMIN.
0325				0	58 0018 0000	DR PRE-MARKETING EXP.
0330				0	65 0000 0000	DR DOUBTFUL ACCOUNTS
0340				0		TOT.ADMIN.& GEN.EXP.
0350				0		MISCELLANEOUS INCOME
0360				0	70 0901 0000	CR INTEREST EARNED
0370				0	70 0901 0006	CR INTEREST EARNED I/C
0380				0	71 0901 0006	CR CASH DISCOUNT EARNED
0390				0	72 0000 0000	CR EXCHANGE EARNED
0400				0	73 0901 0000	CR DIVIDEND INCOME
0410				0	74 0000 0000	CR ROYALTIES & LICENSES
0420				0	74 0005 0000	CR ROYAL.& LICENSES I/C
0430				0	78 0006 0000	CR FEE INCOME I/C
0440				0	78 0000 0000	CR OTHER INC.(CHARGES)
0450				0		TOT.MISC.INCOME
0460				0		MISC. CHARGES
0470				0	81 0901 0000	DR INTEREST EXPENSE
0480				0	81 0901 0004	DR INTEREST EXP. I/C
0490				0	83 0000 0000	DR PRODUCT DEVEL.
0500				0	84 0000 0000	DR PATENT RES.INV.EXP.
0510				0	85 0000 0000	DR AMORT.PAT.& PRAC.
0520				0		TOT.MISC.CHARGES
0530				0		EARN.BEF.TAXES
0540				0		FRANCH.& CAPIT.TAXES
0550				0	88 0001 0000	DR INCOME TAXES
0560				0	89 0001 0000	DR INCOME TAXES
0570				0	50 0000 0000	DR NET EARN.AFTER TAXES

o Berichte können sowohl in lokaler als auch in Fremdwährung hergestellt werden. Bis zu 18 verschiedene Währungen können definiert werden, wobei 2 Tabellen (Bilanz/ GuV) mit Kurseingabe pro Jahr und Monat zur Anwendung kommen.

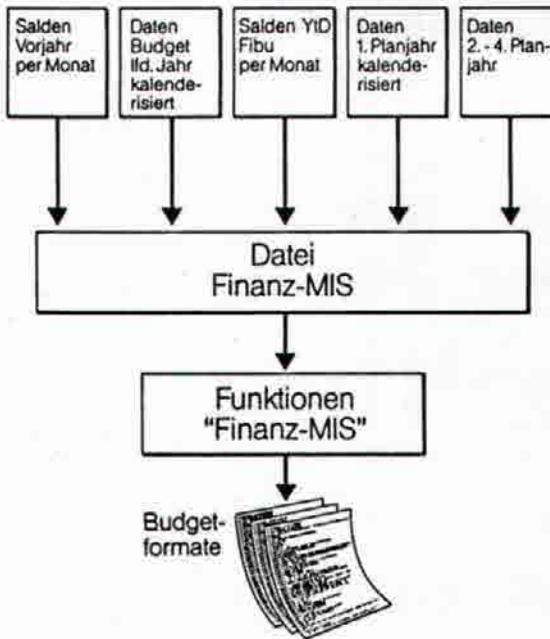
o Infolge der Mandantenfähigkeit des Programms (bis 9.999 Firmen) können unterschiedliche Anforderungen abgedeckt werden:

- o Plandaten, Istdaten-Auswertungen für die einzelnen Geschäftszweige; externe und interne Berichtsansforderungen; Berichte unter handelsrechtlichen- und Reporting-Gesichtspunkten.
- o Anforderungen des Bilanzrichtliniengesetzes, das den deutschen Aufbau verlangt etc.
- o Konsolidierung: Bei identischem Berichtsaufbau können beliebig viele Firmen konsolidiert werden. Die Umrechnung von Fremdwährungsfirmen in die Währung der Muttergesellschaft erfolgt dabei über Währungstabelle.
- o Der Zeitgewinn im Monatsabschluss-Berichtswesen liegt heute bei ca. 3 Tagen, zum einen; darüberhinaus sind heute an der Erstellung der Berichtsformate deutlich weniger Personen beteiligt, und schließlich werden bereits zusätzliche Anforderungen erfüllt, die ohne diese Anwendung nicht realisiert werden könnten.
- o Monatsabschlussfunktion: Das Abschlusspaket wird mittels einer eigenen, vorher definierten Abrufprozedur nacheinander erstellt.
- o Datenfernübertragung der Bilanz- und GuV-Daten ist kürzlich realisiert worden; dadurch konnte ein neues Konzernfordernis erfüllt werden: Verfügbarkeit der Monatsabschlussdaten/Reports im EDV-System der Konzernzentrale am 5. Arbeitstag des Folgemonats.

4.2. Planung: Anwendungen und Vorteile

Bereits 6 Wochen später setzten wir "Finanz-MIS" bei der Budgeterstellung und Mittelfristplanung ein (im Sachkontenbereich). Die Plandatenerfassung für das 1. Planjahr erfolgte noch im alten System, darauf Überleitung und Verarbeitung in "Finanz-MIS"; Vorjahreswerte wurden direkt aus der historischen Datei übernommen, Daten für 2. - 4. Planjahr direkt eingegeben.

Anwendung Planung



Für die Ermittlung von Plandaten verfügt das "Finanz-MIS" über ein eigenes Erfassungs- und Buchungsprogramm. Das ermöglicht nicht nur die Eingabe von Plandaten, sondern auch die Eingabe spezifischer Konzernbuchungen (außerhalb Fibu); Erfassung von Buchungen für Simulationszwecke etc.

Auch hier zeigte sich der Effekt dieser Anwendung in mehrfacher Hinsicht:

- o Die EDV-Unterstützung reicht nun von der Plandatenerfassung (Ebene Konto/Kostenstelle bzw. Abteilung, Profit-Center) bis zur Erstellung der erforderlichen Berichtsformate.
- o Verdichtungen, Konsolidierungen können wesentlich schneller und in mehreren Hierarchiestufen durchgeführt werden. Berichte können empfangenorientiert strukturiert werden.
- o Fremdwährungsumrechnungen sind nun unproblematisch, einige Möglichkeiten wurden bereits weiter oben angesprochen.
- o Hochrechnungen und Simulationen, Änderungen sind wesentlich zeitsparender durchzuführen bzw. überhaupt erst möglich.

- o Durch die interaktive Verknüpfung aller definierten Berichte werden bei Änderungen automatisch alle definierten Berichte geändert. Durch Mehrfirmenverarbeitung sind beliebig viele Plan-Versionen möglich, ohne daß dabei das Ursprungsbudget verändert wird.
- o Einmal definierte Plan-Berichte können für alle Plan- und auch Ist-Firmen angewendet werden. Für Hochrechnungen können in einer Firma auch Ist-Daten mit Forecast-Daten kombiniert werden.
- o Der bei der Erstellung der Budgetformate beteiligte Personenkreis reduzierte sich gegenüber früher drastisch, denn die Erstellung von ca. 60 Profit-Center-GuV's (mit Vorjahreszahlen, Budget und Hochrechnung laufendes Jahr, mehrere Planjahre) führte zu einer erheblichen Einsparung an Mitarbeiter-Zeit.

Kalenderisierung

Ca. 4 Monate später, bei der Kalenderisierung des genehmigten Budgets konnte "Finanz-MIS" erneut und wieder mit einem anderen Berichtsaufbau eingesetzt werden. Ca. 130, diesmal kalenderisierte Profit-Center-GuV's (in DM und USD) wurden EDV-unterstützt erstellt; für mehrere Gesellschaften und bei unterschiedlichen Profit-Center-Zusammensetzungen (nach Ländern) in den einzelnen Geschäftszweigen.

Auch diese neuen Formate wurden im Controlling, also vom Anwender, innerhalb kurzer Zeit selbst am Bildschirm definiert. Die genehmigten Jahreswerte wurden sodann mittels der Kalenderisierungsfunktionen des "Finanz-MIS" auf die 12 Monate verteilt.

Bei der Eingabe der verschiedenen Änderungen: einmal der Jahreswerte des eingereichten Budgets, zum anderen bei der Kalenderisierung der genehmigten Beträge zeigte sich die Flexibilität einer solchen Software. Jeder, der in der Praxis mit Planung zu tun hat, weiß das zu schätzen. Z. B. verfügt das Programm über 4 Kalenderisierungsmethoden: Einzeleingabe, Zwölfteilung, %-Eingabe, Eingabe Quartals-, Halbjahresdaten.

5. AUSBLICK, ZUKÜNFTIGE ANWENDUNGEN

- o In Vorbereitung ist eine weitergehende Erstellung von Kostenstellen-/Kostenarten-Informationen durch monatliche Kostenstellenberichte und zwar in einer der Verantwortungsebene adäquaten Verdichtung. Änderungen in Organisation und Kostenstellenstruktur werden dann unproblematisch per neuer Berichtsdefinition nachvollzogen.
- o Weiter ist in naher Zukunft an die Realisierung von Produktergebnisrechnungen und Bereichs-

SUBSIDIARY INCOME STATEMENT BY PROFIT-CENTER ENGLAND
 PROFIT-CENTER-CODE: 003 SCHEDULE PL-1X CURRENCY L/C (000)

ACCT. LINE NAME	LG INTER MINOR	PRIOR YR.		CURRENT YEAR		1ST PLANNED		2ND PLANNED		3RD PLANNED		4TH PLANNED		5TH PLANNED	
		-1983-	-1984-	BUDGET EST./ACT	-1984-	YEAR	YEAR								
SALES	51 000 000 C 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FREIGHT TO CUSTOMERS	80 000 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH DISCOUNT ALLOW.	64 000 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TURNING & TRANSF. TAXES	87 000 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NET SALES TO CUSTOM.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VAR. COS AT STANDARD	52 000 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VAR. MFG. VARIANCES	97 000 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTORY REVAL.	97 005 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
YEAR-END INVENT. ADJ.	97 006 000 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MARGINAL INCOME		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIRECT PERIOD COST	52 000 001 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMMON PERIOD COST	52 000 002 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IA/FA	52 000 003 D 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MFG. PROFIT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERCO SALES	53 000 000 C 3														
I/C VAR. COS STD.	54 000 000 D 3														
I/C VAR./INV. REVAL.	97 005 005 D 3														
IA/FA INTERCO.	54 000 003 D 3														
PROFIT ON I/C SALES															
SPECIAL MFG. CHARGES	57 000 000 D 3														
GROSS PROFIT															
COMMERCIAL EXPENSES															
ADV. & SALES PROMO.	58 014 000 D 3														
GENERAL SALES	58 000 000 D 3														
TECHNICAL	58 007 000 D 3														
WAREHOUSE EXPENSES	59 000 000 D 3														
CUSTOMER SERVICING	60 000 000 D 3														
FRGT O. STOCK TRANSF.	61 000 000 D 3														
TOT. COMMERCIAL EXP.															
SELLING PROFIT															
ADMIN. & GENERAL EXP.	62 500 000 D 3														
GENERAL ADMIN.	65 000 000 D 3														
DOUBTFUL ACCOUNTS	83 000 000 D 3														
PRODUCT DEVELOPMENT	84 000 000 D 3														
PATENT RES. INV. EXP.	84 000 000 D 3														
AMORT. -PAT. & PROC.	85 000 000 D 3														
TOT. ADMIN. & GEN. EXP.															
OPERATING PROFIT															
MISC. INCOME (CHARGES)	70 000 000 C 3														
INTEREST INCOME	70 000 006 C 3														
INTEREST INCOME I/C	71 000 006 C 3														
CASH DISC. EARNED	72 000 000 C 3														
EXCHANGE GAIN (LOSS)	73 000 000 C 3														
DIVIDEND EARNED	74 000 000 C 3														
ROYALTIES & LICENSES	74 005 000 C 3														
ROYAL. & LICENSES I/C	78 006 000 C 3														
FEE INCOME I/C	78 000 000 C 3														
OTHER INCOME	81 000 000 C 3														
INTEREST EXPENSE	81 004 000 C 3														
INTEREST EXP. I/C															
TOT. MISC. (INC) CHARG.															
LOCAL EARN. BEF. TAXES															

EXPENSE CLASS	1984		1985		1986	
	ACTUAL	BUDGET EST./ACT.	ACTUAL	BUDGET EST./ACT.	ACTUAL	BUDGET EST./ACT.
SELLING EXP. 58 A/C	0	0	0	0	0	0
TOTAL SALARIES ETC.	010	0	0	0	0	0
TRAVEL	020	0	0	0	0	0
REDUNDANCIES	030	0	0	0	0	0
MATERIALS & SUPPLIES	040	0	0	0	0	0
BROKERAGE & COMMISS.	050	0	0	0	0	0
PURCHASED UTILITIES	060	0	0	0	0	0
COMMUNICATIONS	070	0	0	0	0	0
RENTAL OF EQUIPMENT	080	0	0	0	0	0
INSURANCE	090	0	0	0	0	0
DEPRECIATION	100	0	0	0	0	0
PROFESSIONALS FEES	110	0	0	0	0	0
ADV. & SALES. PROM.	120	0	0	0	0	0
TECHNICAL	130	0	0	0	0	0
CONVENT. & CONFER.	140	0	0	0	0	0
RENTAL OF REAL EST.	150	0	0	0	0	0
MAINTEN. & REPAIRS	170	0	0	0	0	0
MEMBERSH. DUES, SUBSCR	190	0	0	0	0	0
POSTAGE & SHIPPING	200	0	0	0	0	0
OUTSIDE SERVICES	210	0	0	0	0	0
OUTSIDE GRAPHIC CHR	220	0	0	0	0	0
FOREIGN SALES EXP.	230	0	0	0	0	0
CONTRIB. & DONATIONS	240	0	0	0	0	0
MOVING EMP. FAMIL.	270	0	0	0	0	0
MISCELLANEOUS	290	0	0	0	0	0
PRE MARKET EXPENSES	300	0	0	0	0	0
DATA PROCESS. ALLOC.	523	0	0	0	0	0
ALL OTHER		0	0	0	0	0
TOT. GENERAL SELLING		0	0	0	0	0

INCOME STATEMENT BY PROFIT-CENTER
Home Destination #1 0090

INTERCOMPANY

(ALL 1985 BUDGET VAL. 1000 DM) EXCH.RATE .3

ACC.LINE NAME	LG	INTER	MINOR	CA1	TOTAL YEAR	MONTH 1	MONTH 2	MONTH 3	MONTH 4	MONTH 5	MONTH 6
SALES	51	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
FREIGHT TO CUSTOMERS	80	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
CASH DISCOUNT ALLOW.	64	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
TURN.O.& TRANSF.TAXES	87	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
NET SALES TO CUSTOM.					0	0	0	0	0	0	0
VAR.COS AT STANDARD	52	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
VAR.MFG.VARIANCES	97	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
INVENTORY REVAL.	97	0001	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
YEAR-END INVENT.ADJ.	90	7006	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
MARGINAL INCOME					0	0	0	0	0	0	0
DIRECT PERIOD COST	52	0000	0001	DA1	0	0	0	0	0	0	0
COMMON PERIOD COST	52	0000	0002	DA1	0	0	0	0	0	0	0
IA/FA	52	0000	0003	DA1	0	0	0	0	0	0	0
MFG. PROFIT					0	0	0	0	0	0	0
INTERCO SALES	53	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
I/C VAR.COS STD.	54	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
I/C VAR/INV.REVAL.	97	0005	0005	DA1	0	0	0	0	0	0	0
I/C PERIOD COST STD.	54	0000	0003	DA1	0	0	0	0	0	0	0
PROFIT ON I/C SALES					0	0	0	0	0	0	0
SPECIAL MFG.CHARGES	57	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
GROSS PROFIT					0	0	0	0	0	0	0
COMMERCIAL EXPENSES											
ADV. & SALES PROMO.	58	0014	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
GENERAL SALES	58	0002	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
TECHNICAL	58	0007	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
WAREHOUSE EXPENSES	59	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
CUSTOMER SERVICING	60	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
FRGT O.STOCK TRANSF.	61	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
TOT.COMMERCIAL EXP.					0	0	0	0	0	0	0
SELLING PROFIT					0	0	0	0	0	0	0
ADMIN.& GENERAL EXP.											
GENERAL ADMIN.	62	0500	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
PRE-MARKETING EXP.	58	0018	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
DOUBTFUL ACCOUNTS	65	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCT DEVELOPMENT	83	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
PATENT RES.INV.EXP.	84	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
AMORT.-PAT. & PROC.	85	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
TOT.ADMIN.& GEN.EXP.					0	0	0	0	0	0	0
OPERATING PROFIT					0	0	0	0	0	0	0
MISC.INCOME(CHARGES)											
INTEREST INCOME	70	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
INTEREST INCOME I/C	70	0000	0006	CA1	0	0	0	0	0	0	0
CASH DISCT.EARNED	71	0000	0006	CA1	0	0	0	0	0	0	0
EXCHANGE GAIN(LOSS)	72	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
DIVIDEND EARNED	73	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
ROYALTIES & LICENSES	74	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
ROYAL.& LICENSES I/C	74	0005	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
FEE INCOME I/C	78	0006	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
OTHER INCOME	78	0000	0000	CA1	0	0	0	0	0	0	0
INTEREST EXPENSE	81	0000	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
INTEREST EXP. I/C	81	0004	0000	DA1	0	0	0	0	0	0	0
TOT.MISC.INC.(CHARG)					0	0	0	0	0	0	0
LOCAL EARN.BEF.TAXES					0	0	0	0	0	0	0

ergebnisrechnung (auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung) gedacht. Die Daten hierzu kommen aus der Fibu oder über Verteilungstabellen für Kostenarten-, Kostenstellensalden (gilt auch für Plandaten).

o In der Planung werden Simulationen, Durchspielen von Plan-Alternativen eine größere Bedeutung erhalten; besonders im internationalen Geschäft wegen erheblicher Wechselkurseinflüsse bedeutsam.

o Kennzahlen in Plan und Ist werden ebenfalls mittels Finanz-MIS dargestellt werden, z. B. Forderungs-Tage, Bestands-Tage, Cash-Flow; Kapitalrendite, Umsatzrendite etc.

o Bei Verabschiedung des Bilanzrichtliniengesetzes ergeben sich weitere neue Anforderungen: Es sind sodann die vom US-Reporting-Format abweichenden, etwa dem heutigen aktienrechtlichen Aufbau entsprechenden Formate gefordert, sowie Erläuterungen und Anlagen. Aufbauend auf den Salden der Finanzbuchhaltung kann dies ebenfalls mit "Finanz-MIS" abgewickelt werden. ■

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT BEI DER STRATEGISCHEN PREISBILDUNG

PROTOKOLL EINER FEHLENTSCHEIDUNG

von Gerhard Römer, Hamburg

Historischen Entscheidungsprozessen einer Geschäftsleitung nachzugehen, ist nicht Sache des Controllers. Aber sehr wohl ist es seine Pflicht auszusprechen, was Geschäftsleitung und Vorstand nicht immer hören wollen, und ebenfalls anzusprechen, was Aufsichtsrat und Gesellschafter nicht immer hören sollen. Seine Aufgabe ist es insbesondere, die Wurzeln einer eingestandenen Fehlentscheidung bloßzulegen.

Mit dem hier zugrundeliegenden Praxisfall einer strategischen Preisbildung eines Markenartikels kann ich mit modellhafter Deutlichkeit die Ursprünge einer Fehlentscheidung aufdecken und durchleuchten. Zur Verbreitung einer solchen Erfahrung und Unterrichtung will ich hier die allgemeinen Voraussetzungen, die wesentlichen Vorüberlegungen und die entscheidungsrelevanten Zwischenergebnisse in einem Protokoll zusammenfassen.

Zur Entscheidung steht die Neueinführung eines in anderen Ländern bewährten Markenartikels. Da sich die Geschäftsleitung auf Erfahrung in und Kenntnis der Vertriebswege stützen kann, das Produkt selbst und der Rahmen seines Marketingkonzeptes von dem Konzern vorgegeben ist, steht als einzig maßgebender Entscheidungsgegenstand seine Preisbildung zur strategischen Disposition: konkret der Einzelverkaufspreis.

Entscheidungsträger ist eine deutsche Verkaufsniederlassung eines international tätigen Markenartikel-Konzerns, die als profit center organisiert ist. Sie kauft auf eigene Rechnung aus konzern-eigenen Produktionsstätten die Markenartikel ein und verkauft sie in eigener Regie und Verantwortung. Die Preisbildung auf dem deutschen Markt ist ihre ureigenste Domäne. Aus diesem Grunde können alle Aspekte der Produktentwicklung und des Produktionsprogramms mit ihren Kostenbestandteilen bei der graphischen Modell-

skizzierung außer Ansatz gelassen werden. Von sekundärer Bedeutung sind auch die wesentlichen Kostenelemente des Marketingkonzeptes und der Vertriebsorganisation. Das Entscheidungskriterium des cash flow ist insofern von untergeordneter Bedeutung, als die finanziellen Ressourcen mit der Entscheidung für eine Einführung des neuen Produktes vorrangig sind und bereitgestellt werden. Ebenso außerhalb meines Protokolls bleibt die unterschiedliche Qualität und Aussagekraft der Controllerberichte von damals und heute.

