



controller magazin



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

5/87	Kramp Berlin: Marketing	213
	Franz Controller-Organisation	217
	Baier Controller und Betriebsrat	220
	Wunderer / Sailer Personal-Controlling	223
	Schnepper Mobilisierung organisatorischer Reserven	229
	Burkel Effizienz des internen Kontrollsystems	233
	Volk Praktisches Selbstmanagement	235
	Kunde Statistische Trend-Annäherungs-Methode mit PC	239
	Juchmes Karrierebaustein: Persönlichkeit	244
	Haschke Kostenfaktor EDV	245
	Jasper Bürokratisierung	247
	Kuba Einstandspreise - Checkpoints	249
	Forum Aus den Arbeitskreisen des Controller-Verein eV - "Vive le DAF" (Herterich) - Buch & Büchli (Deyhle) - Literaturforum (Biel)	251

Den Erfolg planen.

Ein aktives Controlling braucht ein aktives Werkzeug, denn seine Aufgaben sind

- die kreative Analyse
- die Beobachtung der kritischen Punkte
- das Erkennen der Frühwarnsignale

Mit der Gewinnplanungsrechnung GPR haben Sie dieses Werkzeug mit

- aussagefähigen Deckungsbeitragsinformationen für die Vertriebssteuerung
- aussagefähigen Kalkulationsdaten für die Produktionsplanung
- aussagefähigen Informationen über Abweichungen für die Unternehmenssteuerung.

Doch wir bieten mehr als ein EDV-System, wir bieten

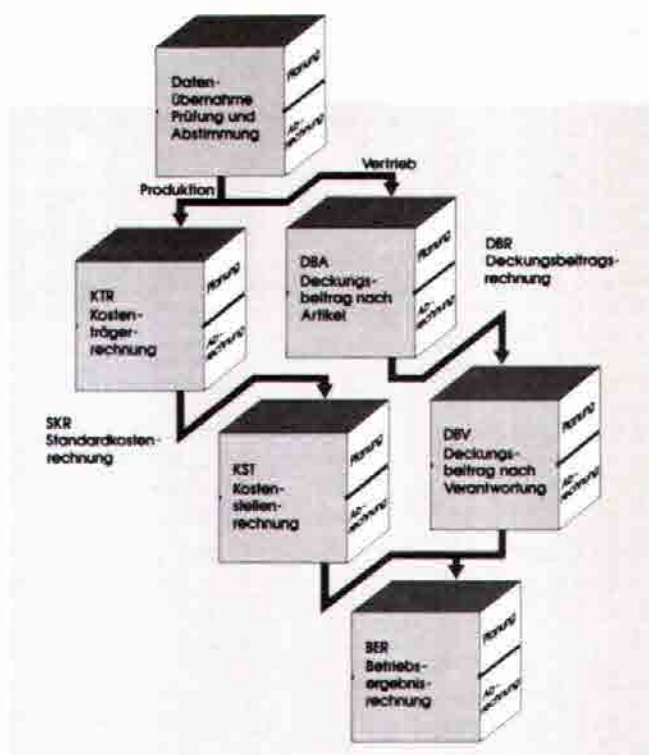
- die Integration in Ihre betriebliche Organisation
- unsere partnerschaftliche Betreuung im betriebswirtschaftlichen und DV-technischen Bereich
- 15 Jahre Erfahrung bei über 130 Installationen.

SS SYSTEMS/ München 19. - 23. 10. Halle 2 / Stand E20

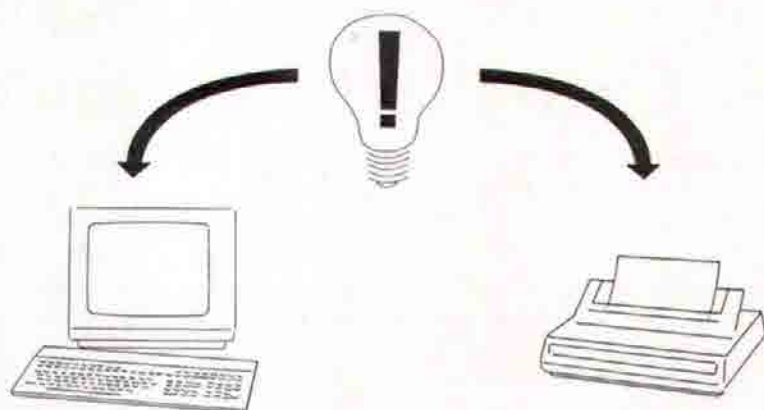
OrganisationsPartner GmbH
Sandkamp 3, 2060 Bad Oldesloe, Tel.: 04531/8040



**Organisations
Partner**



Mit DIA-KOR/38 Controller-Ideen umsetzen!