1. Allgemeine Voraussetzungen - z. B. Zielgruppen

Konstitutives Element eines Markenartikels ist unter anderem sein Preis. Seine Festlegung muß mit größter Sorgfalt bedacht sein, da er über den strategischen Planungshorizont hinaus Gültigkeit haben sollte. Es empfiehlt sich daher, bei seiner Bildung nicht immer auf der gewohnten, eingefahrenen Schiene vorzugehen. Aber Ausgangspunkt aller Preisüberlegungen bleiben die allgemeinen Voraussetzungen:

- Abgrenzung der Zielgruppe und nach Möglichkeit Definition und Beherrschung einer Marktnische und
- Kenntnis über die Gesamtmarktentwicklung vergleichbarer Produkte.

Für die Bestimmung der Zielgruppe und zur Be-



Dipl.-Volkswirt
Gerhard Römer,
Berater und Controller
auf Zeit,
u. a. bei Textver-
arbeitungssystemen;
Friedensweg 1 a,
Hamburg 52

friedigung ihrer Bedürfnisse steht ein vorbereitetes Marketingkonzept des Konzerns zur Verfügung. Es dokumentiert, daß sich eine Umschichtung in der Konsumentenstruktur herauskristallisiert hatte: Die Zahl der potentiellen Konsumenten bleibt zwar in ihrer Größenordnung konstant. Aber insgesamt gesehen hat sich die Zusammensetzung der Kundschaft verjüngt und zeigt eine hohe Akzeptanz und Kaufbereitschaft in dem in Aussicht genommenen Marktsegment. Der durch das Marketingkonzept herausgestellte Markenartikel beansprucht für sich den Charakter einer bestimmten Exklusivität und dient daher für viele Käufer als Erfolgsbestätigung. Aufgrund dieser Bedürfnisstruktur läßt sich die Zielgruppe in drei Untergruppen gliedern.

Alle drei Untergruppen fühlen sich durch Aufmachung und Aussage des Marketingkonzeptes direkt oder indirekt angesprochen. Eine Primärzielgruppe läßt sich von dem Image unkonventioneller, emotionaler benefits leiten, die von dem Marketingkonzept propagiert werden. Einer sekundären Zielgruppe fehlt dieses Leitmotiv, möchte aber insgeheim der ersten Gruppe angehören. Eine dritte Zielgruppe verbindet eine positive Einstellung zur ersten und zweiten Zielgruppe, wenn sie sich das Produkt (oder das Image des Produktes) zu eigen macht.

Die so definierte Marktnische ist also nicht das Ergebnis eines Verdrängungswettbewerbs, sondern Ausdruck einer gewissen Marktsättigung in anderen Marktsegmenten. Permanente Marktbeobachtung und -analyse hat ihr Auftauchen und Entstehen angezeigt. Zur Ausschöpfung dieses Marktnischenpotentials ist das Marketingkonzept vom Markenartikel-Konzern in anderen Staaten hinreichend getestet worden und hat seine Durchschlagskraft erfolgreich bewiesen: Es garantiert im wesentlichen, die einmal gewonnenen Kunden zu halten, so daß nach Auslaufen einer Probier-, "me-too-" und Prestige-Welle ein Marktsegment nahezu vollkommen beherrscht wird. Die Marktnische speist sich also nicht allein aus den Zuwachsraten des Gesamtmarktes, sondern auch aus internen, marktspezifischen Umschichtungen.

Der Gesamtmarkt wird, wie sich nachträglich herausstellte, cum grano salis richtig in seinem Volumen und in seiner Zuwachsraten prognostiziert. Er zeigt zu Planungsbeginn hohe Zuwachsraten und weist im zweiten Planungsabschnitt leicht abnehmende Zuwächse auf.

2. Vorüberlegungen bei der Preisbildung eines Markenartikels

Vorüberlegungen zur Preisbildung tangieren die allgemeine unternehmerische Zielsetzung. Deshalb

ist deren Kenntnis notwendig und wesentlich, um mögliche Anpassungsprozesse an den Markt und Änderungen der Marktgegebenheiten antizipieren zu können. Die gedankliche Vorwegnahme möglicher Preisstrategien in Alternativrechnungen bezüglich des möglichen Kunden- und Konkurrenzverhaltens ist von existenzsichernder Bedeutung.

Ein Anpassungsprozeß des Kundenverhaltens zu diesem Markenartikel ist eine spezielle Preiselastizität der Nachfrage: Die Kunden mit relativ niedrigem Einkommen, die einen niedrigpreisigen, vergleichbaren Markenartikel nachfragen, reagieren schnell und elastisch auf jegliche Änderung im Preisgefüge. Dagegen ist ihre Reaktion relativ unbeweglich und unelastisch, wenn sie höher- und hochpreisige, vergleichbare Markenartikel nachfragen. Das gleiche Verhaltensmuster zeigen Kunden mit einem relativ hohen Einkommen.

Einen markttechnischen Zusammenhang der Konkurrenzreaktion beschreibt die gesicherte Erkenntnis, daß in einem niedrigpreisigen Marktsegment potentielle Wettbewerber durch die hohen Markteintrittskosten abgeschreckt werden und deshalb der Erstanbieter relativ schlagartig eine marktbeherrschende Stellung auf einem Teilmarkt erzielen kann. Bei einer hochpreisigen Marketingpolitik kann relativ schnell der zeitliche Vorsprung bei den Anlaufkosten und der gesamte Kostenvorteil verloren gehen, wenn sich Konkurrenten um diesen Teilmarkt langfristig bemühen. Aber dem Erstanbieter steht die Möglichkeit offen, durch eine geschickte Preispolitik die Markteingangsbedingungen fallweise zu variieren. Diese Möglichkeit steht einem Markenartikel im allgemeinen und in diesem Praxisfall nicht zur Verfügung. Diese Normierung bestimmt letztlich auch die unternehmerische Zielsetzung.

Die Zielvorgabe, die der deutschen Verkaufsniederlassung gestellt ist, muß mit der strategischen Preisbildung erfüllt werden: den break-even-point im dritten Planjahr nachhaltig zu durchstoßen, wobei in den beiden ersten Planjahren insgesamt ein Mindest-Verlust nicht überschritten und mindestens im vierten, wenn nicht schon im dritten Planjahr, ein positiver Deckungsbeitrag erzielt werden sollte. Grundidee dieser Zielvorgabe ist es, mit den positiven Deckungsbeiträgen aus den Folgejahren der geplanten Neueinführung spätere Investitionen in den Markt zu finanzieren und damit die Verkaufsniederlassung in ihrer weiteren Existenz langfristig zu sichern.

Während des Entscheidungsprozesses kristallisieren sich zwei alternative Überlegungen heraus, in welcher Preisklasse der Markenartikel eingestuft werden soll. Die Argumente für eine Hochpreispolitik lauten sinngemäß:

- mit einem hohen Einzelverkaufspreis soll dem Markenartikel ein hoher Prestigewert zugeschrieben werden;
- der Markenartikel soll in seiner Preisklasse auch über vergleichbare Konkurrenzartikel positioniert sein;
- da langfristig auch der individuelle Differenzierungswunsch der Konsumenten steigt, liegt eine hohe Preisforderung durchaus im Markt-trend.

Die Argumente für eine Niedrigpreis-politik lassen sich in zwei Punkten zusammen-fassen:

- mit einem niedrigen Einzelverkaufspreis soll dem potentiellen Wettbewerber angedeutet werden, daß für ihn die Markteintrittskosten außerordentlich hoch sind, um zusätzlich noch in den Teilmarkt einzudringen;
- mit der niedrigen Preisforderung soll erreicht werden, daß die aufgezeigte Marktnische in kurzer Zeit nahezu vollkommen beherrscht wird.

Die Verfechter der beiden strategischen Alternativpreise können belegen, daß mit ihrer Preis-festsetzung die Zielvorgabe erfüllbar ist. Außerdem können sie anhand dreier Entscheidungshilfen dokumentieren, daß

- eine vorgegebene Mindestverzinsung über-troffen wird;
- eine Kapitalrechnung ihre Vorteilhaftigkeit ausweist;
- die Amortisationszeit im Rahmen des Standards bleibt.

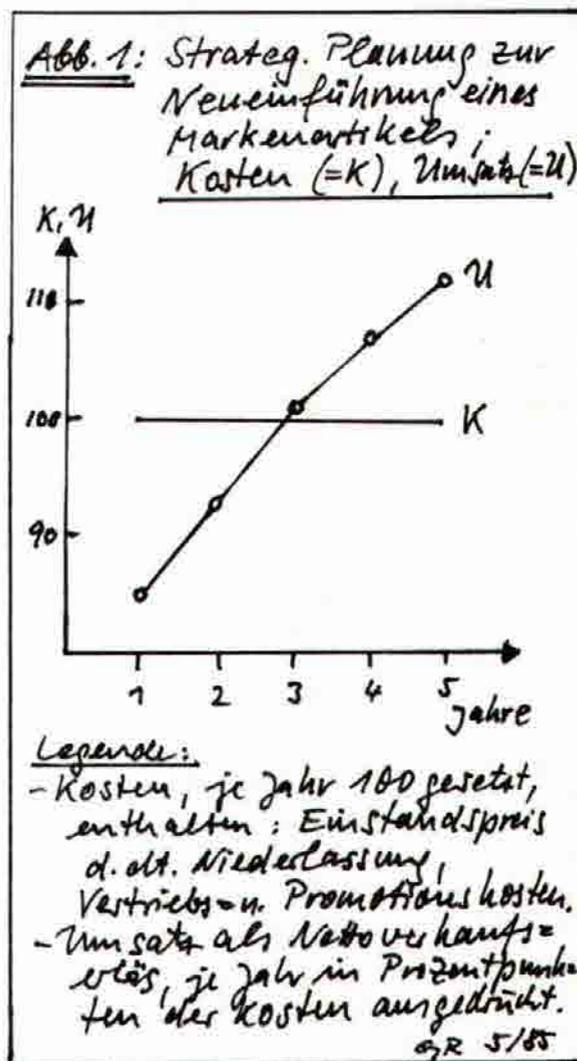
Darüberhinaus können die Wortführer des Nied-rigpreises für sich in Anspruch nehmen, daß die drei Entscheidungshilfen eindeutig zu Gunsten ihrer Argumentation sprechen. Einen einmütigen, uneingeschränkten Entschluß fällt das Entsch-eidungsgremium jedoch nicht.

Auf der Abschlußkonferenz gibt es kei-ne absoluten Abstimmungsmehrheiten. In dieser Entscheidungssituation, in der weder der Verkaufsmanager "per Order de Mufti" seine Ent-scheidung durchzudrücken beabsichtigt, noch die Produktmanager für ihre Argumente eine Mehr-heit für sich gewinnen können, entsteht ein Ent-scheidungsdruck, einen Kompromiß zu suchen und zu finden.

Beide Minderheitsgruppen zeigen sich kompromiß-bereit, weil sie von der Wirksamkeit einer sofortigen Neueinführung überzeugt sind, so daß einer schnellen Beendigung des strategischen Ent-scheidungsprozesses nichts im Wege steht. Trotz eines gemeinsamen Unbehagens, was das Nach-empfinden der jeweils anderen Argumentation an-belangt, kommt ein Kompromiß zustande. Er liegt auf der Ebene einer mittleren Preisforderung. Sein rein zahlenmäßiger Ab-

stand zur Niedrigpreis-Alternative ist geringer als der zur Hochpreis-Alternative. Trotzdem kann man nicht einfach behaupten, daß qualitativ wesentliche Argumente der Hochpreis-Alternative schwerwiegend vernachlässigt oder gar verletzt werden. Bezüglich der drei Entscheidungshilfen liegt der Kompromiß auch zwischen beiden Alternativen.

Mit seiner mehrheitlichen Annahme wird gewähr-leistet, daß alle Handelskanäle genutzt werden können. Bei den beiden anderen Alternativen sind von vornherein Reduzierungen an der potentiellen Gesamtzahl der Vertriebswege einzu-kalkulieren gewesen. Der so ermittelte Kompromiß wird Ausgangspunkt der strategischen und opera-tiven Planung (Abb. 1).



3. Umsetzung neuer Erkenntnisse im Zeitablauf

Neue Erkenntnisse entstehen, wenn eine Planung zur Neueinführung eines Markenartikels laufend an der Wirklichkeit überprüft wird. Da sich kein Planungs- und Entscheidungsträger vollkommen von seiner Wunschvorstellung lösen kann, ist es seit langem Controller-Praxis, über eine rollierende

Planung potentielle Fehlentwicklungen frühzeitig zu erfassen und mögliche Gegenmaßnahmen in den Planungsprozeß zu integrieren. Die Zeitpunkte, an denen sich eine Aufforderung zur Neuplanung ableiten läßt, ergeben sich aus der Umsetzung der operativen Planungsaufträge, aus dem Kundenverhalten und den Reaktionen der Wettbewerber.

3.1. Erste Zwischenergebnisse und erster Entscheidungsbedarf

Während des Entscheidungsprozesses zur strategischen Preisbildung zeigt kein potentieller Wettbewerber die Neigung, auf dem in Aussicht genommenen Marktsegment der mittleren Preisklasse tätig zu werden. Offensichtlich ist es dem Markenartikelhersteller gelungen, als erster eine Marktlücke auf einem Teilmarkt zu entdecken und sie mit einem neuen Artikelsortiment zu besetzen.

Auch während die beiden ersten Planjahre vergehen, zeigt sich weder ein aktueller noch ein potentieller Konkurrent auf dem Markt. Die Anfangsverluste treffen so wie geplant ein, im zweiten Planjahr sogar niedriger als erwartet.

Unter den Mitgliedern des strategischen Entscheidungsgremiums macht sich eine gewisse Frustration bemerkbar. Die Marktentwicklung verläuft zwar plangemäß und ihre Zukunftsperspektiven verheißen sogar eine eindeutig bessere Beherrschung der Marktnische. Aber die Alternativrechnungen lösen keine Begeisterung aus, die mit den nicht realisierten, strategischen Alternativpreisen durchgeführt werden. Danach hätten die Vertreter beider Standpunkte eine Bestätigung ihrer Argumente gefunden. - Als nachträglicher Eindruck drängt sich der Verdacht auf, daß beide Seiten der Entscheidung, die nicht zu ihren Gunsten ausgefallen war, immer noch insgeheim nachtrauern.

Im dritten Jahr gerät der Gesamtmarkt in Turbulenzen. Sein Gesamtvolumen nimmt noch zu, wie allgemein erwartet, aber in der Hoch- und Niedrig-Preisklasse werden zahlreiche Neueinführungen und Relaunches plziert, so daß ein Wettkampf um Marktanteile entsteht. Als Folge davon kann die geplante Ausschöpfung des Marktpotentials der mittleren Preisklasse nicht mehr plangerecht gelingen, denn auch auf diesem Marktsegment zeigen die Werbungsstrategien der Wettbewerber ihre Wirkung. Der Deckungsbeitrag erreicht nur noch eine Höhe von Null und verletzt damit das break-even-Ziel.

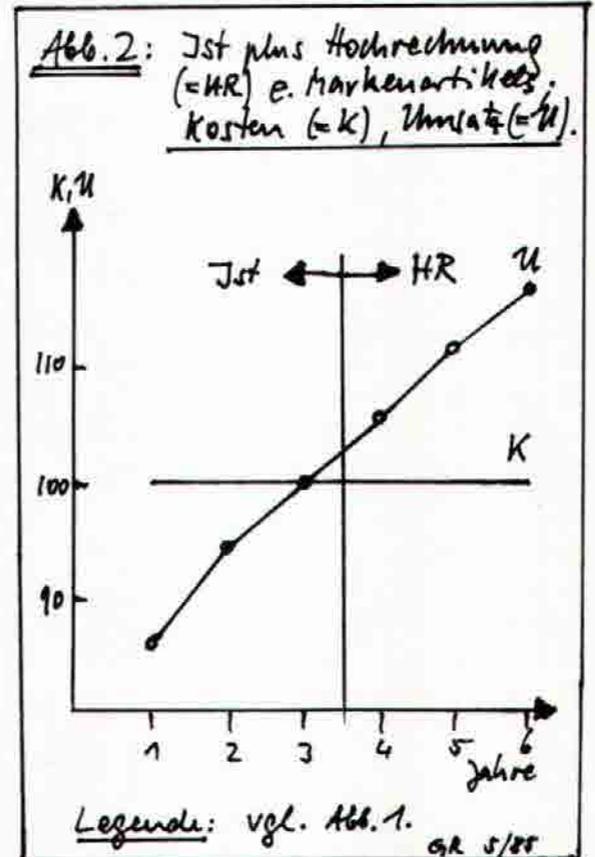
Ein Entscheidungsbedarf zeichnet sich ab, denn eine Hochrechnung (Abb. 2) auf die nächsten drei Jahre weist für die drei Entscheidungs-

hilfen aus, daß

- die Neinführung seine Vorteilhaftigkeit zu verlieren droht,
- die festgesetzte Mindestverzinsung weit unterschritten wird,
- die Amortisationszeit über den üblichen Standard ansteigt.

Im Entscheidungsgremium werden Zweifel geäußert, ob die seinerzeit geplante Marktanteilsentwicklung nicht zu optimistisch und damit zu hoch angesetzt worden ist. Auf jeden Fall erzwingt die Wirklichkeit einen neuen Entscheidungsprozeß. Aktionen werden zwar noch nicht vorbereitet und verabschiedet, aber das Planungsgremium erwägt gravierende Einschnitte in das strategische Planungskonzept.

Im vierten Jahr ist schon frühzeitig zu erkennen, daß das Marktanteilsziel gravierend verfehlt werden wird. Dem Wettbewerb gelingt es zunehmend, von den Marktsegmenten benachbarter Preisklassen aus in das Marktsegment der mittleren Preisklasse allmählich einzudringen und Konsumenten abzuwerben. Die Zielsetzung des Ausweises eines positiven Deckungsbeitrages kann im vierten Jahr nur erreicht werden, indem das Marketingbudget entsprechend "hingetrimmt" wird. Mit dem zunehmenden Entscheidungsbedarf wächst der Entscheidungsdruck, der auf einen Handlungs-zwang hinausläuft.



3.2. Neupositionierung und weitere Zwischenergebnisse

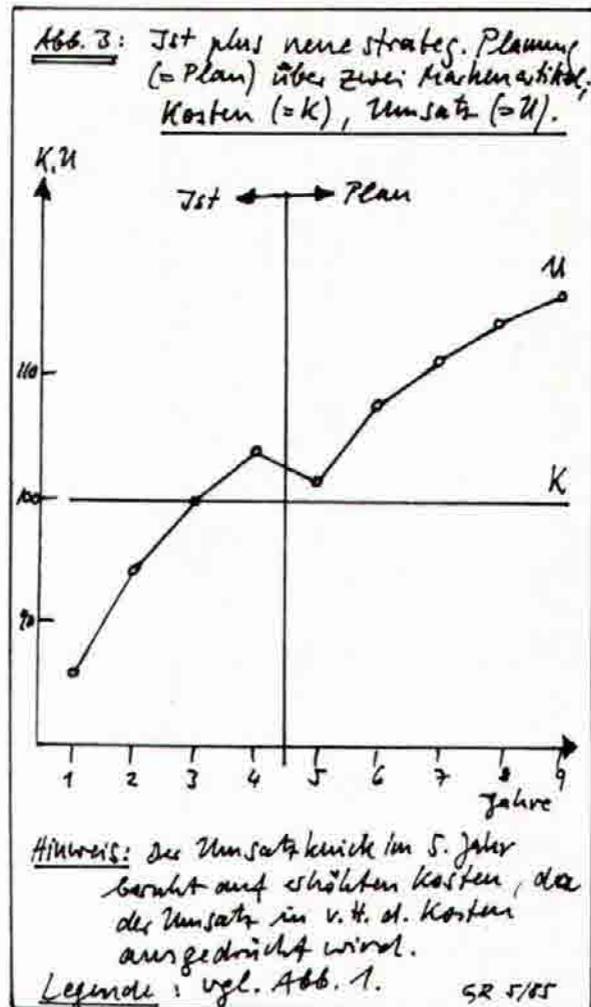
Eine neue strategische Vorüberlegung führt relativ schnell zu der Erkenntnis, daß die Produktpalette erweitert werden müsse, um die das Konzept der Positionierung und Neueinführung eines Markenartikels insgesamt noch zu retten. Das Entscheidungsgremium läßt sich von der Wunschvorstellung leiten, daß eine rein additive Maßnahme auch zum Erfolg führen müsse. Um das Produktfeld zu verbreitern und eine größere Konsumentennähe zu gewinnen, wird zum bestehenden Artikelsortiment eine zweite Artikellinie kreiert und ihm auf ähnliche Weise zugesellt, wie sich ein kleiner Steinpilz an den Stamm eines älteren anschmiegt.

Zur Verstärkung der ursprünglichen Kundenpräferenz wird also kein Relaunch durchgeführt. Aber mit der Plazierung einer neuen "1b"-Artikellinie wird die überaus positive Akzeptanz kontrapunktivistisch herausgestrichen, die das ursprüngliche "1a"-Artikelsortiment gefunden hatte. Während das erste Artikelsortiment eher eine als artifiziell zu bezeichnende Einordnung in das Klassifizierungsschema vergleichbarer Produkte erfahren hatte, spricht die zweite Artikellinie eher die archaisch zu nennenden Bedürfnisse der Kunden an. Mit dieser unterschiedlichen Positionierung wird dem Zufriedenheitsbedürfnis der Kunden besser entsprochen, weil die Auswahl erleichtert wird und treffsicherer ist.

Im Marktsegment sind beide Produkte in der gleichen, mittleren Preisklasse angesiedelt, so daß sie sich zwar gegenseitig Konkurrenz machen können und auch dürfen, aber den Identifizierungsprozeß des Kunden mit seinem Wahl-Produkt positiv beeinflussen und verstärken.

Eine Differenzierung beider strategischen Preise unterbleibt, einerseits weil die Geschäftsleitung ein Auseinanderklaffen des Entscheidungsgremiums in zwei entscheidungslose Minderheitsgruppen befürchtet, andererseits weil die Vorbereitung und Abstimmung aller notwendigen Rahmenbedingungen der deutschen Verkaufsniederlassung in Verbindung mit dem Konzern einen hohen Zeitbedarf erfordern. Mit dem schnellen Entschluß kann alles noch rechtzeitig, im dritten und vierten Jahr, in die Wege geleitet werden, so daß mit Beginn des fünften Jahres alle notwendigen Aktionen Gegenstand der neuen operativen und strategischen Planung sind.

Eine Neukalkulation der Planung bestätigt wiederum die Erfüllung der Zielvorgabe (Abb. 3). Auch die drei Entscheidungshilfen für das nun erweiterte Produktsortiment beschreiben über den



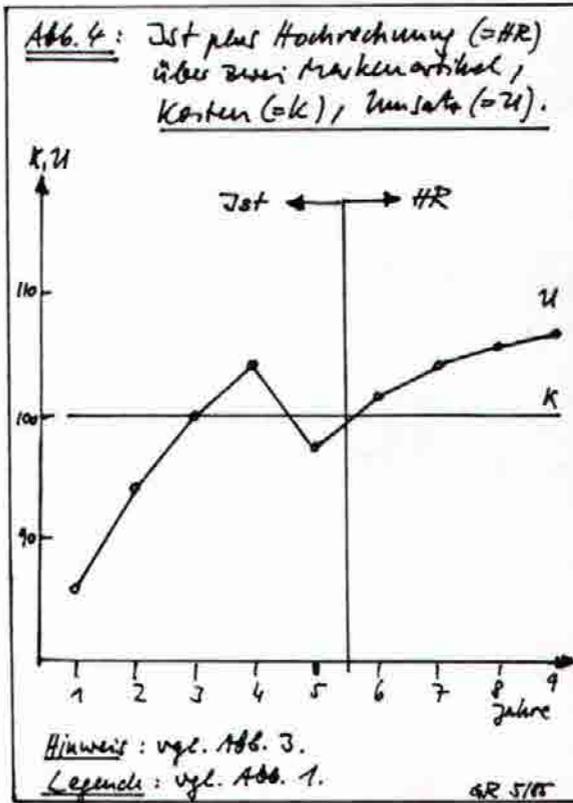
neuen Planungshorizont von 4 Ist-Jahren und 5 weiteren Planjahren eine positive Entwicklung:

- eine klare Vorteilhaftigkeit dieser Operation,
- eine extrem hohe Mindest-Verzinsung,
- aber eine verständlicherweise längere Amortisationszeit.

Aber nach Ablauf des fünften Jahres erzwingt die Wirklichkeit gemäß einer Hochrechnung eine andere Beurteilung und Erkenntnis (Abb. 4) und auch die drei Entscheidungshilfen setzen einen dramatischen Akzent mit der Umkehrung ihrer Aussage:

- das Gesamtprojekt verliert seine Vorteilhaftigkeit für immer,
- die Mindest-Verzinsung wird nicht mehr einzuhalten sein,
- eine Amortisationszeit liegt außerhalb aller Schranken.

Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis kann daher nur lauten, das Produktsortiment nicht mehr als zukünftige "cash cows", sondern als auslaufende Artikelserien anzusehen und sie als "Mitläufer" der Produkt-Markt-Matrix zu behandeln. Denn ihre Zukunftsperspektiven lassen einen permanenten, finanziell aufwendigen Aktionsbedarf erkennen, so daß es aus wirtschaftlichen Gründen ratsam ist, die langfristige Unternehmenssicherung auf anderen Produktfeldern zu suchen.



4. Fünf Komponenten der Fehlentscheidung

Mit einem kontinuierlich fortgeschriebenen Protokoll steht man mitten im Fluß einer kritischen Beschäftigung mit den Erfahrungen der Vergangenheit. Daraus läßt sich eine emanzipatorische Auseinandersetzung und Beherrschung der Handlungsmaxime für Gegenwart und Zukunft ableiten. Gleichzeitig stellt es ein Angebot zur Befriedigung einer gewissen Neugier und Skepsis gegenüber Wahrnehmungsinhalten, Traditionen und Denkgewohnheiten dar. Es auszuschlagen, hieße, einen hohen Preis für den Verzicht auf reflektierte Vernunft zu zahlen. Aus diesem Grunde ist die Verbreitung eines Protokolls gerechtfertigt. Darüberhinaus begründet es einen Imperativ und Anspruch. Dieser Selbstverpflichtung wird ein Protokoll erst dann erfüllen, wenn es versäumte Chancen aufzuzeigen vermag, sei es eine vorgeschriebene Einengung des Entscheidungsspielraums, sei es das unbeabsichtigte Nichtausnutzen von Handlungsfreiräumen. Unter diesen Aspekten betrachtet, erweitert ein Protokoll den persönlichen, begrenzten Erfahrungsschatz.

Zum ersten Planungs- und Entscheidungszeitpunkt wird versucht, eine richtige Erkenntnis zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Produkt, aber mit einem falschen Preis zu realisieren.

Die erste Komponente der Fehlentscheidung hat zwei Aspekte. Der erste erscheint nicht so gravierend, da auch die Wettbewerber

die günstige Gelegenheit zur Plazierung einer Neueinführung in der oberen oder unteren Preisklasse augenscheinlich nicht ergriffen haben. Daraus wird die Unsicherheit des strategischen Entscheidungsgremiums erklärlich, die sich auf eine unsichere Beurteilung des atmosphärischen Überbaus über das zukünftige Marktgeschehen zurückführen läßt. Insofern kann man das Verhalten des Entscheidungsgremiums im nachhinein salviaieren. Aber die einmalige Nutzung eines Marktpotentials ist unwiderbringlich verloren: Die sich öffnende Marktlücke ist zwar vom strategischen Entscheidungsgremium seinerzeit rechtzeitig erkannt worden, aber das Markteintritts-"Fenster" hat sich unausgenutzt wieder geschlossen.

Ein zweiter Aspekt ist nicht so leicht zu entschuldigen, daß in einem strategischen Entscheidungsprozeß ein Kompromiß getroffen wird. Kompromißbereitschaft und -fähigkeit führen erfahrungsgemäß nicht zur vollkommenen Identifizierung mit einem gemeinsam verabschiedeten Entschluß. Erst das vollkommene Sich-Zu-Eigen-Machen eines Abstimmungsergebnisses sichert und garantiert seine erfolgreiche Umsetzung. Beim Abstimmungsverfahren muß daher auf ein klares Votum pro oder contra zu einer bestimmten Alternative bestanden werden. An welchen Kriterien man das entscheidende Votum orientieren will, bleibt persönliche Geschmacksache, sei es das Fingerspitzengefühl in der Beurteilung der Marktchancen oder sei es eine Gläubigkeit bezüglich der Rechenbarkeit des Marktgeschehens. Ein einmütiger Entschluß muß in der letzten Sitzung zur strategischen Preisbildung gefunden und gefällt werden. Da in der konkreten Entscheidungssituation ein Notstand aus Zeitmangel nicht bestanden hatte, sondern eher zutrifft, daß sich das Gremium selbst unter Entscheidungsdruck gesetzt hatte, bedeutet das Fehlen eines kompromißfreien Entschlusses die erste Komponente der Fehlentscheidung.

Die zweite Komponente der Fehlentscheidung wird während des Ablaufs der ersten beiden Planjahre durch ein Unterlassen der Geschäftsleitung offenkundig. Die Geschäftsleitung hatte es nicht verstanden, in der Zwischenzeit aus einem reinen Abstimmungsvotum für den Kompromiß durch langfristige Überzeugungsarbeit nachträglich einen einmütigen, von allen Mitgliedern des Gremiums akzeptierten Entschluß zustande zu bringen, für den es gelohnt hätte, sich einzusetzen. Die Geschäftsleitung hatte einen Einigungsversuch der Vertreter und Sachwalter von partikulären Argumenten und Interessen unterlassen. Aus diesem Grunde fehlt ein einheitlicher, verbindlicher Schiedsspruch, als es neu auftretende Konflikte zu vermeiden gilt. Das Entscheidungsgremium in seiner Mehrheit trägt und unterstützt den Kompromiß nur als Lippenbe-

kenntnis, aber es identifiziert sich nicht im geringsten mit ihm. Der für den Markterfolg so überaus notwendige, geschlossene Ablauf aus gemeinsamer Erkenntnis, gemeinsamem Entschluß und gemeinsamen Handeln wird bei Auftreten einer ersten Belastungsprobe an seinem ersten Kettenglied unterbrochen. Neue Erkenntnisgewinne werden zum Anlaß genommen, historische Entscheidungsprozesse nachträglich zu verurteilen. Auf diese Weise verwechselt das Entscheidungsgremium seinen Entscheidungs- und Handlungsauftrag mit Vergangenheitsbewältigung und Rechthaberei und offenbart damit seine Kompetenz-, Einfluß- und Machtlosigkeit, die sich im weiteren Entscheidungsprozeß auswirkt.

Die dritte Komponente der Fehlentscheidung wird ebenfalls durch ein Unterlassen der Geschäftsleitung begünstigt. Die turbulenten Versuche des Wettbewerbs, in der oberen und unteren Preisklasse einen Verdrängungswettkampf durchzuführen und bestehen zu wollen, deuten darauf hin, daß die Konkurrenz erkannt hatte, daß sich eine Marktlücke mit einem sich öffnenden Markteintritts-"Fenster" für eine bestimmte Preisforderung ergeben hatte. Diese Möglichkeit des Konkurrenzverhaltens nicht antizipiert zu haben, muß sich der Markenartikler als Unterlassungssünde vorhalten lassen. Als sich das "Fenster" für ihn wieder schloß, hatte sich die Marktlücke keineswegs grundsätzlich geschlossen, sondern nur zu einem anderen Marktsegment mit einer anderen Preisforderung hin verschoben und dort wieder geöffnet. Die Konkurrenz hatte diesen Sachverhalt eines vollkommen neuen Marktsegment-Potentials erkannt, aber nicht der Markenartikler. Er hatte Marktbeobachtung und -analyse entweder nicht so intensiv wie zuvor betrieben, oder die daraus ableitbaren Marktergebnisse nicht zu interpretieren vermocht, so daß ihm diese Trend-Zusammenhänge seines Markenartikel-Marktes verschlossen blieben.

Der zweite Planungs- und Entscheidungszeitpunkt ist hingegen aus einer im wesentlichen als richtig zu bezeichnenden Erkenntnis zum richtigen Zeitpunkt aber mit einer falschen Konsequenz über die Produktpositionierung und Preisbildung abgeschlossen worden.

Die vierte Komponente der Fehlentscheidung läßt sich an der Positionierung der "1b"-Artikellinie zeigen. Eine zweite Artikellinie in starker Anlehnung an das erste Artikelsortiment zu positionieren, ist zwar allgemein übliche Praxis, nach dem Motto: "Was sich in der Vergangenheit bewährt hat, wird sich auch in der Zukunft bewähren." Aber ein vorgegebenes Marketingkonzept durch eigene Marktbeobachtung und -analyse anzureichern und zu vervollkomm-

nen, war von der Konzernleitung grundsätzlich nicht ausgeschlossen oder verhindert worden. Denn es war und ist weder sakrosankt noch prinzipiell unveränderlich. Seine Anpassung an neue Marktgegebenheiten konnte daher nur der Neupositionierung zugute kommen. Da sie unterblieb, scheint die Erfolglosigkeit der Neueinführung vorprogrammiert und besiegelt zu sein.

Die fünfte Komponente der Fehlentscheidung liegt in der preislichen Angleichung der neuen Artikellinie an das bestehende Artikelsortiment. Gerade in der Auseinandersetzung um diesen Punkt hat sich das Entscheidungsgremium um seine letzte Chance gebracht, das ursprüngliche Planungskonzept mit einem Wurf aus dem Sumpf der wesentlichen Komponenten der Fehlentscheidung herauszuziehen:

- Mit einem klaren Votum für eine höhere oder niedrigere Preisforderung hätte sich nicht nur die Identifizierung mit einem gemeinsam verabschiedeten Entschluß verstärken, sondern auch der geschlossene Ablauf aus Erkenntnis, Entschluß und Handeln wiederherstellen lassen.
- Mit dem Auftreten auf dem Marktsegment, dessen "Fenster" sich für den Markenartikler bereits geschlossen hatte, hätte nicht der Eindruck entstehen können, ein blasses Mauerblümchen zu sein, sondern der Anspruch wäre untermauert worden, als ein aktiver, strategischer Wettbewerber auf einem umkämpften Marktsegment aufzutreten.

Controller und Preisfindung

Da die Controllerfunktion Navigationsdienst leistet zum Zielgewinn, ist Eintrittskarte des Controllers ins Preisgespräch erst einmal eine Kostenkalkulation, die neben den Grenzkosten stufenweise über die Solldeckungsbeiträge ein von den Kosten her nötiges Preisziel aufbaut. In der Diskussion mit dem Verkauf zwischen "möglich" und "nötig" ist aber dann auch das strategische Feld zu thematisieren. Das beginnt ganz normal mit der Frage, ob Solldeckungsbeiträge nicht auch nach der Tragfähigkeit anzusetzen sind. Tragfähigkeiten sind von den Portfolio-Positionen der Produkte herzuleiten. Das führt zum Thema Preisabstand gegenüber anderen Produkten sowie Substitutstechniken (Vgl. auch das Vexierbild zwischen operativ und strategisch in Nr. 3/85, auf Seite 107 dieses Controller-Magazin-Jahrgangs). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	31	33	V	Z	A

Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 222

einzusetzen, dargelegt. Die Verfasser verstehen es, so im Vorwort, als ihre Aufgabe, jedem, der qualifizierte Entscheidungen zu treffen oder fundierte Entscheidungsdaten aufzubereiten hat, mit ihren Erfahrungen praxisgerecht zu helfen, Arbeiten auf den PC zu verlagern, um letztlich mehr Zeit für analytische und kreative Aufgaben zu gewinnen.

Nach einem allgemeinen Vorwort zum Nutzen für den Anwender geben die Autoren einen kurzen Abriss über die Entwicklung der Datenverarbeitung. Es schließt sich eine Beschreibung der Situation im Personalcomputer-Markt an. Danach vermittelt das Werk einen Überblick über die wesentlichen Managementprogramme, nämlich integrierte Managementprogramme, Tabellenkalkulation, Geschäftsgrafik, Textverarbeitung, Datenverwaltung, Projektmanagement und Kommunikation. Das Hauptkapitel wendet sich der Aufforderung zu, durch praxisgerechte Lösungen mehr Zeit für das Wesentliche zu erlangen. Nach allgemeinen Vorbemerkungen über das von der Autorenschaft herangezogene System **Multiplan werden 19 Modelle** vorgestellt, wie z. B. Wertschöpfungs-Analysen, Vorkalkulation, Deckungsbeitragsrechnung, Kundenanalyse, Bilanzanalyse, Amortisationsrechnung oder Abrechnung des Personalaufwandes. Die Verfasser geben zu jedem dieser Modelle eine kurze Zusammenfassung, wie das jeweilige Modell aufgebaut ist, aufgegliedert in eine allgemeine Beschreibung des betriebswirtschaftlichen Hintergrundes und eine kurze, verbale Beschreibung des Rechenganges. An diesen Teil schließt sich bei jedem Modell ein Ausdruck des Arbeitsblattes (farbig und ohne Zahleneintrag) sowie ein Musterblatt mit fingierten Zahlen an. Literatur- und Stichwortverzeichnis beschließen die Arbeit.

Die Publikation versorgt den Benutzer zunächst mit **Basisinformation**, die jedoch z. T. recht allgemein und sehr gestrafft ausfällt. Etwa im Sinne einer Wiederholung. Dann verschafft die Veröffentlichung eine beachtenswerte **Transparenz über Möglichkeiten und Angebote an Geräten und Programmen**, wie sie selten zu finden ist. Die jeweiligen Untersuchungen über eine Programmgruppe beinhalten:

1. Eine Erläuterung des Nutzens der entsprechenden Programmgruppe,
2. eine Übersicht der wichtigsten in dieser Gruppe in Deutschland angebotenen Programme,
3. eine Erläuterung zur empfohlenen Checkliste und
4. eine sehr detaillierte Checkliste als Auswahlhilfe.

Mithin kann der Leser ganz gezielt **Leistungsmerkmale abfragen und vergleichen**. Bei über 300 Anbietern, so die Verfasser, ein begrüßenswerter Service. Schließlich wollen die Verfasser helfen, **qualifizierte Anwendungen** mit geringem Aufwand zu implementieren. **Die beigegebenen Multiplan-Modelle sind direkt ablauffähig**, können jedoch auch abgeändert werden. Betriebswirtschaftlich gesehen, mischt sich Anspruchsvolles mit Erleichterndem, wobei den individuellen Möglichkeiten genügend Raum gegeben wird. Durch Literaturhinweise werden Hilfen für die betriebswirtschaftliche Umsetzarbeit geliefert. Der Verlag legt damit ein an Praktiker gerichtetes Hand- und Arbeitsbuch vor, das einen breiten Überblick und diverse Einsatzmöglichkeiten veranschaulicht. Gewisse Grundlagen im EDV-Bereich sind ebenso notwendig wie betriebswirtschaftlich-organisatorische Kenntnisse. Pädagogisch-didaktisch ist das Werk gut aufbereitet. Das Werk ist für Auswahl von Geräten und Einsatz von Programmen eine Hilfe, jedoch keine abschließende Lösung. Insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe sind die Programmvorschläge mehr oder minder direkt übernehmbar. Großbetriebe mit ihren umfangreichen und differenzierten Anforderungen bekommen Anregungen und einen **Lösungsansatz**, der weiter auszuarbeiten ist.

Lord, Kenniston W.: So arbeiten Sie problemlos mit Ihrem IBM-Personalcomputer

Landsberg Verlag Moderne Industrie 1984 - 328 Seiten, Preis DM 68,- - Diskette: DM 198,- + MWSt. (unverbindlich empfohlener Ladenpreis)

Der **Autor** ist selbständiger Unternehmensberater in den USA. Dieses Buch beschreibt das **Arbeiten mit dem IBM-PC**. Darüber hinaus gibt es Antwort auf Fragen, die ganz **allgemein für den Einsatz von Personalcomputern in der Praxis von Belang sind**. Es handelt sich um eine Übersetzung. Die Originalausgabe ist in 1983 in den USA veröffentlicht worden.