Welcher Controller möchte nicht das C-Instrumentarium nach den Zielen und individuellen Gegebenheiten seines Unternehmens gestalten?

Wir bieten Ihnen die dafür erforderliche Software – sofern Sie über ein IBM Datenbank-Computer System/38 verfügen.

DIA-KOR/38 erlaubt Ihnen, daß Sie Ihre Lösung generativ entwickeln, auch ohne dazu die Unterstützung Ihres EDV-Teams zu benötigen.

Auf Wunsch liefern wir auch schon vordefinierte Lösungen, wie z. B. die Grenzplankostenrechnung nach Plaut mit retrograder Bezugsgrößenrechnung u. a. m...

Unser Gesamtprogramm:

- Finanzbuchhaltung
- Kostenrechnung
- Anlagenbuchhaltung
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Auftragsabwicklung – Vertrieb
- Materialwirtschaft/Fertigung
 - Einkauf
 - Lager/Disposition
 - Stücklisten/Arbeitspläne
 - Zeitwirtschaft

Wenden Sie sich an Ihren Software-Partner:

RATIOPLAN

Unternehmensberatung Datenverarbeitung GmbH
Wiener Platz 7, 7730 VS-Villingen, ☎ (07721) 200121

Unternehmerische Entscheidungen vorbereiten

Unser Auftraggeber ist ein wachstumsstarkes Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in einer attraktiven norddeutschen Großstadt, das sich weltweit erfolgreich in der Spitzengruppe seiner Branche etabliert hat. Die außerordentlich gute Marktposition soll in den nächsten Jahren gefestigt und weiter ausgebaut werden. Dazu sind als Basis weitreichender unternehmerischer Entscheidungen professionell aufbereitete Plandaten und Informationen erforderlich.

Controller/Unternehmensplaner

Der Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit liegt im Auf- und Ausbau aussagefähiger Planungs- und Controllinginstrumente. Daneben betreuen Sie die ausländischen Töchter und sind für alle Fragen der strategischen und operativen Unternehmensplanung ein kompetenter Ansprechpartner des Vorstandes.

Für diese durch großen Handlungsspielraum gekennzeichnete Aufgabe kommt nur ein Fachmann in Frage, der nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium Erfahrungen in Controlling, Rechnungslegung oder Berichtswesen sammeln konnte. Auch wenn Sie bisher in der Industrie oder Wirtschaftsprüfung tätig waren und Ihre Kenntnisse in einer anderen Branche einsetzen und ausbauen möchten, finden Sie in unserem Auftraggeber den richtigen Partner.

Eine solch anspruchsvolle Tätigkeit erfordert neben ausgeprägten analytischen Fähigkeiten konzeptionelles Denken, Urteilsvermögen und Präsentationsgeschick. Gute Englischkenntnisse sind unabdingbar.

Wenn es Sie herausfordert, Ihr Können in einem neuen, faszinierenden Umfeld zu beweisen, dann senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugniskopien, Lichtbild und Gehaltsangabe) unter Angabe der Kennziffer MA 2381 an das ifp. Aus Ihrem Urlaubsort genügt ein formloses Anschreiben zur Kontaktaufnahme. Die Herren E. Komar (02 21/2 05 06-39) und M. Baldus (02 21/2 05 06-36) stehen Ihnen gerne für telefonische Vorabinformationen zur Verfügung. Selbstverständlich behandeln wir Ihre Bewerbung vertraulich. Sperrvermerke werden gewissenhaft berücksichtigt.

ifp

INSTITUT FÜR PERSONAL- UND UNTERNEHMENSBERATUNG

HORST WILL UND PARTNER · DOMKLOSTER 2 · POSTFACH 10 16 26 · 5000 KÖLN 1

Stellengesuch

KAUFM. GESCHÄFTSFÜHRER

DIPL.-KFM. MIT LANGJÄHRIGER BERUFS- UND FÜHRUNGSERFAHRUNG IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN UND UNTERNEHMERISCHEN FUNKTIONEN: CONTROLLING, UNTERNEHMENSPLANUNG, FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN, ORGANISATION/EDV, VERWALTUNG. GESUCHT WIRD VERANTWORTUNGSVOLLE FÜHRUNGSPPOSITION. VERHANDLUNGSSICHERES ENGLISCH.

KONTAKTAUFNAHME ERBETEN ÜBER HERRN R. CLAUSNITZER
PERMA GMBH, STOLLBERGERSTR. 6, 8000 MÜNCHEN 22, TEL. 089/223351

BERLIN: MARKETING UND CONTROLLING 18. 5. 1987

von Horst K r a m p ,
Präsident der Industrie- und
Handelskammer zu Berlin;
Mitglied des Vorstandes der
Schering AG



Ich bedanke mich für die Gelegenheit, Prolog und **Grußwort zu diesem zwölften Controller-Kongreß** zu sprechen.

Aus meinen Funktionen und Aufgaben in dieser Stadt, bei Schering und in der Industrie- und Handelskammer zu Berlin, lassen sich verschiedene Ansätze für das von mir erbetene Grußwort ableiten:

- * als ehemals im Vertrieb Verantwortlicher reizt es einmal, das aufzuzeigen, was der Marketing-Mann dem Controller ins Gebetbuch schreiben möchte.
- * als Schering-Vorstand böte es sich an, über Erfahrungen in der Zusammenarbeit Marketing und Controlling im internationalen Geschäft zu sprechen.
- * als Präsident der IHK würde es Sinn machen aufzuzeigen, wie verbesserungsfähig der Einsatz von Controlling-Instrumenten für die häufig anspruchsvoll formulierten regionalpolitisch ausgerichteten Marketing-Maßnahmen sind.

Das mir in welcher Rolle auch immer ursprünglich genannte Thema "Marketing und Controlling" ließe alle diese Ansätze zu, ohne daß ich mir den Tadel einhole, das "Thema verfehlt" zu haben.

Unter der Überschrift "Marketing und Controlling" könnte ich abhandeln das
"Marketing **des** Controlling"
(d. h. **den Einsatz seines absatzpolitischen Instrumentariums zum Vermarkten der Leistung des Controllers innerhalb und für das Unternehmen, in dem er wirkt.**)

Noch enger ausgelegt könnte ich das
"Marketing **der** Controller" ansprechen
(d. h. ihr persönliches Vermarkten im Kampf um Berufschancen, Ansehen und Kompensation.)

Reizvoll wäre, das

"Controlling im Marketing" näher zu beleuchten
(d. h. die Implementierung von Controlling-Abläufen, der Aufbau von Controlling-Systemen und ggf. einer Controlling-Organisation in den Marketing-Funktionen und deren Verankerung in den Köpfen der beteiligten Führungskräfte.)

Auch könnte ich mich äußern zum

Controlling des Marketing
(im Sinne eines "gesunden Mißtrauens" und einer "betriebswirtschaftlichen Beratung" der Marketing-Stellen durch die Controller.)

Und schließlich könnte ich das Thema so auffassen, daß

ein marktorientiertes Controlling gemeint sei; d. h. ein Controlling, das nicht mit falschem Auftrag oder Anspruch an den Kosten "herumcontrollt", sondern darzustellen versucht, daß die Korrektur einer falschen Produkt- oder Vertriebspolitik erheblich ergebniswirksamer sein kann.

Bezogen auf die letzten beiden Interpretationsmöglichkeiten wäre es reizvoll zu klären: wo liegen die Gemeinsamkeiten und die Konfliktfelder zwischen Funktionen des Controlling und des Marketing

- * bei den ihnen gesetzten oder von ihnen beanspruchten Zielen (nichtmonetäre Marketing-Ziele vs. quantifizierte Controlling-Ziele z. B. Marktanteile vs. Erlöse/Kosten);
- * in der Aufgabenerfüllung (Kreativität und Intuition vs. verfeinertes Budgetierungs-/Planungskonzept im geschlossenen Regelkreismodell);
- * in der Mentalität der Beteiligten ("extrovertierter" Marketing-Manager vs. "introvertierter" Zahlen-/Systemknecht, Risikodenken vs. Sicherheitsdenken?);
- * in der gemeinsamen Verantwortung auch für typische "Nicht-Marketing-Ziele" wie sinnvoller Einsatz von investiertem Kapital (im Anlage- wie Umlaufvermögen), markt- und ergebnisorientierte Produktionskosten.

Die für meinen Prolog im Programm angesetzte Zeit läßt die Darstellung aller Rollen und die von mir angesprochene exzessive Auslegung des Themas "Marketing und Controlling", aber auch die sinnvolle Verknüpfung der im Programm ausgedruckten Stichworte nicht zu - so entscheide ich mich für die Rolle des Kammerpräsidenten und für ein Grußwort, das auch die Fragen umreißt:

- verkauft sich Berlin, die Berliner Wirtschaft, gut, hat Berlin, die Berliner Wirtschaft, ein ausreichend qualifiziertes Marketingkonzept?
- gibt es in Berlin und in der Berliner Wirtschaft ausreichend gute Steuerungsinstrumente, und wie werden sie in einem Controlling-Prozeß eingesetzt?