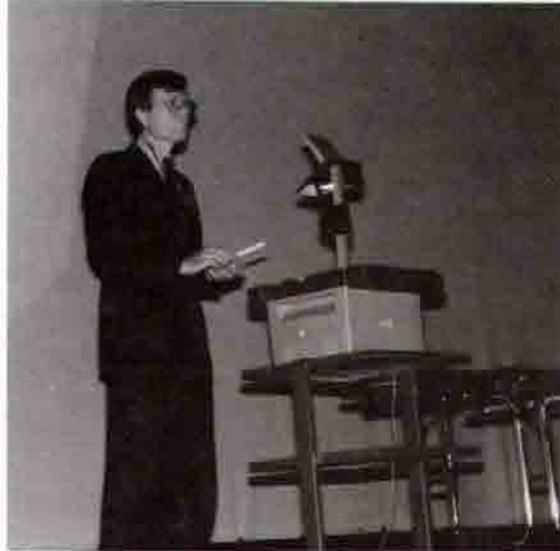
Der Verfasser eröffnet sein Werk mit Hinweisen, wie ein Computer arbeitet. Er schildert die grundsätzliche Wirkungsweise und den Aufbau. Im zweiten Kapitel wendet er sich der Frage zu, wie der IBM-Personal Computer arbeitet. Er beschreibt die Tastatur, den Speicher und die Zentraleinheit und kommt auf Basic zu sprechen. Danach beschäftigt er sich mit verschiedenen Voraussetzungen, wie Schulung und Aufstellungsraum. Im Anschluß werden die Einsatzbereiche des IBM-PC vorgestellt. Das vierte Kapitel bringt dem Leser nahe, was er über das Thema Software wissen sollte. Sodann wird eine umfangreiche Beschreibung der vorhandenen Befehle gegeben. Das Gewinnen und Manipulieren von Daten steht danach auf dem Programm. Ein ausführliches Kapitel beschäftigt sich schließlich mit dem Thema Grafik. Um die Disketten und das Disketten-Betriebssystem dreht sich das achte Kapitel. Ein weiteres Kapitel geht auf die verfügbaren Software-Pakete

Fortsetzung Seite 250

„CONTROLLING IST KOSTENRECHNUNG - ODER MEHR?“

THESEN
UND
VORGEHENS-PUNKTE

von Dr. Manfred Brede, Norden



Dr. Manfred Brede ist stv. Mitglied des Vorstands der Doornkaat AG, Norden - Vortrag beim 10. Controller-Congreß in Berlin

Der Zweck der Controlling-Funktion ist die Beeinflussung des effizienten Einsatzes der Ressourcen, so daß die Unternehmung nachhaltig Gewinn erzielt.

Controlling ist, was Controller tun.

Aber was tun Controller?
- Beeinflussen des Erlös-Managements;
- Beeinflussen des Ressourcen-Managements.

Realisieren von Preisstrategien

o Klassische Preiskalkulation

- Fertigungsmaterial
- + Materialgemeinkosten
- Materialkosten
- Fertigungslöhne
- + Fertigungsgemeinkosten
- + Sondereinzelkosten der Fertigung
- + = Fertigungskosten
- = Herstellkosten
- + Verwaltungsgemeinkosten
- + Vertriebsgemeinkosten
- + Sondereinzelkosten des Vertriebes
- = Selbstkosten
- + Gewinnzuschlag
- + Skonto
- + Kundenrabatt
- = Verkaufspreis

o Beispiele für klassische Preisstrategien

Unternehmen bzw. Branche	Inhalte der Preisstrategien
Rockefeller	Verschenken der Petroleumlampen Verkaufen des Petroleum zu einem angemessenen Preis
Xerox Corporation	Vermieten der Geräte - Monatlicher Basispreis - Preis pro erstellter Kopie - Minimum-Betrag
EVU	Preis ist abhängig von der Tageszeit der Elektrizitäts-Abnahme
Raffinerien	Preisgestaltung zielt auf Erhöhen des Marktanteils bzw. Nutzen intensiver Nachfragesituationen
IBM	Hardware- und Wartungspreis sind so auf einander abgestimmt, dass neue Produkte forciert werden können
Lufthansa	Preisarrangements zielen auf nachfragearme Flugzeiten
Wang	Relativ niedrige Hardware-Preise und relativ hohe Software- und After-Sales-Service-Preise
Bundesbahn	Pauschalpreis unabhängig von der Entfernung - aber abhängig von der Reisezeit

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	33	37	A	F	V

Erlösmanagement

- o Entwickeln und Umsetzen von Preisstrategien setzt umfassende unternehmensweite Kenntnisse voraus
 - Verwender-Verhalten
 - Nachfrage-Elastizität
 - ablauforganisatorische Flexibilität
 - Beeinflußbarkeit der Ressourcen und Kosten
- o Entwickeln von lebensfähigen Preisstrategien ist eine gemeinsame Aufgabe mit Marketing
- o Es gibt Unternehmen, für welche das Maximieren der Erlöse eine sinnvolle Strategie sein kann
- o Unternehmen mit relativ hohen Strukturkosten finden in einem besonderen Maße Vorteile in erlösmaximierenden Strategien

Stand der Technik beim **Ressourcen-Management**

- o Investitionen werden häufig im Rahmen einer ökonomischen Erwartungsrechnung analysiert, bewertet und entschieden
- o ökonomische Lebensfähigkeit von Unternehmen wird häufig im Rahmen von Bilanzanalysen bewertet und entschieden
- o es fehlt jedoch ein Werkzeug, mit welchem auf regelmäßiger Basis die eingesetzten Ressourcen pro Teilmenge eines Unternehmens analysiert und interpretiert werden

Geschäftsfeldbetrachtung

- o Geschäftsfeld ist eine Bündelung von unternehmerischen Aktivitäten, die einen eigenständigen Beitrag zur Erreichung des Gesamtergebnisses leistet
- o Geschäftsfeld wird vorzugsweise beschrieben als Produkt oder Leistung in einem Markt; Geschäftsfeld muß nicht immer identisch sein mit einer Organisationseinheit
- o Definition von Basisdaten für jedes Geschäftsfeld
 - Mengengerüste
 - Erlöse
 - Kosten
 - Anlagevermögen
 - Umlaufvermögen
- o Basisdaten werden dort direkt zugeordnet, wo sie unmittelbar beeinflußt werden; Basisdaten werden nicht geschlüsselt.

Vermögenswertanalyse als Teil des Ressourcen-Managements *

- o Vermögenswertanalyse ist eine Technik zur Kapitalfreisetzung und Ergebnisverbesserung
- o Kennzeichen der Vermögenswertanalyse
 - Gesamte Bilanz wird analysiert
 - Kapitalbindende Schnittstellen werden definiert
 - Überlegene Alternative zu linearen Reduktionsvorgaben
 - Mitarbeiter unterster Führungsebene können Projekte realisieren
- o Mögliche Vorgehensweise
 - Für jeden einzelnen Posten der Aktivseite der Bilanz sind spezifische Mengen- und Wertgerüstdaten zusammenzutragen und Kennziffern zu bilden und zu analysieren
 - Für jede Produkt- bzw. Dienstleistungslinie sind spezifische Mengen- und Wertgerüstdaten zusammenzutragen und Kennziffern zu bilden und zu analysieren
 - Ergebnisse der beiden ersten Schritte sind in Matrixform in Einklang zu bringen und maßnahmenorientierte Empfehlungen abzuleiten
- o Ansatzpunkte zur Reduzierung des Anlagevermögens
 - Verkaufen des Gebäudes/der Maschine
 - Verkaufen und Zurückleasen des Gebäudes/der Maschine
 - Einsatz von Mehrzweck-Maschinen
 - Vergabe von Fuhrparkleistungen an Dritte
- o Ansatzpunkte zur Reduzierung der Bestände
 - Zentralisieren der Bestände
 - Abbau der Zeitverzögerungen
 - Festlegen neuer Losgrößen
 - Definieren neuer Verantwortungsbereiche
- o Ansatzpunkte zur Reduzierung der Forderungen
 - Beschleunigen der Rechnungslegung
 - Revision der Zahlungskonditionen
 - Neugestalten der Mahnpraxis
 - Überprüfen der Zahlungsinstrumente
- o Mögliche Verwendung der Ergebnisse
 - Verbessern der Eigenkapitalquote
 - Umstrukturieren der Aktivseite
 - Investieren in neue Gebiete.

DER UNTERNEHMER ALS „STEUERINSPEKTOR OHNE VERGÜTUNG“

von Lothar Th. Jasper, Köln

Die deutschen Unternehmer müssen dauernd und in erheblichem Umfang Dienstleistungen unentgeltlich für den Staat erbringen. Im Jahre 1984 sind so nach einer Untersuchung des Instituts "Finanzen und Steuern" für die Bereiche des Wirtschafts-, Arbeits-, Sozial-, Verwaltungs- und Steuerrechts 188 Auskunft-, Melde- und Erklärungs-pflichten festgestellt worden.

Zusatzbelastung 20 Mrd. DM

Regelmäßig sind diese Aufgaben unentgeltlich zu erfüllen, und regelmäßig sind Nichterfüllung oder Schlechterfüllung mit bußgeldrechtlichen und gewerberechtlichen Sanktionen verbunden.

Die Erfüllung dieser Dienstleistungspflichten löst nach der Studie des Instituts erhebliche Kosten aus, deren Betrag für den Bereich der gewerblichen Wirtschaft im Jahre 1981 auf mindestens 20 Mrd. DM geschätzt worden ist.

Der Staat vergütet insbesondere für die Dienstleistungen bei der Steuererhebung den Unternehmen nichts, während die Länder ihrerseits von den Kirchen vielfach für die Erhebung der Kirchenlohnsteuer und Kirchengemeindegeldsteuer eine Verwaltungskostenpauschale verlangen, obwohl die Kirchenlohnsteuer vom Arbeitgeber einbehalten wird und dieser dafür haftet, ohne dafür aber vom Staat eine Vergütung zu erhalten.

De facto werden diejenigen Dienstleistungspflichten der Arbeitgeber, die im Zusammenhang mit ihrer Einbeziehung in die Verfahren zur Erhebung der Lohnsteuer und der Sozialversicherungsbeiträge bestehen, zu einer zusätzlichen Unternehmenssteuer.

Haftungsrisiko muß entschärft werden

Das Ausmaß und die Bedeutung dieser Tätigkeit und damit das Ausmaß des Haftungsrisikos ergibt sich nach der Untersuchung des Instituts aus den folgenden Zahlen: Im Jahre 1982 handelte es sich um einen Betrag in Höhe von rd. 123 Mrd. DM, den die Arbeitgeber für etwa 24 Millionen nichtselbständige Arbeitnehmer einbehalten und abgeführt haben. Demgegenüber veranlagten die Finanzbehörden nur 1,4 Millionen Steuerpflichtige. Das Aufkommen aus der veranlagten Einkommensteuer im Jahre 1982 belief sich auf rd. 31 Mrd. DM, das Beitragsaufkommen der gesetzlichen Rentenversicherung auf ca. 120 Mrd. DM.

Es ist also ein ganz erheblicher Teil der Staatseinnahmen und der Einnahmen der parafiskalischen Haushalte, der von den Arbeitgebern erhoben wird. Neben die Lohnsteuer und die Sozialversicherungsbeiträge trat in der Vergangenheit und treten heute noch eine Anzahl kleinerer Abgaben: Der Arbeitgeber hatte bzw. hat die Kirchensteuer zu berechnen und abzuführen, ferner die vermögenswirksamen Leistungen, die Ergänzungsabgabe, den Stabilitätszuschlag usw.

Die Arbeitgeber sind aber nicht nur Steuerinspektoren ohne Vergütung, sie sind nicht nur unentgeltlich für den Steuerfiskus tätig, sie erhalten auch die hierdurch entstehenden Kosten nicht ersetzt. Darüber hinaus sind sie mit dem Haftungsrisiko für ihre Tätigkeit belastet. Der Umfang dieses Haftungsrisikos zeigt sich daran, daß Lohnsteuer-Außenprüfungen im Jahr 1983 zu einem steuerlichen Mehrergebnis von 634 Mill. DM geführt haben.



Dipl.-Volkswirt
Lothar Th. Jasper,
Steuerberater,
Bonner Straße 64
5000 Köln 1

Lohnsteuerrecht immer komplizierter

Der Bundesfinanzhof hatte im Jahre 1963 in einer nicht sehr eingehenden Entscheidung die Verfassungsmäßigkeit der Arbeitgeberhaftung bejaht. Die hiergegen gerichtete Verfassungsbeschwerde hatte der sog. Dreier-Ausschuß beim Bundesverfassungsgericht zurückgewiesen.

Seitdem ist das Lohnsteuerrecht jedoch sehr viel komplizierter geworden. Und auch die Haftpflicht der Arbeitgeber ist erweitert worden. Diese Entwicklung rechtfertigt es, nochmals die Frage nach der Verfassungsmäßigkeit der Einbeziehung der Arbeitgeber in das Lohnsteuerverfahren und speziell der Haftung der Arbeitgeber aufzuwerfen.

Die Einbeziehung der Arbeitgeber in das Lohnsteuerverfahren ist zwar grundsätzlich gerechtfertigt durch vernünftige Erwägungen des Gemeinwohls, nicht aber die Lohnsteuerhaftung. Diese hat offensichtlich den Zweck, den Arbeitgeber durch die drohende Haftungssanktion dazu anzuhalten, die ihm in diesem Verfahren auferlegten Pflichten zu erfüllen.

Dieser Zweck kann aber im Falle unverschuldeter Unkenntnis des Arbeitgebers nicht erreicht werden, da der Arbeitgeber die ihn treffenden Pflichten nicht kennt und sein Verhalten nicht nach diesen ihm unbekanntem Pflichten ausrichten kann. Die Auslegung des § 42 d EStG als eines Falles der Gefährdungshaftung geht daher über das zur Sicherung des Funktionierens des Lohnsteuerabzugsverfahrens Erforderliche hinaus und belastet den Arbeitgeber unter Verstoß gegen den Verhältnismäßigkeitsgrundsatz über-

mäßig.

Haftung wie Beamte

Der § 42 d EStG muß daher nach Meinung des Instituts so ausgelegt werden, daß der Arbeitgeber nur für grobe Fahrlässigkeit und Vorsatz haftet. Dies gebiete auch Art. 3 GG, denn Beamte haften ihren Dienstherrn gegenüber nur für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit und gesetzliche Vertreter natürlicher und juristischer Personen ebenfalls.

Ein sachlicher Grund für eine Andersbehandlung der Arbeitgeber - so das Institut weiter - sei nicht ersichtlich, da deren Tätigkeit im Lohnsteuerabzugsverfahren derjenigen des Finanzbeamten vergleichbar ist. Finanzbeamte haften nach § 32 AO sogar nur dann, wenn ihr Verhalten eine mit Strafe bedrohte Verletzung einer Amts- oder Dienstpflicht darstelle.

Aus dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz folgt weiter, daß der Arbeitgeber nicht haften sollte, wenn ein Gesetz, eine Richtlinie, ein Ministerialerlaß, eine OFD-Verfügung oder eine sonstige veröffentlichte Verwaltungsverlautbarung unklar ist und wenn es hierdurch zu einer unzutreffenden Einhaltung von Lohnsteuer kommt.

Auch sollte die Haftung entfallen, wenn der Arbeitgeber bei der Einbehaltung von Lohnsteuer entsprechend den Verwaltungsverlautbarungen verfahren ist, aber eine gerichtliche Überprüfung ergibt, daß eine solche Richtlinie nicht mit dem Gesetz in Einklang steht. ■

Impressum

ISSN 0343 - 267X

10. Jahrgang

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München
Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein eV, Berlin

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Gabler
Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

Herstellung

Senff - Service, Angerweg 8
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Anzeigen

Kreativberatung Peter Rubin,
Güntherstr. 29 a, 8080 München 19
Tel. 089 / 17 16 21

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxerweg 76,
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

und ein Personal Computer

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten
zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 92,- + DM 6,- für Porto
Einzelheft DM 16,-; die Preise enthalten die USt.

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

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

Verkauf Österreich

Wirtschaftsverlag Dr. Anton Oros, Postfach 56, A-1014 Wien

Verkauf Schweiz

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

EDV-CONTROLLING

von Wolfgang Haschke, Heppenheim

Dieser Artikel ist für alle Controller gedacht, die sich zunehmend auch mit der Planung, Steuerung und Kontrolle des EDV-Einsatzes in ihrem Unternehmen beschäftigen müssen und hierzu EDV-Controlling benötigen sowie die EDV-Revision für die Überprüfung der Effizienz der DV-Organisation und DV-Anlage einsetzen.

Notwendigkeit von EDV-Controlling und EDV-Revision

Die gestiegene Bedeutung der EDV in Wirtschaft und Verwaltung beruht auf dem laufend wachsenden Umfang und der geänderten Struktur kommerzieller, technischer und wissenschaftlicher Computeranwendungen und äußert sich zunächst in den Kosten für die Datenverarbeitung. Die EDV-Kosten haben inzwischen bei vielen Unternehmen eine Größenordnung erreicht, die unmittelbar den Jahresgewinn tangiert. Durch die weitgehende Abhängigkeit aller organisatorischen Abläufe von der Datenverarbeitung ist gleichzeitig eine Risikosteigerung eingetreten.

Für den Fortbestand eines Unternehmens sind die

- Funktionsfähigkeit bzw. organisatorische Zweckmäßigkeit,
- Sicherheit,
- Ordnungsmäßigkeit und
- Wirtschaftlichkeit

der EDV-Anwendungen bzw. des Rechenzentrumsbetriebes zu einer Grundvoraussetzung geworden.

Bei zahlreichen Unternehmensleitungen überwiegt noch die Skepsis in ihrer Einstellung gegenüber dem Nutzen von EDV-Anwendungen. Einerseits scheinen für die Unternehmensleitungen bzw. die EDV-Anwender (Fachbereiche) oft

- laufend steigender Kapazitätsbedarf an EDV-Anlagen (Hardware) und Personal,
- lange Realisierungsdauer und Terminverschiebungen bei EDV-Projekten (Softwareerstellung inkl. -pflege),
- mangelnde Anpassungsfähigkeit laufender Programme trotz hoher Betriebskosten unlösbare Probleme.

Andererseits haben auch die verantwortlichen Führungskräfte im Bereich Organisation und Datenverarbeitung (OD) nicht selten aus den verschiedensten Gründen einen schweren Stand und sind deshalb in der Regel recht aufgeschlossen für konstruktive Kritik aus EDV-Controlling und EDV-Revision über ihren Verantwortungsbereich.

Aus allen diesen Gründen ergibt sich die Notwendigkeit, die Effizienz des EDV-Einsatzes in bestimmten Intervallen zu überprüfen und Verbesserungsvorschläge zur Behebung von Schwachstellen zu erarbeiten.

Von Seiten der Unternehmensleitungen wird die Notwendigkeit von EDV-Controlling und EDV-Revision zunehmend erkannt. Deshalb wird versucht, hierzu sowohl das EDV-Controlling als auch die EDV-Revision einzusetzen.

Aufgabenabgrenzung zwischen EDV-Controlling und EDV-Revision

Aufgaben des EDV-Controlling:

Als Teilgebiet des Controlling (Sparten-Controlling, analog demjenigen für andere Unternehmensbereiche, wie z. B. Marketing, Technik/Produktion usw.; Profitcentren oder autonome Erfolgsbereiche, z. B. juristisch selbständige OD-Bereiche oder nur Rechenzentren) gibt das EDV-Controlling in planerischer Hinsicht die Budgetierung des OD-Bereiches vor. Diese SOLL-Daten werden aus Teilplänen der Unternehmensplanung, nämlich der mittel- bis langfristigen OD-Planung für Personal, Software und Hardware, abgeleitet.

In steuerungs-technischer Hinsicht richtet sich das EDV-Controlling ein aussagefähiges



Wolfgang Haschke, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, ist geschäftsführender Gesellschafter der EDV-Controlling Unternehmensberatung (ECU) GmbH, Heppenheim/Bergstraße, Postf. 155

Informations- und Berichtswesen für die IST-Daten des OD-Bereiches ein und achtet auch auf eine möglichst verursachungsgerechte Kosten- und Leistungsverrechnung des OD-Bereiches. Zur Analyse der SOLL-/IST-Abweichungen beim EDV-Einsatz bedient sich das EDV-Controlling der dafür qualifizierten EDV-Revisoren, die für das EDV-Controlling Vorschläge zur Beseitigung der festgestellten Schwachstellen und Mängel unterbreiten.

Aufgaben der EDV-Revision

Als Teilgebiet der Internen Revision trägt die EDV-Revision durch

- Überprüfen und
 - Beraten
- dazu bei, daß
- die Softwareerstellung inkl. -pflege und
 - der Rechenzentrumsbetrieb
- optimal erfolgen.

Kriterien hierzu sind:

- Funktionsfähigkeit bzw. organisatorische Zweckmäßigkeit,
- Ordnungsmäßigkeit,
- Sicherheit und
- Wirtschaftlichkeit.

Daneben ist beim Rechenzentrumsbetrieb eine

- termingerechte und
 - störungsfreie
- Abwicklung der EDV-Produktion zu gewährleisten.

Die Abbildung 1 zeigt in tabellarischer Übersicht die Aufgabenabgrenzung zwischen EDV-Controlling und EDV-Revision, beginnend bei der Unternehmensleitung über

- das Controlling/Unternehmensplanung,
 - das Controlling/Betriebswirtschaftliche Abteilung und
 - den OD-Lenkungsausschuß,
- gesamthaft als EDV-Controlling zu bezeichnen, und
- die OD-Stabsstelle Planung und Kontrolle, nur für auf- bzw. vorbereitende Aufgaben für das EDV-Controlling zuständig, bis zur
 - EDV-Revision.

Spezielle Einflußfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit des EDV-Einsatzes

Die Abbildung 2 zeigt im Überblick die Einflußfaktoren:

- Planung, Steuerung und Kontrolle der DV-Organisation und DV-Anlage,
- Personalwesen des OD-Bereiches,
- Softwareerstellung und -pflege,
- Rechenzentrumsbetrieb

auf die Wirtschaftlichkeit des EDV-Einsatzes mit wiederum deren bestimmenden Faktoren

- Informationspolitik und -strategie sowie Unternehmensplanung,
- Personalpolitik,
- Projektmanagement und
- RZ-Management.

ECU-Arbeitsprogramm zur Überprüfung der Effizienz einer DV-Organisation und DV-Anlage, Abbildung 3

Aufgrund ihrer langjährigen, praktischen Erfahrung in Organisation und Datenverarbeitung sowie in EDV-Controlling und EDV-Revision hat die ECU ein 14teiliges Arbeitsprogramm erstellt, wie es sowohl für Beratungsangebote und -aufträge als auch für die Schulung zugrunde gelegt wird. Dieses checklistenmäßige Arbeitsprogramm kann auch von der EDV-Revision eines Unternehmens dazu verwendet werden, um ein spezielles EDV-Revisionsprogramm aufzustellen.

Bei den 14 Arbeitsprogrammepunkten stellen die Punkte

1. Planung und Budgetierung des OD-Bereiches in Abstimmung mit der Unternehmensplanung = SOLL-Daten und
14. Kosten- und Leistungsverrechnung sowie Berichtswesen des OD-Bereiches = IST-Daten

das EDV-Controlling dar.

Die anderen 12 Punkte betreffen die EDV-Revision im eigentlichen Sinne, nämlich die Analyse der SOLL-/IST-Abweichungen beim EDV-Einsatz und Unterbreitung von Vorschlägen zur Beseitigung der festgestellten Schwachstellen und Mängel.

Zur weiteren Vertiefung über das zunehmend aktueller werdende Thema "EDV-Controlling - Planung, Steuerung und Kontrolle des EDV-Einsatzes -" führt die ECU ein 3tägiges Seminar für Interessenten speziell aus dem Controlling/Unternehmensplanung und Betriebswirtschaft, dem OD-Management sowie der OD-Stabsstelle Planung und Kontrolle durch, wobei noch zusätzlich die Punkte

- ECU-Kurzdiagnose "Effizienz des EDV-Einsatzes betreffend die Prüfungskriterien Funktionsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit",
- Zeitschätzung für die Softwareerstellung nach dem Function-Point-Verfahren anhand eines praktischen Beispiels,
- Planung und Budgetierung des OD-Bereiches in Abstimmung mit der Unternehmensplanung (Begriffliche Abgrenzung und Unterteilung für Softwarepflegearbeiten, Arbeitsauftrag für die Softwareerstellung inkl. -pflege und Planungsvorschau/-rückschau),
- Beispiel Vorschlag für die Zusammensetzung



Mit der HP-FiBu ist Tagesaktualität keine Glückssache mehr

Denn auch schnelle Entscheidungen können auf sicherem Boden wachsen. Die ausgereifte und praxiserprobte Lösung für Ihre Finanzbuchhaltung heißt HP-FiBu. Mit dieser Dialogsoftware decken Sie alle buchhalterischen Erfordernisse ab: Ihr Kontenwerk ist abstimmbare auf Tagesbasis, d. h. Sie haben auch jederzeit Zugriff auf die aktuelle Saldenbilanz und die Hauptabschlußübersicht.

Einen zusätzlichen Vorteil schaffen Sie sich durch die Integration von Personal Computern. Mit dem HP PC können Sie sowohl Daten am Arbeitsplatz erfassen, als auch zentrale Finanzbuchhaltungsdaten individuell weiterverarbeiten. »What if«-Analysen, Kennzahlenermittlung, Statistiken und Grafikerstellung werden damit zur Selbstverständlichkeit.

Die HP-FiBu ist außerdem nach Ihren Wünschen erweiterbar: z. B. kann das Modul »Zweite Buchhaltung« als Zweitwährungsbuchhaltung oder zur Konsolidierung eingesetzt werden, die »Kostenumlage« liefert einen automatischen BAB, und mit einer Schnittstellenverwaltung ermöglichen Sie den Datenaustausch zu anderen Abteilungen – ohne Programmierarbeiten.

Wenn Sie auf diese zukunftsorientierte FiBu-Lösung umstellen, wählen Sie mit Hewlett-Packard einen weltweit anerkannten Partner, der Sie von der Planung bis zum Einsatz mit erfahrenen Beratern aktiv unterstützt. Mit HP-FiBu müssen Sie sich keine Sorgen mehr über tagfertige Finanzinformationen machen – und können die Blume ruhig stehen lassen.

Ich möchte mehr über die HP-Finanzbuchhaltung erfahren.

Name: _____

Telefon: _____

Firma: _____

Branche/Funktion: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

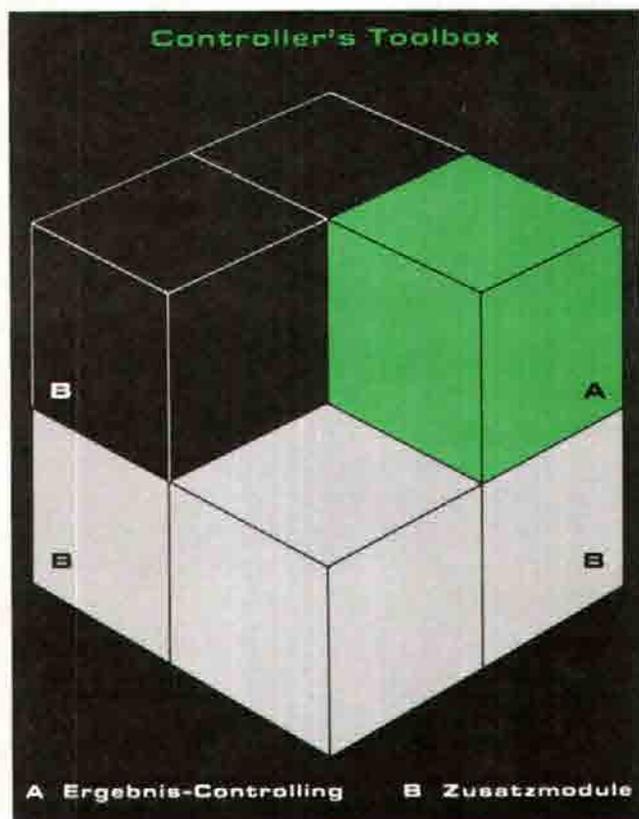
An Hewlett-Packard GmbH, Vertriebszentrale Deutschland,
Hewlett-Packard-Straße, 6380 Bad Homburg v.d.H.
Oder rufen Sie direkt Herrn Schnälde an. Tel.: (07031) 14 3080.

CM/FiBu/1



**HEWLETT
PACKARD**

Wer sagt denn, dass der Controller keine Werkzeugkiste braucht?



Die **Controller's Toolbox** von COSAG ist das unentbehrliche Instrument des erfolgreichen Controllers. Es ermöglicht in einmaliger Weise die rationelle Erfüllung der Controlling-Aufgaben auf dem Personal-Computer.*

Die **Controller's Toolbox** enthält alle dafür notwendigen menuegeführten Programmpakete in modernster Software-Technologie.

Das Programmpaket **«ERGEBNIS-CONTROLLING»** liefert dem Controller vier Kategorien von Controlling-Job's :

- Artikelerfolgsrechnung
- Managementenerfolgsrechnung
- Kennzahlen (ROI, BEP, ISO-DB etc.)
- Datenverwaltung

* IBM XT und IBM AT, mit Betriebssystem MS/PC-DOS Version 2.0 und höher.
Andere IBM-kompatible Personalcomputer auf Anfrage.

Das anwenderfreundliche Programm beantwortet die Fragen nach Absatzmengen und Verkaufsumsätzen sowie nach Grenzkosten, Fixkosten und Erlösminderungen. Es macht:

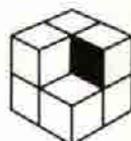
- Planungen
- Soll/Ist-Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Simulationen
- Erwartungsrechnungen für die zukunftsorientierte Berichterstattung

Alle Programmpakete der **Controller's Toolbox** zeichnen sich aus durch eine hohe Flexibilität, die die Anforderungen der Controller-Praxis in jeder Hinsicht bestens erfüllt und eine neue Dimension des Anwendernutzens erschliesst.

Senden Sie mir bitte Ihren Prospekt «Ergebnis-Controlling» aus der Serie Controller's Toolbox.

Name _____
Vorname _____
Telefon _____
Adresse _____
PLZ/Ort _____

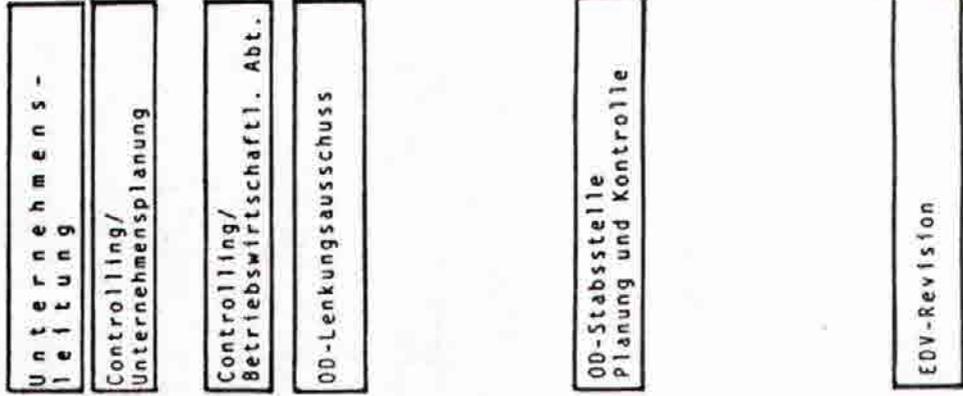
Bitte senden Sie diesen Coupon an:
COSAG, Controlling Software AG,
Postfach 2157, CH-8645 Jona



COSAG

Controlling Software AG, CH-Jona

Abb. 1: Aufgabenabgrenzung zwischen EDV-Controlling und EDV-Revision



Setzen von Unternehmenszielen mit Informationsverarbeitungsstrategie

Daraus und u.a. betreffend Informationsverarbeitung aus Vorschlägen der OD-Stabsstelle Planung und Kontrolle für den künftigen EDV-Einsatz Erstellen der Gesamtplanung des Unternehmens. Hieraus Ableiten neben dem Absatzplan, Produktionsplan, Personalplan, Finanzplan usw. den Plan für den EDV-Einsatz = Genereller OD-Plan. Also Abstimmung der OD-Planung mit der Unternehmensplanung.

Der OD-Stabsstelle Planung und Kontrolle Vorgeben von Richtlinien für Investitionsanträge Hardware und Systemsoftware und Richtlinien für eine Kosten- und Leistungsverrechnung sowie ein Berichtswesen des OD-Bereiches. Festlegen des jährlichen Budgets des OD-Bereiches für die Betriebsabrechnung entsprechend den Planungen und Entscheidungen des OD-Lenkungsausschusses.

Als Planungs-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollgremium Festlegen im Einzelnen der Prioritäten für die OD-Jahresplanung mit Planungsvorschau für die nächsten 3-5 Jahre bezüglich Software, aber auch für die dazu erforderliche Hardware, Systemsoftware und das OD-Personal bzw. für ggf. erforderliche Fremdleistungen (Manpower) gemäss dem generellen OD-Plan des Controlling/Unternehmensplanung und Entscheiden über ggf. erforderlich gewordene Prioritätenänderungen bei der Softwareerstellung inkl. -pflege.

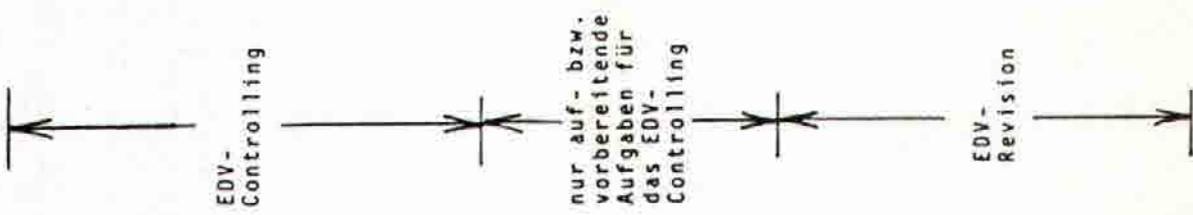
Zur Erfüllung der Steuerungs- und Kontrollfunktion werden dem OD-Lenkungsausschuss von der OD-Stabsstelle Planung und Kontrolle die ergänzten Formulare 'Planungsvorschau'-Rückschau und Projektberichte sowie die ausgewerteten Tätigkeitsnachweise der Softwareerstellung inkl. -pflege (= Computergestütztes Projektmanagement) vorgelegt. Ergänzend berichten die Projektgruppenleiter z.B. alle Vierteljahre dem OD-Lenkungsausschuss über die Projektfortschritte bzw. -verzögerungen und deren Ursachen. Zusammen mit der Kosten- und Leistungsverrechnung ist dieses Berichtswesen

Sammeln und Koordinieren der Vorschläge für den künftigen EDV-Einsatz (Arbeitsaufträge) von den Fachbereichen über die zuständigen Projektgruppenleiter sowie Weitergeben als Vorschläge für den künftigen EDV-Einsatz bezüglich Software (= Planungsvorschau für die Softwareerstellung), die Hardware und das OD-Personal an das Controlling/Unternehmensplanung.

Ergänzen der OD-Planung des Controlling/Unternehmensplanung mit den Anforderungen an die Softwarepflege (= Planungsvorschau für die Softwarepflege) z.Hd. des OD-Lenkungsausschusses. Erstellen der Investitionsanträge für Hardware und Systemsoftware entsprechend den Richtlinien des Controlling/Betriebswirtschaftliche Abteilung. Einrichten einer Kosten- und Leistungsverrechnung sowie eines Berichtswesens für den OD-Bereich (Softwareerstellung inkl. -pflege und Rechenzentrumsbetrieb) entsprechend den Richtlinien des Controlling/Betriebswirtschaftliche Abteilung. OD-bereichsinterne Kontrolle der Kosten- und Leistungsverrechnung sowie des Berichtswesens und der Budget-Einhaltung des OD-Bereiches. Erstellen der Planungsrückschau für die Softwareerstellung inkl. -pflege in Zusammenarbeit mit den Projektgruppenleitern z.Hd. des OD-Lenkungsausschusses.

Überprüfen der Richtlinien-Einhaltung zur Erstellung bzw. Feststellung des EDV-Controlling SOLL und IST, ECU-Arbeitsprogrammpunkte 1 und 14, sowie Analyse der SOLL/IST-Abweichungen beim EDV-Einsatz gemäss den ECU-Arbeitsprogrammunkten 2 bis 13 im Rahmen des EDV-Revisionsprogramms.

Speziell Durchführen der Erfolgskontrolle aller realisierten EDV-Projekte mit Nachkalkulation der geplanten Zeiten sowie der Kosten und des Nutzens gemäss ursprünglichen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Vorlegen dieser Erfolgskontrollen dem OD-Lenkungsausschuss und gleichzeitig Angeboten der Gründe von ggf. gewichtigen Abweichungen zwischen EDV-Projektplanung und dem Ist-Zustand der neuen EDV-Anwendung, damit diese negativen oder auch positiven Erfahrungen bei der Planung künftiger EDV-Projekte - im Sinne eines Lernprozesses - unbedingt berücksichtigt werden. Gleichfalls Nachkalkulation von grösseren Hardware- und Systemsoftwareinvestitionen z.Hd. des Controlling/Betriebswirtschaftliche Abteilung, weil dort in der Regel zu wenige spezifische EDV-Kennnisse vorhanden sind. Außerhalb des normalen EDV-Revisionsprogramms auch Durchführen von Ex-ante-Prüfungen = Projektbegleitende Revision bei der Planung und Realisierung von gewichtigen EDV-Projekten nach dem Phasentkonzept durch zeitweise Mitarbeit in den Projektteams, wie Prüfung u.a. der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, des Kontrollsystems, der Entscheidungs- und Verarbeitungsregeln, der Einhaltung der GÖB, der Systemdokumentation, des Änderungskonzeptes, der Programm dokumenten, der Anwenderdokumentation, der Rechenzentrumsdokumentation, der Einhaltung der Archivierungsvorschriften und Aufbewahrungsfristen. Mit zunehmender Erfahrung in EDV-Revision sollten diese EDV-Spezialisten in der internen Revision dem Controlling und dem OD-Lenkungsausschuss für ihre EDV-Controllingaufgaben, aber auch dem OD-Management, den Projektgruppenleitern, der OD-Stabsstelle Planung und Kontrolle, den EDV-Koordinatoren usw. beratend zur Verfügung stehen.



EDV-Controlling

nur auf- bzw. vorbereitende Aufgaben für das EDV-Controlling

EDV-Revision

ECU

Abb. 2: Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit des EDV-Einsatzes

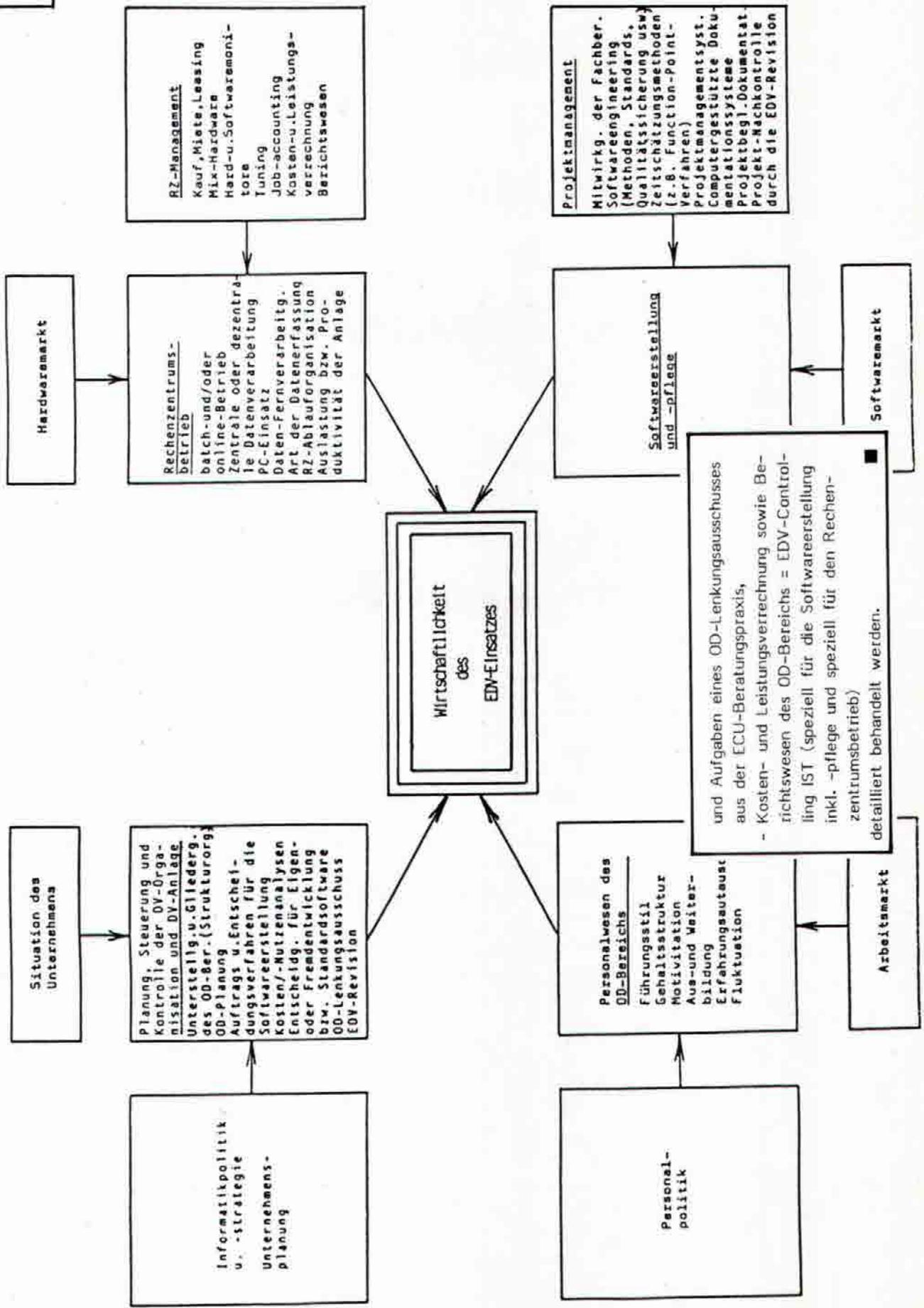


Abb. 3: Arbeitsprogramm für die EDV-Revision zur Analyse der SOLL/IST-Abweichungen beim EDV-Einsatz