Berlin hat sich und wurde von anderen in den ersten Jahren nach dem Kriege dargestellt als Frontstadt, Vorposten oder Bastion des Westens in einem kommunistischen Umfeld, später als Schaufenster des Westens - betont wurde dabei immer die Insellage unserer Stadt. In den 70er Jahren, zur Zeit des Stobbe-Senats, änderte sich die Einschätzung des Senats, und Berlin wurde vorgestellt als eine normale Stadt, als eine Stadt wie viele andere in der Bundesrepublik. Heute betonen unsere Politiker wieder die besondere Situation Berlins, ihre Bedeutung als Metropole und ihre Attraktivität für Investoren, Existenzgründer, Wissenschaftler und Arbeitssuchende in vielen Bereichen. Ich will diese Darstellungen nicht politisch werten und auch nicht die statusrechtlichen Aspekte ansprechen, sondern mich konzentrieren auf die Berliner Wirtschaft - auf die für sie geltenden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, ihre mittelfristigen Zielsetzungen, die daraus abgeleiteten Maßnahmen, ihren Anspruch und ihr Image innerhalb und außerhalb der Stadt.

Die Berliner Wirtschaft - im gewerblichen wie im Dienstleistungsbereich - wurde in den letzten Jahrzehnten arg gebeutelt. Abgeleitet aus den Standortnachteilen, die sich aus der Insellage des von Großberlin abgetrennten Westteils unserer Stadt ergaben, begannen Firmen, vor allem aber die Zentralen von Firmen, abzuwandern, mit ihnen Führungskräfte und Fachkräfte. Von 1960 - 1985 sank die Zahl

der in der gewerblichen Wirtschaft Beschäftigten von 305.000 auf 160.000.

Massive Subventionen, Steuererleichterungen, auf die Erhaltung der Lebenskraft des freien Berlins ausgerichtete Hilfen des Bundes und privater Investoren auch aus dem Ausland versuchten, dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Die sogenannte Viermächtevereinbarung, die die Verbindungswege zu und nach Berlin sichert, und eine auf Innovationen und Umstrukturierung, nicht auf Erhaltung obsolet gewordener Arbeitsplätze setzende Wirtschaftspolitik sind Gründe dafür, daß die Berliner Wirtschaft wieder Tritt gefaßt hat, zusätzliche Arbeitsplätze entstanden, ein Wanderungsgewinn der deutschen Bevölkerung festgestellt werden konnte und moderne Fertigungen für innovative Produkte der Berliner Industrie das Image einer verlängerten Werkbank nahmen.

Die mittelfristige Zielsetzung ist, auf diesem Wege der Umstrukturierung der Industrie fortzufahren, mit neuen Produkten den Fernabsatz zu erhöhen oder auch die Handelsbeziehungen zu den naheliegenden Märkten zu intensivieren. Die Nähe der Berliner Wirtschaft zu zwei Universitäten und mehr als 200 wissenschaftlichen Instituten in unserer Stadt wurde als Standortvorteil entdeckt und durch vielfältige Kooperationen belegt. Technologietransfer ist ein Stichwort, die als Qualifizierungsoffensive vorgestellten Maßnahmen zur Vermittlung neuer Techniken ein zweites. Zu den strukturverbessernden Maßnahmen gehören auch die Förderung des Dienstleistungsbereichs, von Existenzgründungen und des Einsatzes von Venture Capital.

Aus diesen Entwicklungen, Zielsetzungen und ordnungspolitisch meines Erachtens noch zu rechtfertigenden Fördermaßnahmen ergibt sich nun auch ein Anspruch auf ein Image, das ich wie folgt beschreiben möchte:

Berlin ist keine sterbende Stadt mehr. **Berlin ist jünger geworden. Der Wirtschaftsstandort Berlin bietet Chancen zur Ansiedlung, Expansion, als Arbeitsplatz.** Dabei werden Vergleiche zu anderen Wirtschaftsstandorten nicht gescheut, der Wettbewerbsvorteil herausgestellt und die Tatsache der Subventionierung, ob nun als Finanzierungshilfe oder als Steuervorteil, wird nicht vorrangig betont. Diese Werbung für den Wirtschaftsstandort Berlin ist glaubhaft belegt, obwohl Übertreibungen oder noch nicht erfüllte Wunschvorstellungen durchaus vorkommen, wenn Berlin z. B. als attraktiver Finanzplatz oder Metropole der Kommunikationstechnologie apostrophiert wird. Durchaus infrage stellen kann man auch, ob diese Imagewerbung in ein professionell umgesetztes Marketingkonzept eingebunden ist. Ich meine, hier ist noch Raum für Verbesserungen, zum Beispiel durch innerstädtische Abstimmungen und Kooperationen.