E C U

SOLL	E D V - R E V I S I O N	I S T
E D V - C O N T R O L L I N G Planung und Budgetierung des OD-Bereiches in Abstimmung mit der Unternehmensplanung (1)	<p>I. <u>Softwareerstellung inkl. -pflege und Rechenzentrumsbetrieb gemeinsam betreffend</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unterstellung und Gliederung des OD-Bereiches (Strukturorganisation) (2) 2. Personalwesen des OD-Bereiches (3) 3. EDV-Dokumentation (4) 4. Einhaltung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchhaltung (GoB) und der Grundsätze ordnungsmäßiger Datenverarbeitung (GoD) (5) 5. Datensicherheit und Datenschutz (6) <p>II. <u>Softwareerstellung inkl. -pflege speziell</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Derzeitiger und geplanter EDV-Einsatz in den verschiedenen Unternehmensbereichen (= EDV-Anwendungsgebiete) mit den Prüfungskriterien <ul style="list-style-type: none"> - Funktionsfähigkeit bzw. organisatorische Zweckmäßigkeit - Ordnungsmäßigkeit - Sicherheit und - Wirtschaftlichkeit (7) 2. Aufgabenstellung für die Softwareerstellung (Eigen- oder Fremdentwicklung; Einsatz von Standardsoftware) (8) 3. EDV-Projektorganisation und -realisierung (9) 4. Erfolgskontrolle der realisierten EDV-Projekte (10) <p>III. <u>Rechenzentrumsbetrieb (RZ) speziell</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hardware- und Systemsoftwareeinsatz sowie bauliche Einrichtungen des RZ (11) 2. RZ-Ablauforganisation (12) 3. Auslastung bzw. Produktivität der EDV-Anlage (13) 	E D V - C O N T R O L L I N G Kosten- und Leistungsverrechnung sowie Berichtswesen des OD-Bereiches (14)
SOLL	← A b w e i c h u n g e n →	IST

Anmerkung: Die Zahlen 1 bis 14 in den Klammern sind die Punkte des ECU-Arbeitsprogrammes zur Überprüfung der Effizienz einer EDV-Organisation und -Anlage

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	39	F	L	S

Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 238

und deren Hersteller ein. Am Ende des Buches werden Fachbegriffe kurz und bündig zusammengefaßt, ein sogenannter **PC-Kompaß**.

Das Buch ist gedacht als **Arbeitsbuch**, d. h. für das selbständige Einarbeiten in den IBM-Personalcomputer. Ergänzend dazu gibt es eine Diskette. Die Publikation ist nicht sehr arbeitsfreundlich aufgemacht. Sie ist nicht besonders übersichtlich und klar gestaltet; z. B. fehlen dem Inhaltsverzeichnis die Seitenangaben. Das kleine PC-Lexikon zum Schluß der Veröffentlichung ist zu knapp, um den Leser sicher durch die Nomenklatur der Computertechnik zu führen. Der im Vorwort erhobene Anspruch, wer das Buch systematisch durcharbeite, könne seine eigenen Programme schreiben und auch austesten, erscheint zu hoch gegriffen. Ferner kann nicht die Aussage ungeteilt übernommen werden, der Schwerpunkt des Buches liege im Beschreiben der Sprache Basic. Die Ausführungen sind sehr herstellergemäß gehalten und etwas unkritisch. Die Einführungsschritte sind zunächst recht verständlich und anschaulich gehalten. Die Teile, die sich unmittelbar auf den IBM-PC beziehen, erfordern gediegene Vorkenntnisse und die Verfügbarkeit eines IBM-PC. Insgesamt erweist sich das Buch als qualifizierte Unterstützung beim Einsatz und der Handhabung eines IBM-PC. Andere Informationsquellen und Bildungsmaßnahmen, z. B. die Erlernung der Programmiersprache Basic, vermag es nur begrenzt zu erübrigen. Als eigenständige Veröffentlichung zu Fragen der Personalcomputer erscheint es nicht besonders geeignet. Das Buch entfaltet seinen Nutzen dort, wo bereits ein **IBM-PC steht oder gekauft** werden soll.

Hoffmann, Sabine: Mathematische Grundlagen für Betriebswirte

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe GmbH 1984 - 290 Seiten, Preis DM 24,80

Die **Autorin** erprobte die Konzeption des Buches im Rahmen ihrer Lehrtätigkeit sowie bei Veranstaltungen zur Aus- und Weiterbildung. Diese Neuerscheinung vermittelt eine **einführende Darstellung** in das Gebiet der Wirtschaftsmathematik.

Der Lehrtext ist in sieben Abschnitte eingeteilt. Die ersten drei Kapitel beschäftigen sich mit der Potenz-, Wurzel- und Logarithmen-Rechnung. Nach einer Erörterung dieser mathematischen Grundfertigkeiten behandelt der vierte Abschnitt das Gebiet der Gleichungslehre. Im fünften Abschnitt werden die wichtigsten elementaren Funktionen dargestellt. Das sechste Kapitel ist der Reihenlehre gewidmet. Der siebente Abschnitt enthält eine Einführung in das Gebiet der Differentialrechnung und wird abgeschlossen durch eine Hinführung zu ökonomischen Minimierungs- und Maximierungsproblemen. Das letzte Kapitel umfaßt Kurzantworten und Kurzlösungen. Ein Tabellenanhang und ein Literaturverzeichnis beenden die Arbeit.

Die Verfasserin legt besonderen Wert auf die **methodisch-didaktische** Aufbereitung des Stoffes und auf eine **praxisorientierte** Stoffauswahl. Alle Kapitel sind konsequent gegliedert in "Darstellung des jeweiligen mathematischen Gebietes" und "ökonomische Anwendung des betreffenden Gebietes". Zahlreiche Beispiele und Grafiken erleichtern die Erarbeitung des Lehrstoffes. Jedes Kapitel weist Aufgaben aus, die der Einübung und Sicherung des Gelernten dienen. Die Lösungen werden gesondert gezeigt. Das Buch erfordert ein Nachvollziehen und übende Anwendungen, der Lehrtext ist kaum durch bloßes Lesen aufzunehmen. Die Veröffentlichung richtet sich an Studierende und Praktiker. Das Buch eignet sich als einführende Literatur für Studium sowie zur Aus- und Weiterbildung.

Nieswandt, Aribert: Operations Research

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe GmbH 1984 - 244 Seiten, Preis DM 24,--

Das vorliegende Buch ist aus den Erfahrungen entstanden, welche der **Autor** bei seinen Vorlesungen an der Fachhochschule Rosenheim sowie bei seinen Seminaren und Vorträgen für Führungskräfte gesammelt hat. Das Buch will in der betrieblichen Praxis auftretende Problemstellungen mit **bewährten Lösungsmethoden des OR** bearbeiten.

Nach einem Vorwort bespricht der Verfasser die Entstehung und Bedeutung des Operations Research. Das zweite Kapitel hat die verschiedenen Formen der **linearen Optimierung** zum Inhalt, und zwar die Simplexmethode, Lösung von Transportproblemen und Zuordnungsproblemen. Im folgenden Kapitel werden **Input-Output-Modelle** abgehandelt. Um **Reihenfolgeprobleme** geht es im vierten Abschnitt. Es schließen sich Fragen zur Lösung von **Lagerhaltungsproblemen** an. Der **Netzplantechnik** gilt das anschließende Kapitel. Danach folgen **Wartezeitprobleme** und Simulationsmodelle. Weiterführende Literaturangaben sowie ein Symbolverzeichnis, ein Blockdiagramm Ungarische Methode beschließen mit einem Stichwortverzeichnis die Arbeit.

Fortsetzung Seite 258

FORUM

DIE STELLUNG DES CONTROLLERS IN EINER TOCHTERGESELLSCHAFT

Gedanken von Hans-Jürgen Dietrich, Denzlingen

Controller, Leiter der Verwaltung, Leiter des Rechnungswesens ... Was bin ich? Alles oder Nichts?

Nun, das ist unterschiedlich. Die Bedingungen, unter denen ein Controller arbeitet, werden durch die Unternehmensgröße und der Einstellung der Geschäftsleitung bestimmt.

Da die Funktion des Controllers erheblich von der Betriebsgröße abhängt, soll hier von Tochtergesellschaften mit einem Umsatz bis zu 100 Mill. DM und bis zu 300 Mitarbeiter die Rede sein.

Die Größe der Tochtergesellschaft bedingt, daß die Funktionen

- Verwaltung
- Finanz- und Rechnungswesen
- Controlling
- und oft auch EDV

in einer Hand liegen. Da diese Funktionen von der Muttergesellschaft stark unterstützt werden, um nicht zu sagen "reglementiert werden", ist der Freiraum recht begrenzt.

Bereits hier liegt der erste Konflikt. Der Controller soll die kaufmännische Verantwortung für die Tochtergesellschaft haben, d. h. mit für den Erfolg einstehen. Wie sieht jedoch sein Handlungsspielraum aus? In 99,99 % der Fälle hat er nicht einmal den Rang eines Geschäftsführers. Nur, wenn etwas nicht richtig läuft, dann ist es der Controller.

Hier sind wir am zweiten Punkt. Wie ist die Situation des Controllers im "Innenverhältnis" des Unternehmens?

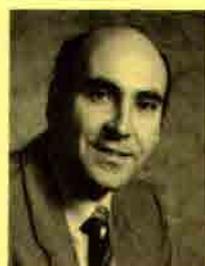
Eine Tochtergesellschaft ist eine Marketingorganisation. Der Geschäftsführer ist marketingorientiert. Alle Entscheidungen fallen unter dem Blickwinkel des Marketings. Vor allem "Zeit" (die der Entscheidungsgremien) für eine Entscheidung im Controlling-Bereich zu erhalten, ist viel schwieriger, als dies für Marketingentscheidungen der Fall ist. Die Kfm.-Verwaltung und alle Planungsarbeiten gelten im Marketingbereich oft nicht als eigene Instrumente des Verkaufens, sondern nur als "Verkaufshinderer", der viel Zeit und Geld kostet. Damit ist ein zweites Spannungsfeld aufgebaut, und zwar zwischen Controller und Geschäftsleitung (sprich Marketingbereich).

Und wie sieht es mit der Funktion des Controllers selber aus? Controlling - Finanzchef - Verwaltungsleiter - EDV-Leiter - oftmals Funktionen und Tätigkeiten, die es eigentlich erfordern, ständig einen anderen "Hut" aufzusetzen. Hier haben wir den dritten Konfliktbereich. Den Inneren.

Wir haben bis jetzt drei Konfliktbereiche für den Controller einer Tochtergesellschaft ermittelt:

- 1) Den Inneren:
Verschiedene Zielvorstellungen in seinem eigenen Funktionsbereich.
- 2) Sein Verhältnis zu der marketingorientierten Geschäftsführung (bei techn. orientierten Unternehmen der Techniker).
- 3) Sein Verhältnis zur Muttergesellschaft. Anweisungsempfänger und Verantwortung für das Ergebnis.

Sie sehen bis jetzt noch kein großes Problem? Gut für Sie!



Hans-Jürgen Dietrich, Personal- und Unternehmensberatung für Rechnungswesen und Verwaltung, Poststr. 5, 7809 Denzlingen

Nehmen wir jedoch dazu noch an, daß die Muttergesellschaft eine Spartenorganisation hat. Dann haben Sie folgende Situation:

Auf der einen "Seite": Der Controller der Tochtergesellschaft.

Auf der anderen "Seite":

- Der Geschäftsführer,
- Je ein Marketingleiter pro Profit-Center,
- Je ein Marketingleiter pro Profit-Center bei der Muttergesellschaft,
- Da diese Profit-Center ja größer sind, je einen Controller,
- Da es mit dieser Organisation bei der Muttergesellschaft so viele Controller gibt, einen Zentral-Controller.

Bei einer solchen Organisationsstruktur entsteht ein hoher Koordinationsbedarf. Allein die Koordination der jährlichen Budgetierung kann hier zu einer "Prozedur" werden.

Ein weiteres Problem sind die Zielvorgaben, diese können sehr unterschiedlich sein. Vom Zentral-Controller ein Ziel A, von dem Sparten-Controller das Ziel B und von der eigenen Geschäftsleitung Ziel C.

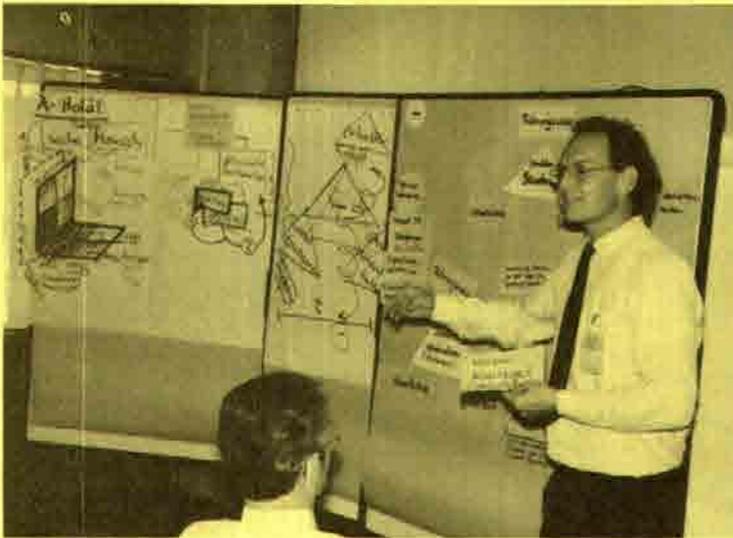
Habe ich die Probleme alle nur geträumt? Was ist Ihre Meinung? Gibt es diese Probleme in der Praxis noch?

Und wie sieht die Lösung dieser Probleme aus?

Generelle Lösungen gibt es nicht. Eine notwendige Voraussetzung ist, daß sich der Controller mit den Problemen des Marketings besser vertraut macht und viele Informationen aus seinem Bereich an den Marketingbereich weitergibt. Der Controller sollte daher kein "Buchhaltertyp" sein. Eine klare Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche ist ebenso notwendig wie die Akzeptanz der verschiedenen "Rollen" auf allen Seiten. Vor allem das Akzeptieren der verschiedenen "Rollen" im Unternehmen und die Fähigkeit, Kompromisse zu schließen, sind notwendig.

Ein externer Berater kann hier oftmals helfen, da er als Externer in der Regel sachlich-unbefangen an die Probleme herangehen und die Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel hinführen kann. Der Berater hat auch bessere Möglichkeiten, die Spannungen zwischen Tochtergesellschaft und Muttergesellschaft abzubauen.

Für kleine Unternehmen (bis ca. 15 Mio DM Umsatz) ist das externe Controlling heute eine gute Möglichkeit. Der Zielkonflikt intern zwischen Buchhalter und Controller entsteht nicht und einen gesonderten Controller in Vollzeit kann sich das Unternehmen vom Aufwand her nicht leisten bzw. nicht mit qualifizierten Arbeiten beschäftigen.



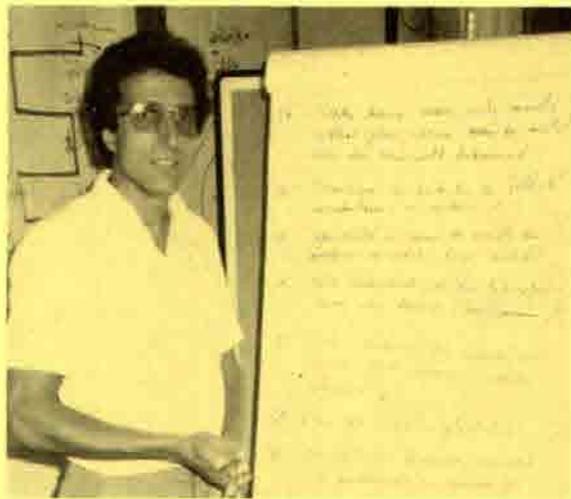
Controller - Congreß - Workshopbilder: Trainer Stamm (oberes Bild) und Deyhle (unteres Bild)



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	06	07	Z	V	R

PROJEKT-CONTROLLING

von Dieter Franz, Jettenbach



Dipl.-Ing. (FH),
Dipl.-Wirtschafts-
Ing. (FH)
Dieter Franz,
Ingenieurbüro für
Kunststofftechnik
Wirtschafts- und
Finanzberatung,
Grafengars 46 a
8261 Jettenbach

Definition des Projekt-Begriffs

- MUSS [- konkrete Aufgabe,
- zeitlich begrenzt.
- KANN [- komplexe Problemstellung,
- interdisziplinär.
- NICE [- aus Aufbauorganisation herausgelöst,
- etwas Neues.

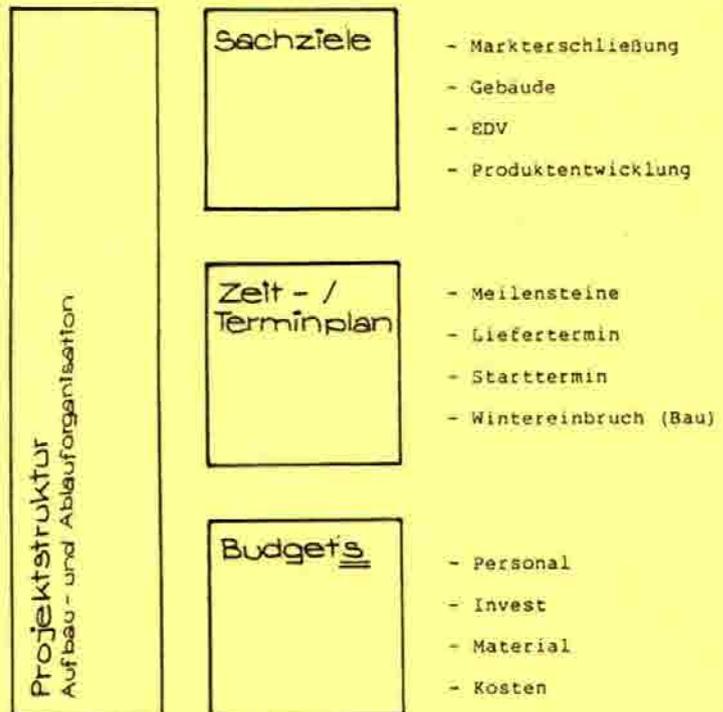
Beispiele: Bauvorhaben,
EDV-Projekte,
F u. E-Projekte,
Rationalisierung,
Auftragsfertigung,
Werbekampagne,
Organisationsprojekte.

Projektcontrolling, zurückgeführt auf die ursprüngliche Bedeutung des Wortes (control = steuern), ist jedoch sehr leicht darzustellen als Organ, das mittels seiner elementarsten Werkzeuge dem Projektmanagement Impulse zur Steuerung des Zusammenspiels der wesentlichsten Systemelemente des Projekts gibt.

Hierzu der Leitfaden eines Vortrages in der Stufe IV des Controller-Seminars in Feldafing.

Woraus besteht ein Projekt?

Aus 3 Systembausteinen, die durch eine Projektstruktur verknüpft sind.



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	09	33	A	T	E

"Controllingwürdige" Projekte

Grundsätzlich alle Projekte, sofern Aufwand, Umfang, Komplexität und Erfolg in einem vertretbaren Verhältnis zum Control-Aufwand stehen.