Gelingt dies, wird es auch eher und überzeugender möglich sein, die Abweichung zwischen dem beschriebenen Wunsch- oder Soll-Image und dem Ist-Image zu verringern, das die Berliner Wirtschaft zu stark mit Subventionen, Wettbewerbsnachteilen und veralteten Anlagen und traditionellen Produkten verbindet.

Und wie sieht es nun mit dem **Controlling des Marketing für den Wirtschaftsstandort Berlin aus?**

Lassen wir einmal unberücksichtigt, daß der wirtschaftliche **Erfolg einer Wirtschaftsregion ungleich schwerer zu messen und zu bewerten ist als der eines Unternehmens**, und daß Politiker eine besondere Art der Interpretation wirtschaftlicher Daten haben. Dann gibt es durchaus Möglichkeiten herauszufinden, ob und wie **Marketingmaßnahmen in einer Regionalwirtschaft** greifen.

Auch gibt es Steuerungsprozesse und -instrumente, mit deren Hilfe Kurskorrekturen vorgenommen werden. Die Novellierung des Berlin-Förderungsgesetzes ist ein Beispiel dafür. Die vom DIW erstellten Gutachten und die daraus gezogenen und noch zu ziehenden Schlüsse sind weitere.

Für den Wirtschaftspolitiker gilt zunächst das Gleiche wie für den Unternehmer: Je sorgfältiger, präziser und für den Umsetzenden nachvollziehbarer er seine Ziel-

setzungen und die daraus abzuleitenden Maßnahmen formuliert, desto leichter fällt die Überprüfung ihrer Realisierung. Dabei sollten aber auch Wirtschaftspolitiker wie Unternehmer Controlling-Instrumente und Ressourcen bereitstellen und den Mut haben, **aus den Controlling-Erkenntnissen die richtigen Entscheidungen abzuleiten**. Dazu gehört auch die Korrektur und, wenn sinnvoll, auch der Abbruch einmal vorgestellter, aber nicht umsetzbarer oder angenommener Maßnahmen.

Die Berliner Wirtschaftspolitik der letzten Jahre zeichnet sich aus durch eine Reihe von Initiativen zur Beschleunigung der notwendigen Strukturveränderungen unserer Wirtschaft, durch Programme, die vernünftige Rahmenbedingungen setzen, mit Hilfe derer die Unternehmen Defizite in der Aus- und Weiterbildung, im Marketing oder in der Zusammenarbeit mit den Hochschulen leichter abbauen können. Teilstrategien für die Umsetzung dieser Initiative und viele aus ihnen abgeleitete Maßnahmen wurden in Gesprächen mit Unternehmen, ihren Verbänden und insbesondere mit der IHK abgestimmt oder gar erarbeitet. **Die Kammer sieht es als ihre Aufgabe an, diese Maßnahmen zu begleiten, ihre Akzeptanz zu beobachten und gegebenenfalls zu Änderungen zu raten. Damit nimmt sie controlling-ähnliche Funktionen wahr** - wissend daß die Aufnahme ihres Beitrages abhängig ist von seiner Qualität, abgeleitet aus der Kompetenz und Glaubwürdigkeit der Kammer, abhängig aber auch von der Aufgeschlossenheit unserer Wirtschafts- und Finanzpolitiker.

Ich meine, daß es an beidem in Berlin nicht mangelt. Viel Positives, das ich unter dem Begriff Marketing-Maßnahmen für Berlin subsumierte, ist aus einer vernünftigen Kooperation entstanden. Manches kann noch verbessert werden. In der zunehmenden Bereitschaft, die Philosophie des Controllings auch für unsere Regionalwirtschaft einzusetzen und die dafür notwendigen Prozesse und Instrumente zu optimieren, sehe ich eine große Chance, das Marketing für den Wirtschaftsstandort Berlin noch erfolgreicher zu machen.