"Dreidimensionale" Betrachtung zum Projektcontrolling

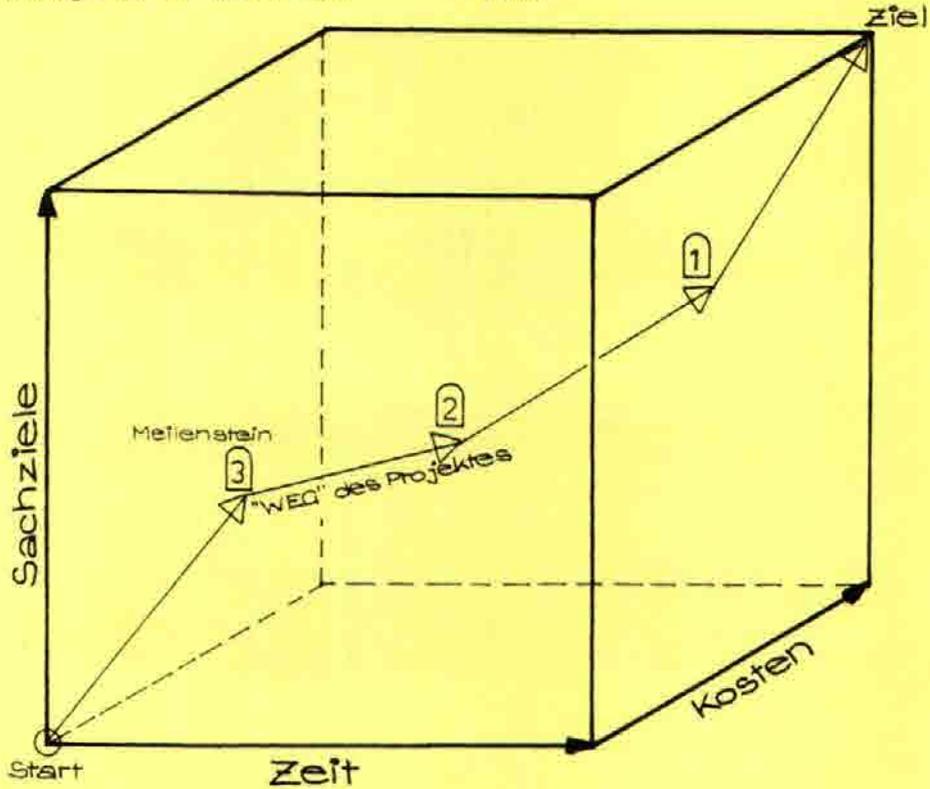
In einem Großunternehmen der Luft- und Raumfahrt ist Projektmanagement eine Selbstverständlichkeit. An bi-, tri- oder multilateralen Programmen der Luftfahrt, Satellitenprojekten oder verschiedensten Entwicklungsprojekten sind Spezialisten und Mitarbeiter unterschiedlichster Fachgebiete, Nationen und Unternehmen beteiligt. Aber auch für interdisziplinäre interne Projekte der Organisation und der Datenverarbeitung ist eine projektmäßige Abwicklung selbstverständlich.

Etwas verständnislos stehen Manager dem Projektcontrolling gegenüber und betrachten es gerne als Kontrollorgan, das "nach"sieht, ob alle Kosten stimmen.

Wie sieht diese Verknüpfung aus?

Dreidimensional, wobei das Projekt seinen "WEG" (Wachstum, Entwicklung, Gewinn) vom Startpunkt zum gegenüberliegenden Ziel nehmen soll.

Die dreidimensionale Betrachtung erleichtert die Abgrenzung der Systemelemente gegeneinander und zeigt, daß mit den drei Systemelementen ein Projekt eingefaßt und beschrieben werden kann.

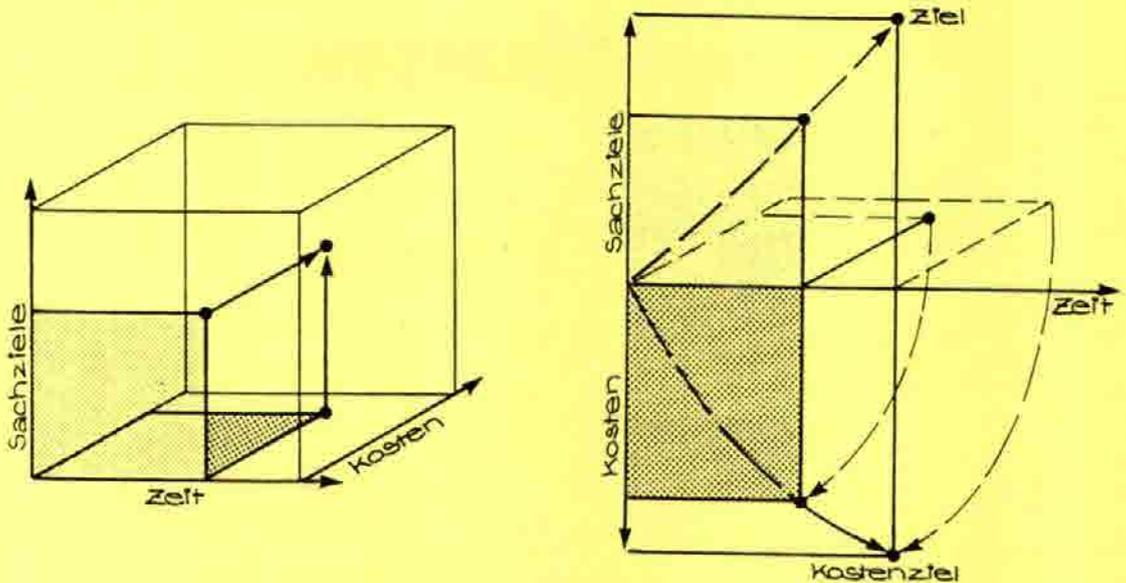


Meilensteine zeigen an, ob sich das Projekt noch auf dem rechten Weg befindet und wie weit es noch bis zum Ziel ist.

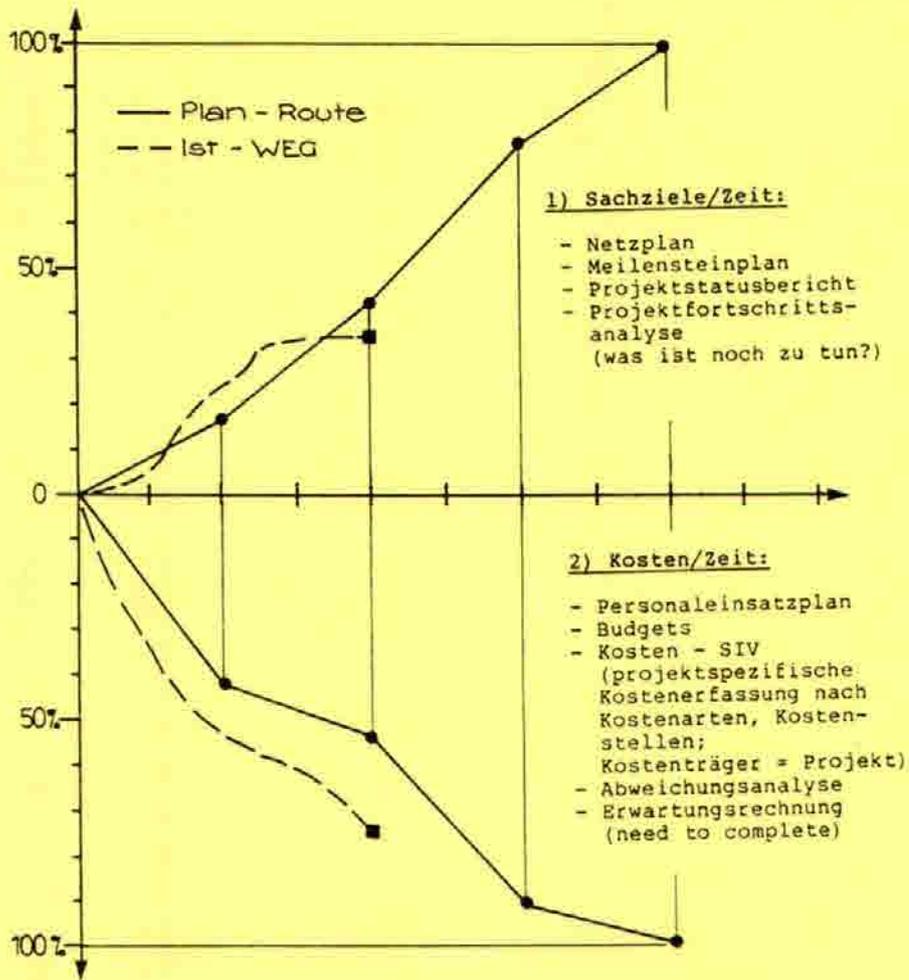
Wie setzt man den "Projektwürfel" in die Praxis um?

Die Lage jedes Punktes im Inneren des Würfels kann durch zwei Punkte in zwei Würfelflächen exakt bestimmt werden.

Durch Aufklappen des (gedanklichen) Projektwürfels liegt der Projektweg wieder in der handlichen (Papier-)Ebene. Die Zeit ist dabei das Maß aller Dinge.



Welche Instrumente hat der Projektcontroller zur Verknüpfung der Systembausteine?



3) Sachziele/Kosten:

- Verknüpfung von 1) und 2) durch "aufgeklappten Projektwürfel"

Projektbegleitende Werkzeuge des Controllers





W. Harder, Controller
MSA Europe
Thiemannstr. 1
1000 Berlin 44

BERLINFÖRDERUNGS-WORKSHOP

von Wolfgang Harder, Berlin

Bei zahlreichen Berliner Firmen ist das Betriebsergebnis kleiner als die Zuflüsse aus der Berlin-Präferenz. Grund genug, diesem Spezialgebiet einen Tag (22. 2. 1985) beim Gastgeber, der Auergesellschaft GmbH in Berlin, zu widmen im Rahmen des Controller-Forums Berlin des Controller-Verein eV.

Ziel dieser Veranstaltung war, die Handhabung spezieller Einzelfragen des Berlinförderungsgesetzes (Berlin FG) verschiedener Berliner Unternehmen vorzustellen, um im anschließenden Erfahrungsaustausch allen Teilnehmern Anregungen für die eigene Arbeit zu vermitteln.

Die Auergesellschaft

Voran ging die Vorstellung des Gastgebers, der aufgrund seiner Produktstruktur und Vertriebswege den meisten Teilnehmern nicht bekannt war.

Die Auergesellschaft gehört zur Gruppe der MSA (Pittsburgh), die mit 7000 Mitarbeitern und 21 Tochtergesellschaften weltweit der bedeutendste Hersteller von Arbeitsschutzeugnissen ist. Die Auergesellschaft - mit dem Hauptwerk in Berlin und einem Zweigwerk in Trier - beschäftigt als größte Tochtergesellschaft über 1000 Mitarbeiter. Die MSA Europe als Koordinierungsstelle der europäischen MSA-Töchter hat ebenfalls ihren Sitz in Berlin.

Wertschöpfung

Herr Mair (Floh-Otis GmbH, Berlin) stellte die wesentlichen Grundzüge der völlig neu gestalteten, ab 1985 anzuwendenden Wertschöpfungsbeurteilung vor. Da diese neue additive Berechnungs-

methode der "Berliner Wertschöpfung" und die Staffelung der Kürzungssätze von 3 % bis zum Höchstsatz von 10 % die Umsatzsteuerpräferenz erheblich erhöhen (aber auch senken) kann, ist eine detaillierte Kenntnis des Gesetzes und der Gestaltungsmöglichkeiten für den Controller unerlässlich. Hierbei sind als Einflußgrößen die wichtigsten Wertschöpfungskomponenten für die Berechnung der Wertschöpfungsquote die Berliner Arbeitslöhne, die Hinzurechnungsbeträge für Höherverdienende und die Aufwendungen für die Zukunftssicherung Berliner Arbeitnehmer.

Die Diskussion ergab, daß bei den meisten Unternehmen entsprechende Umgestaltungen durchaus vorgesehen oder bereits realisiert sind. Es zeigte sich jedoch auch, daß es der Controller - besonders in multinationalen Unternehmen - nicht immer leicht hat, den Standort Berlin zu "verkaufen", da derart langfristige Entscheidungen nicht nur unter dem Aspekt von Steuerpräferenzen gesehen werden dürfen.

Umsatzsteuerpräferenzen im Export

Herr Barth (Auergesellschaft GmbH, Berlin) berichtete über Einzelheiten der Abwicklung des Exportgeschäfts mit selbständigen Exporteuren.

Eine der Voraussetzungen für die Inanspruchnahme ist die Lieferung an einen westdeutschen Unter-

nehmer. Um die gewünschte Präferenzierung des Exportgeschäfts zu erreichen, können die Lieferungen erfolgen entweder

- an eine von der Berliner Kapitalgesellschaft gegründete Personengesellschaft oder
- an eine selbständige Exportgesellschaft.

Eine Präferenzierung der Exporte ist auch dann zu erreichen, wenn der Berliner Hersteller die Lieferungen über seine westdeutsche Betriebsstätte als Innenumsatz abwickelt.

Entsprechend der Verschiedenartigkeit der organisatorischen Gegebenheiten machen die Berliner Unternehmen von diesen Gestaltungsspielräumen unterschiedlichen Gebrauch. Allen Varianten gemeinsam ist jedoch, daß in diesem Bereich das Risiko des steuerlichen Gestaltungsmissbrauchs in besonderem Maße gegeben ist. Daher werden hohe Anforderungen an die technische Gestaltung und die formale Dokumentation gestellt, die erhebliche Belastungen für die gesamte Organisation mit sich bringen.

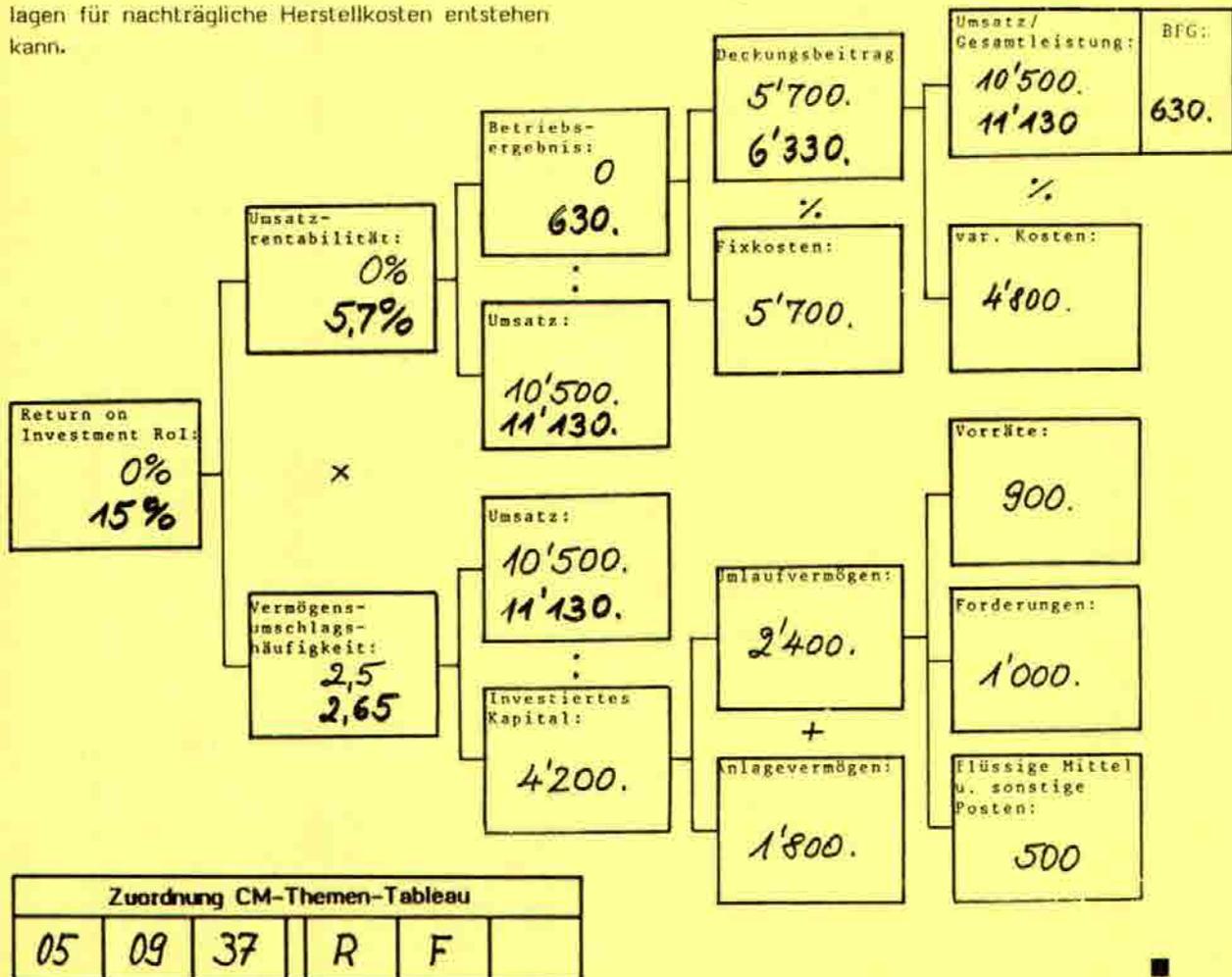
Investitionszulagen

Herr Beining (Kaiser Aluminium Kabelwerk, Berlin) erläuterte die besondere Problematik, die bei der Inanspruchnahme von Investitionszulagen für nachträgliche Herstellkosten entstehen kann.

Werden bei einer bestehenden Anlage nachträglich Erweiterungsinvestitionen vorgenommen, so werden diese Bestandteile der Gesamtanlage und sind nicht investitionszulagenberechtigt. Als Ausweg bietet sich die "Atomisierung" der Gesamtanlage in zahlreiche kleinere Funktionseinheiten an, die jedoch alle einer separaten wirtschaftlichen Nutzung fähig sein müssen. Dies kann natürlich zu einer beachtlichen Aufblähung der Anlagenbuchhaltung führen. Grenzfälle werden u. a. auch nach dem Ausmaß der technischen Verbindung und Vermischung des Einzelteils mit der Gesamtanlage zu entscheiden sein.

Ist eine derartige Funktionstrennung nicht möglich (z. B. Kapazitätserweiterung von EDV-Anlagen), so wird häufig der Neuerwerb einer Anlage - mit Investitionszulagenanspruch für den gesamten Wert - dem nicht begünstigten Ausbau der vorhandenen Anlage vorgezogen.

Die intensive Diskussion, bei der die Herren Dr. Stier und Dr. Petersen von der Wirtschaftsförderung Berlin GmbH wesentliche Akzente setzten, bewies die Bedeutung, die die in Berliner Unternehmen tätigen Controller diesem ortsspezifischen Themenkreis beimessen müssen. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde abschließend das neue Berufsbild des "Berlin-Controllers" aus der Taufe gehoben.



Fortsetzung BÜCHERECKE von Seite 250

Das Buch wendet sich an einen **anwenderbezogenen Leserkreis**. Dieses Werk will das verstärkte Bedürfnis nach Verfahren und Methoden zur Lösung von Planungs- und Optimierungsproblemen aufgreifen und zur Anwendung moderner Planungsmethoden ermutigen. Bei der Darstellung der OR-Verfahren wurde weitgehend auf eine mathematische Beweisführung verzichtet und diese nur dort eingesetzt, wo sie entweder nicht zu kompliziert ist oder nicht in anderen Lehrbüchern nachgelesen werden kann. Das Buch richtet sich mithin besonders an den in der Praxis stehenden Leser, der oft nicht über die spezifischen mathematischen Fertigkeiten verfügt, welche in den OR-Verfahren zur Anwendung kommen. Es liegt in der Art der Aufgabenstellung, daß diese Techniken im allgemeinen der Unterstützung der Datenverarbeitung bedürfen und ausreichendes mathematisches Wissen und Verständnis erfordern. Versuch dieser Veröffentlichung ist es, soweit als möglich hierzu Vereinfachungen und Hilfen in den Lehrtext einzubauen. Knapp gehaltene einführende Darstellungen mit zahlreichen Kurzbeispielen, Übungsaufgaben mit Lösungen zu dem jeweils behandelten Problemkreis **charakterisieren diesen Band**. Der Leser vermag nur begrenzt durch diese Veröffentlichung OR-Verfahren zu lernen oder gar Methoden-Spezialist zu werden. Es kann jedoch als Einführungswerk dienen und vor allem im groben Rahmen Wege der Anwendung eröffnen.

**Schiemenz/Wagner (Hrsg.): Angewandte Wirtschafts- und Sozialkybernetik
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1984 - 393 Seiten, kartoniert, Preis DM 86,--**

Das jährliche Symposium der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik e. V. (GWS) fand unter dem Generalthema "Angewandte Wirtschafts- und Sozialkybernetik - Neue Ansätze in Praxis und Wissenschaft" statt. Die Tagungsleiter und Herausgeber legen mit diesem Band die **Schriftfassung der Vorträge des Symposiums vor**, damit die Beiträge auch einer breiten Öffentlichkeit zugänglich sind.

Im vorliegenden Tagungsband sind die Tagungsergebnisse nach Aussageschwerpunkten der Referate drei Abschnitten zugeordnet:

- A) Kommunikation und Kontrolle in der Unternehmung
- B) Simulation und Prognose in Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft
- C) Struktur und Steuerung der Volkswirtschaft.