Ich würde mich freuen, wenn der eine oder andere Gedanke aus den folgenden Referaten oder Diskussionen dabei helfen würde. Lassen Sie mich Ihnen, Herr Deyhle, noch einmal Dank sagen, daß ich den Prolog anlässlich des 12. Controller-Kongresses sprechen durfte. Ich bedanke mich bei Ihnen, meine Damen und Herren, für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Verständnis, daß ich die Chance Ihrer stets willkommenen Anwesenheit in unserer Stadt nutzte, die mir mitgeteilten Stichworte "Marketing und Controlling" sehr berlin-spezifisch zu interpretieren.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	21		R	V	

Kongreß Berlin - München

Mit diesem Beitrag eröffnete Herr Präsident Kramp den 12. Controller Kongreß - den 4. am Standort Berlin. Es ist zugleich - und vielen tut das jetzt leid - ein Berliner Abschieds-Kongreß gewesen.

Nach achtmal am Platz Frankfurt und viermal in der Stadt Berlin geht der Kongreß der Controller jetzt an den Standort, der Sitz des Controller Vereins ist - also nach München.

Für viele Controller-Kollegen mag es leichter fallen, Mitgliederversammlung des Vereins und Controller Kongreß wahrzunehmen, wenn diese Ereignisse am Platz München sind. Bitte vermerken Sie also schon, daß es sich um den 13. und 14. Juni 1988 handeln wird und daß die Mitgliederversammlung am Sonntag, dem 12. Juni 1988, stattfindet; im **Münchner Sheraton-Hotel**; und wir geben uns Mühe, ein gutes Kongreß-Programm auf die Beine zu stellen.

"Keep in touch" - wir sind nicht weiter von Ihnen entfernt als das nächste Telefon oder der nächste Briefkasten oder das nächste Btx-Gerät.

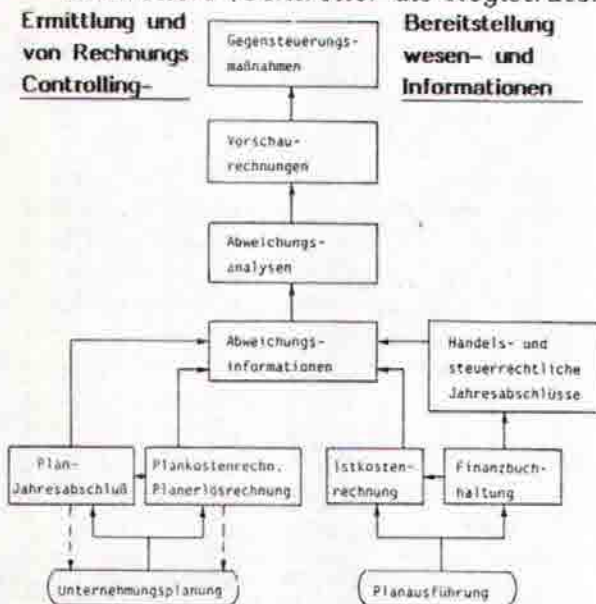


CONTROLLER-ORGANISATION:

SOLLTEN
FINANZBUCHHALTUNG
UND JAHRESABSCHLUSS
MIT DEM CONTROLLING
ORGANISATORISCH
ZUSAMMENGEFASST SEIN?

von Professor Dr. Klaus-Peter Franz,
Universität Kaiserslautern

- Die vorliegende Problemstellung kann praktisch nur auftreten, wenn
- eine Unternehmung eine bestimmte Mindestgröße besitzt, die es erlaubt, die Kern-Controllingtätigkeit organisatorisch von benachbarten Tätigkeiten zu trennen;
 - eine Unternehmung ihre Buchhaltung in Form des Zweikreis-Systems organisiert hat, so daß die Möglichkeit besteht, beide Teilbereiche der Buchhaltung unterschiedlichen Abteilungen zuzuordnen.
 - nicht der im Schrifttum mehrfach erwähnte Typ des buchhaltungs-orientierten Controllers (Controller als Registrator) unterstellt wird.



Kern-Controllingtätigkeiten

- * Planungsunterstützung für die Führungskräfte,
- * Koordination, insbesondere aller Planungsaktivitäten,
- * Informationsversorgung der Führungskräfte, insbesondere Versorgung mit Abweichungsinformationen,
- * Erstellung von Vorschaurechnungen und Vorschlägen für Gegensteuerungsmaßnahmen.

Dem Controlling übertragbare Rechnungswesen-funktionen

- * Alle Funktionen des Rechnungswesen?
- * Alle Funktionen des Rechnungswesen bis auf die Erstellung handels- und steuerrechtlicher Jahresabschlüsse (d.h. einschl. der Finanzbuchhaltung)?

- * Alle Funktionen des internen Rechnungswesens (Kosten- und Leistungsrechnung, kalkulatorische Vermögens- und Kapitalrechnung, Finanzrechnung)?

Wird dem Controller das Rechnungswesen überhaupt nicht unterstellt, so kann ihm die Zuständigkeit für konzeptionelle Überlegungen auf dem Gebiet des Rechnungswesens (oder von Teilen des Rechnungswesens) übertragen oder zumindest ein Mitspracherecht eingeräumt werden.

Die Finanzbuchhaltung in typischen Controlling-Aufbaukonzepten

- * Das amerikanische Controlling-Konzept (Auch bei europäischen Töchtern amerikanischer Unternehmungen angewendet):
Buchhaltung und Jahresabschlußerstellung sind überwiegend Teilaufgaben des Controlling.
- * Das deutsche Controlling-Konzept
Die Finanzbuchhaltung und die Jahresabschlußerstellung sind vom Controlling getrennt.

Die Finanzbuchhaltung als Anforderungselement in Controller-Stellenanzeigen und empirischen Umfragen

- * **Bramse** (116 Stellenanzeigen in einer überregionalen Tageszeitung): 65 % der Unternehmungen zählten die Finanzbuchhaltung zu den Controlleraufgaben.
- * **Ziegenbein** (343 Stellenanzeigen in den Wochenendausgaben der FAZ; 73 % Industrieunternehmungen): In 39 % der Anzeigen war das Controlling mit Linienfunktion vorgesehen; dabei waren überwiegend vergangenheitsorientierte Rechnungen, wie die Finanzbuchhaltung, Bestandteil des Aufgabenkatalogs.
- * **Gege** (300 Stellenanzeigen überregionaler Tageszeitungen): Das 'Finanz- und Rechnungswesen' steht in der Rangfolge der erwähnten Controllingfunktion an 5. Stelle.
- * **Institut für Unternehmensplanung**, Gießen (Basis: 95 der 243 umsatzstärksten Industrieunternehmungen): Finanzbuchhaltung (Bilanz und GuV) werden 27 mal als Aufgabengebiet des Controllers genannt (28 %).

Ansichten im Schrifttum

Es überwiegt bei einem groben Überblick die Zahl derer, die Finanzbuchhaltung und Jahresabschluß nicht zum Bereich des Controlling rechnen. Die Vertreter dieser Richtung (z. B. E. F. Schröder, Deyhle, Serfling, Bleicher) sind tendenziell der Auffassung, daß die primär extern ausgerichteten Aufgabenbereiche des Rechnungswesens der Finanz-

wirtschaft zugeordnet werden sollten. Ausdrücklich anderer Auffassung sind Horváth und Coenenberg mit dem Argument, daß aufgrund der Interdependenzen zwischen den Teilgebieten des Rechnungswesens dieses unter einheitliche Leitung zu stellen sei.

Jahresabschluß und Controlling

These:

Die Erstellung handels- und steuerrechtlicher Jahresabschlüsse auf der Grundlage der Zahlen der Finanzbuchhaltung sollte keine Aufgabe des Controlling sein.

Argumente:

- * Die Erstellung von Jahresabschlüssen basiert auf rechtlichen Vorschriften, unbestimmten Rechtsbegriffen (Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung) und vorsichtsgeprägten Regeln (Anschaffungswertprinzip, Realisationsprinzip, Niederstwertprinzip), während die Controller-Tätigkeit auf zielorientiert-betriebswirtschaftlichem Denken aufbaut.
- * Zweckbezogenes Handeln ist im Rahmen der Jahresabschlußpolitik auf externe Personengruppen und Institutionen bezogen, während das Controlling auf die interne zieloptimale Steuerung gerichtet ist.
- * Der Blick der Jahresabschlußverantwortlichen ist ganz überwiegend in die Vergangenheit gerichtet, der Blick des Controlling in die Zukunft.
- * Die Erhaltung von aktuellem Fachwissen auf dem gesamten Gebiet des Jahresabschlusses (Rechtsänderungen, Rechtsprechung, gutachtliche Äußerungen, Literatur) würde erhebliche Teile der Kapazität des Controllingleiters beanspruchen. Durch das Maßgeblichkeitsprinzip und seine Umkehrung erstrecken sich die fachlichen Anforderungen sowohl auf handels- wie auch auf steuerrechtliche Grundlagen. Gibt es genügend Fachleute, die sowohl das Controlling wie auch das externe Rechnungswesen in der gesamten Breite überdurchschnittlich beherrschen?

Gegenargumente:

- (1) Die Jahresabschlußerstellung fällt in den Zuständigkeitsbereich des Controllers, weil bei der Erstellung von Planungs- und Kontrollrechnungen auch Plan-Jahresabschlüsse aufgestellt werden.
- (2) Sofern dem Controller die gesamte Rechnungsverantwortung übertragen ist, ist er auch für finanzwirtschaftliche Ergänzungsrechnungen zum Jahresabschluß (Bewegungsbilanzen, cash flow-Rechnungen, Kapitalflußrechnungen, inflation accounting) verantwortlich.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	09	G	F	

- zu (1) Plan-Jahresabschlüsse haben einen anderen Charakter als vergangenheitsorientierte Abschlüsse, da sie übersichtsartig aus den übrigen Teilplänen und aus Sonderplanungen abgeleitet werden.
- zu (2) Betriebswirtschaftliche Auswertungen können von anderen Personenkreisen als den für die Jahresabschlusserstellung zuständigen durchgeführt werden.

Argumente für die Eingliederung der Finanzbuchhaltung

(Sofern eine Zuordnung der Finanzbuchhaltung erwogen wird, ist davon auszugehen, daß auch die Betriebsbuchhaltung dem Controlling-Bereich zugehörig ist)

- * "Bilanz und Erfolgsrechnung liefern durch das Prinzip der Doppik ein hervorragendes - und seit Jahrhunderten bewährtes - Modell zur Klassifikation von Informationen. Die wichtigsten Formalziele der Planung werden in der Sprache der 'klassischen' Aufwands- und Ertragsrechnung formuliert (Umsatz, Gewinn, Vermögen)" (Horváth, Controlling, 2.A., S. 469).
- * Zwischen Finanzbuchhaltung und dem auf der Betriebsbuchhaltung aufbauenden Controlling-Informationssystem bestehen Interdependenzen, die eine Verbindung erforderlich machen
 - Die zur Ermittlung von Abweichungen notwendigen Istkosten und -erlösrechnungen übernehmen einen Teil der Zahlen aus der Finanzbuchhaltung, so daß Anzahl der Konten, Kontenplan und Kontierungsrichtlinien auf die Erfordernisse des Controlling-Informationssystems abgestimmt sein müssen.
 - Über Verrechnungsbrücken kann das interne Betriebsergebnis in das externe Unternehmungsergebnis übergeleitet werden.

Argumente gegen eine Eingliederung der Finanzbuchhaltung

- * Wenn die Jahresabschlusserstellung - wie oben empfohlen - vom Controlling ferngehalten wird, sollte auch die Finanzbuchhaltung als Basis des Jahresabschlusses der jahresabschlusserstellenden Abteilung zugeordnet werden, da beide Bereiche eng gekoppelt sind. Dies ist im Moment besonders aktuell, da die Ausrichtung der Unternehmungen auf die Anforderung durch das Bilanzrichtlinien-Gesetz erhebliche Umstellungsarbeit und Probleme mit sich bringt:
 - Die Buchhaltung sollte so neu organisiert werden, daß sie die Zahlen für den Jahresabschluß liefert, die durch Buchen gewonnen werden können; andere erforderliche Angaben werden außerhalb der Buchhaltung erfaßt,

- Entwicklung des betriebsindividuellen Kontenplans aufgrund der festgelegten Erfordernisse,
- Neubestimmung von Konteninhalten.
- * Es besteht die Gefahr, daß das Controlling neben den eigentlichen Aufgaben der Systementwicklung und Beratung zu stark mit Routineaufgaben belastet wird.

Wird die Finanzbuchhaltung organisatorisch vom Controlling getrennt, muß durch entsprechende Regelungen gesichert werden, daß der Controller hinreichend Einfluß auf ihre inhaltliche und formale Gestaltung besitzt und uneingeschränkten Zugriff auf ihre Informationen hat.

Abteilungsbildung in organisationstheoretischer Sicht

Ein wesentliches Kriterium für die Abgrenzung der Aufgaben, die eine Abteilung erfüllen soll, ist der Grad der Interdependenz, in dem die Teilaufgaben zueinander stehen. Ist der Interdependenzgrad hoch, ist umso eher eine Zusammenfassung der Teilaufgaben in einer Abteilung angeraten, weil der ansonsten auftretende Koordinationsaufwand geringer wird.

Picot (Artikel 'Organisation', in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, S. 116) unterscheidet in Anlehnung an amerikanische Autoren vier Formen der Aufgabeninterdependenz:

- * Gepoolte Interdependenz (Die organisatorischen Einheiten sind nur indirekt voneinander abhängig, indem sie um knappe Ressourcen konkurrieren).
- * Sequentielle Interdependenz (Eine Einheit erbringt Leistungen für eine andere Einheit).
- * Reziproke Interdependenz (Es erfolgt ein gegenseitiger