So folgen Beiträge von namhaften Praktikern und Wissenschaftlern u. a. zu den Themenkomplexen Prognose- und Frühwarnsysteme, inner- und außerbetriebliche Informations-, Kommunikations- und Entscheidungssysteme oder kybernetisch-systemtheoretische Modellansätze und Verfahren. An verschiedenen Stellen wird diskutiert, welche Stellung und Funktion das Controlling hat in betrieblichen Steuerungs-, Lenkungs-, Koordinations- und Kontrollsystemen.

Die GWS erhofft sich von dieser Veröffentlichung, daß die Diskussion kybernetischer Ansätze zwischen Praxis und Wissenschaft intensiviert wird. Die einzelnen Beiträge versuchen, **spezielle wissenschaftliche und praktische Probleme mit kybernetischem Ansatz** dem Leser nahezubringen. Die Eröffnungsbeiträge sind um eine Synthese der praktischen und theoretischen Sichtweise bemüht. Die Herausgeber legen eine anspruchsvolle Arbeit vor, die der eingehenden Beschäftigung bedarf. Das Werk eröffnet einen breiten Einblick in die vielfältigen wissenschaftlichen Ansätze und Erkenntnisse zur quantitativen Beschreibung eines Systemverhaltens und zur Modellbildung für Systemstrukturen, aber auch zu den Bestrebungen, kybernetische Ansätze verstärkt in die Praxis einzubringen. Der Leser steht vor der Frage, zweckmäßige Wirkungszusammenhänge zu erkennen und umzusetzen. Die Grundvorstellungen der Kybernetik lassen sich als Modell begreifen und für verschiedene Zwecke als nötig und geeignet verstehen. Dies gilt indes nur bei entsprechend hoher Abstraktion. Die unmittelbare Übertragbarkeit des Grundmodells auf das Konkrete bereitet Probleme und ist oft kaum gegeben. So liegt der Nutzen dieses Buches für Führungskräfte, Spezialisten und Lehrende sowie Studierende darin, das Verfügungswissen der Kybernetik vorteilhaft zu erschließen. Ein Buch mit hohem Niveau und Anspruch.

**Meyer/Schneider/Stübel: Computer gestützte Unternehmensplanung
Berlin: Walter de Gruyter 1983 - 537 Seiten, gebunden, Preis DM 98,--**

Eine **Planungsmethodologie mit Planungsinstrumentarium** für das Management. Das Buch stellt die **Konzepte, Terminologie und die Modelle** aus der Praxis anhand der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung in den Mittelpunkt der Untersuchungen. Es führt schrittweise in diese komplexe Materie ein und versucht, der Sprache des Entscheiders nahe zu kommen. Am Fallbeispiel eines mittelständischen Betriebes wird eine nahezu vollständige, formal beschriebene und verbal kommentierte Betriebswirtschaftslehre vorgestellt. Dabei werden die Außenbeziehungen des Unternehmens mit Hypothesen und die innerbetrieblichen Entscheidungen mit Entscheidungsregeln modelliert.

Nach einer Einführung wird die Planung im Unternehmen abgehandelt. Es schließt sich eine Einführung in das System Dynamics an. Im Mittelpunkt steht die Unternehmensmodellierung und -simulation am Beispiel einer realen Firma. Hernach wird auf die Simulationstechnik eingegangen. Integration von Planungsmodellen in einem Methoden- und Modellbankverwaltungssystem sind Gegenstand des sechsten Kapitels. Eine Zusammenfassung und ein Ausblick beschließen die Arbeit.

Bei den **Autoren** handelt es sich um Professoren, die an der Fachhochschule Heilbronn bzw. an der Technischen Universität Berlin lehren sowie um den geschäftsführenden Gesellschafter der ACTIS Angewandte Computertechnik für Informationssysteme in Stuttgart, Berlin und Frankfurt. Das Werk ist gedacht für das obere Management, Stabsleute, Organisations- und Datenverarbeitungsleiter, Planer und Studierende. Die Verfasser legen mit diesem Band eine Arbeit vor, die sich durch Format und Komplexität charakterisiert. Das Buch bewirkt eine gewisse Durchdringung der Themenstellung und leistet eine intensive fachliche Auseinandersetzung. Es fordert den Leser und setzt in Vorkenntnissen und Problemverständnis einiges voraus. Eine Veröffentlichung für Spezialisten bzw. für besondere Aufgaben.

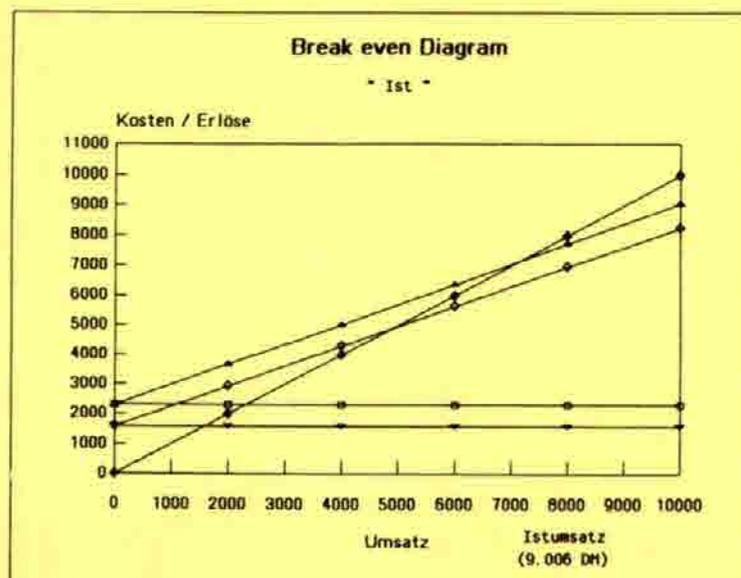
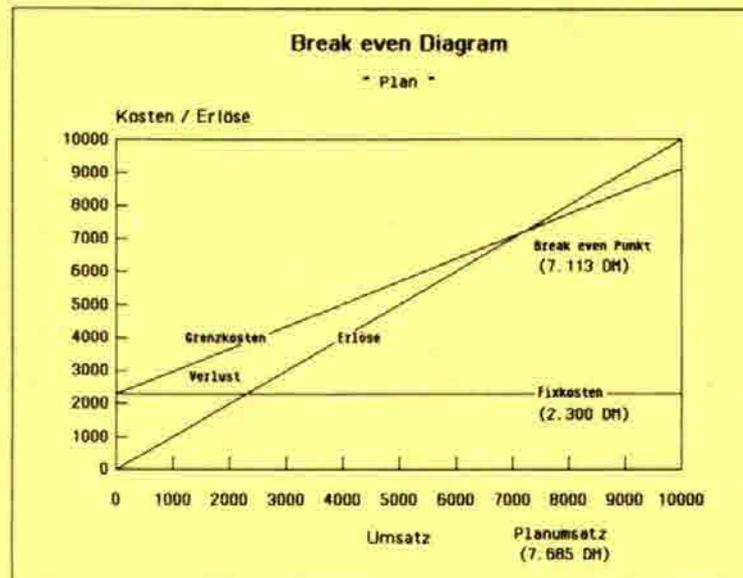
Der Verfasser Ihrer Bücherecke wünscht Ihnen gutes Gelingen bei der Unternehmensplanung '86.

Freundliche Grüße
Ihr

Alfred Biel
Alfred Biel

PC-SYSTEM AUF PC-BILDSCHIRM

A) DIAGRAMME



B) LISTEN

Artikelerfolgsrechnung

Firma: Schwips AG

Datum: 23.1985

AER * Plan *

Nr.	Artikel Bezeichnung	Menge	Stück					Umsatz						
			Brutto Preis	Elm in%	Netto Preis	Herst Mat.	Kosten Lohn	DB I	Brutto Erlös	Netto Erlös	NE/BE in %	Herstell- Kosten	DB I	DBU %
1	Bier	200	4.90	25.0	3.68	1.10	1.40	1.18	980	735	75.0	500	235	32.0
2	Korn	300	9.00	30.0	6.30	3.00	2.00	1.30	2700	1890	70.0	1500	390	20.6
3	Wasser	400	2.00	30.0	1.40	.40	.60	.40	800	560	70.0	400	160	28.6
4	Sekt	500	12.00	25.0	9.00	2.00	3.60	3.40	6000	4500	75.0	2800	1700	37.8
Summe		1400	7.49		5.49	1.63	2.09	1.77	10480	7685		5200	2485	32.3

AER * Ist *

Nr.	Artikel Bezeichnung	Menge	Stück					Umsatz			Abweichungsanalyse			
			Brutto Preis	Elm in %	DB I	Brutto Erlös	Netto Erlös	NE/BE in %	Herstell- kosten	DB I	DBU %	Menge	Preis	Gesamt
1	Bier	180	5.10	28.00	1.17	918	661	72.0	450	211	31.9	-24	-1	-24
2	Korn	340	9.20	25.00	1.90	3128	2346	75.0	1700	646	27.5	52	204	256
3	Wasser	450	2.10	30.00	.47	945	662	70.0	450	212	32.0	20	32	52
4	Sekt	610	12.50	30.00	3.15	7625	5338	70.0	3416	1922	36.0	374	-152	222
Summe		1580	7.98		1.89	12616	9006		6016	2990	33.20	422	82	505

Managenterfolgsrechnung

MER	Plan	Ist	Abw.	Abw %
Absatzmengen	1400	1580	180	12.9
Bruttoumsatz	10480	12616	2136	20.4
-Erlösminderung	2795	3610	815	29.2
Nettoerlös	7685	9006	1321	17.2
-Herstellko.GRENZ	5200	6016	816	15.7
DB I	2485	2990	505	20.3
DB I/Stück	1.77	1.89	.12	6.6
DBU I in %	32.34	33.20	.86	2.7
+/- Mengen-Abw		400		
+/- Preis-Abw		82		
+/- Sortiment Abw		22		
Gesamtabweichung		505		
- Art.Fixko. F1	800	600	-200	-25.0
DB 2	1685	2390	705	41.8
-PC-Fixkosten F2	900	500	-400	-44.4
DB 3	785	1890	1105	140.8
-Allg.Fixko. F3	400	400	0	0.0
DB 4	385	1490	1105	287.0
-ROI Ziel F4	200	100	-100	-50.0
Ergebnis	185	1390	1205	651.3

Kennzahlen *****

Umsatzrendite %	2.41	15.43	13.0	541.1
Break Even Umsatz	7113	4819	*****	-32.2
Sicherheitsgrad%	7.44	46.49	39.0	524.4

Änderung der Fixkosten

	AF in % > Fixkosten			
	Plan	Ist	Plan	Ist
F1	0.0	800	0.0	600
F2	0.0	900	0.0	500
F3	0.0	400	0.0	400
F4	0.0	200	0.0	100
		2300		1600

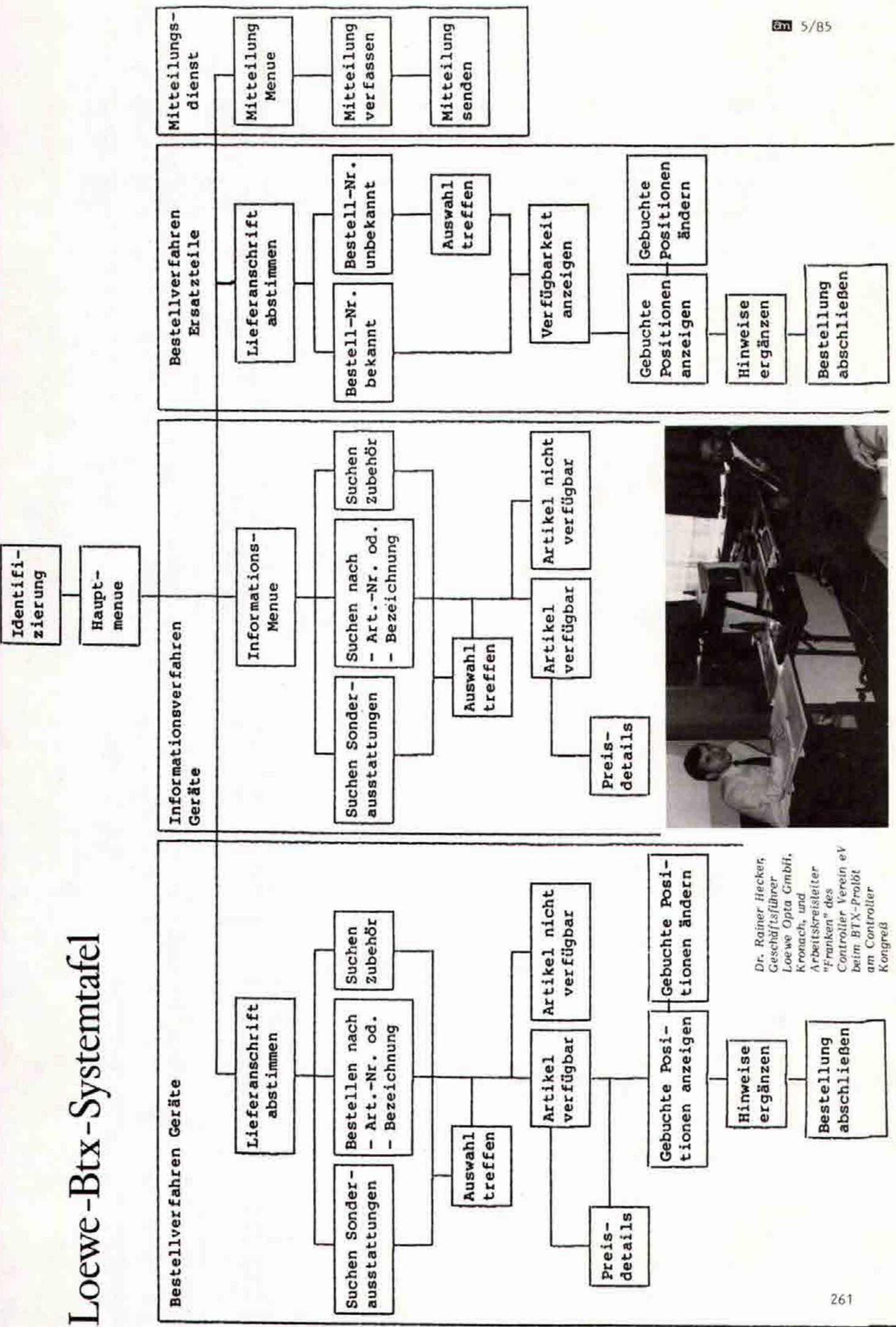
Break Even Zahlen

	Plan	Ist
Umsatz	7685	9006
Grenzkco	5200	6016
DB I	2485	2990
Fixko.	2300	1600
Ergebnis	185	1390
DBU I %	32.34	33.20
BE-Ums.	7113	4819
BE-Meng	1296	845
Si %	7.44	46.49

Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Dieter Schäfer,
Controlling Soft-
ware AG, Sonneck-
str. 4,
CH-8645 Rappers-
wil/Jona beim
Controller-Congreß
1985 in Berlin



Loewe-Btx-Systemtafel



Dr. Rainer Hecken,
Geschäftsführer
Loewe Opta GmbH,
Kroznach, und
Arbeitskreisleiter
"Franken" des
Controller Verein eV
beim BTX-Prolöt
am Kongreß

**Wir sind ein bekanntes Unternehmen der Bekleidungsindustrie
und suchen für die Bereiche**

CONTROLLING/REVISION

einen Herrn mit mehrjähriger Berufserfahrung. Der Bewerber sollte im Alter zwischen 35 und 45 Jahren sein.

Das Aufgabengebiet umfaßt außer Controlling alle relevanten prüfbaren Bereiche unseres Firmenverbundes im In- und Ausland mit entsprechender Reisetätigkeit, insbesondere Ordnungsmäßigkeits-, Wirtschaftlichkeits- und Systemprüfungen in den Geschäftsbereichen Materialwirtschaft, Vertrieb, Rechnungswesen und EDV.

Englische Sprachkenntnisse sind erforderlich.

Die Position wird den hohen Anforderungen entsprechend dotiert und bietet dem Bewerber Aufstiegsmöglichkeiten in die Geschäftsleitungen unserer Unternehmungen.

Bitte reichen Sie Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen ein an:

Ahlers Zentralverwaltung GmbH, Geschäftsleitung, Postfach 1155,

4900 Herford-Elverdissen.

Wohnresidenz Hochgern



EIN FERIEEN RENDITE-OBJEKT

In Unterwössen – Chiemgau / Herrlich gelegen!

- 1. Vorteil:** Hervorragende Lage im Chiemgau umrahmt von den Ferienorten Aschau, Grassau und Bernau; ein paar Minuten von der Autobahn München / Salzburg.
- 2. Vorteil:** Günstiger **Festpreis** bei bester Ausstattung (von DM 3390,- bis DM 3597,-/qm).
Fertigstellung Herbst '85
- 3. Vorteil:** Garantie-Miete auf Wunsch bei gleichzeitiger Feriengarantie

Außerdem: Verkauf durch Bauträger, Käufer zahlt keine Provision!
Treuhänderische Abwicklung der Kaufpreiszahlungen!
Allround-Service während der Garantie-Mietzeit –
Sie brauchen sich um nichts zu kümmern!

Deshalb: Prüfen Sie dieses Angebot auf Herz und Nieren.
Fordern Sie Unterlagen an – kostenlos und unverbindlich.

☎ 089/33 10 60

Ein Projekt der: Dipl. Ing. (FH) Schleicher Bauprojekte GmbH
Kaulbachstraße 95, 8000 München 40

So können Sie es haben!

Mit dem Finanz- und Kostenmanagement-Informationssystem für die IBM-Systeme /34, /36, /38 haben Sie **alle** Controlling-Aufgaben **zu jeder Zeit** sicher im Griff.

Mit dem von PST entwickelten Softwareprogramm haben Sie ein umfassendes Hilfsmittel zur Abwicklung eines kompletten Berichts- und Planungswesens zur Hand.



Nichts bringt Sie mehr aus der Ruhe. Ob Monats- oder Quartalsabrechnungen, Zwischenbilanzen oder Abweichungsanalysen, ja selbst Überraschungsangriffe bringen Sie nicht mehr aus dem Konzept. Durch ein frei gestaltbares Berichtswesen sind Sie flexibel und unabhängig.

Mehrfirmenkonsolidierung, Fremdwährungsreporting, Simulation und Hochrechnung, der Aufbau eines zentralen Konzernreporting, Geschäftsgrafiken, die Integration des PC – Anforderungen, denen Sie gelassen entgegensehen können. Mit der controllingorientierten Standardsoftware von PST sichern Sie sich ein seit 1980 erprobtes, den sich ständig ändernden Anforderungen angepaßtes und in vielfachen Einsätzen bewährtes Softwareprogramm.

**Finanz-Mis von PST...
und Sie sind die Ruhe selbst!**

PST

PST Software GmbH
Josephsburgstraße 4a, D-8000 München 80
Telefon (089) 4 31 30 38

**Zu viele reden vom Verlust
GPR plant und steuert zum Gewinn
Gewinnplanungsrechnung GPR**

GPR sichert die permanente
Transparenz für Manage-
mententscheidungen

GPR zeigt rechtzeitig Schwach-
stellen

GPR ermöglicht aktives Con-
trolling durch rechtzeitige
Maßnahmenvorgabe

GPR die moderne Gewinn-
planungsrechnung im
Dialog

GPR deckt alle Fragen der
Kosten-, Deckungsbeitrags-
und Plansimulationsrech-
nung ab

GPR hundertfach installierte
und bewährte Software,
einsatzfähig auf allen gän-
gigen Hardwaresystemen

GPR Erfahrung in allen
Branchen

**Organisationspartner
GmbH**

2060 Bad Oldesloe - Postfach 1428
Tel. 04531/804-1

Rechnungswesen à la carte

**Das Personalsystem,
das Ihre Probleme löst, aber keine schafft
Personalabrechnungs-
und Auskunftssystem PAS**

PAS Personalabrechnung und
Auskunft getrennt als
Systeme, aber für Sie ein-
heitlich in der Handhabung

PAS offen für Sie und den Be-
triebsrat; verschlossen ge-
gen unberechtigten Zugriff

PAS steuern Sie direkt aus der
Fachabteilung per Bild-
schirm, anwenderfreundlich
und hochflexibel

PAS führen Sie leicht ein mit Hilfe
von Musterfirmen; Anwen-
dungsberatung und Kunden-
training nach Maß

PAS zigfach installierte und praxis-
erprobte Standardsoftware
sichert Ihnen Wartung und
Weiterentwicklung

PAS können Sie kennenlernen in
einem persönlichen Gespräch
oder auf einem PAS-Info-
Seminar. Anruf genügt: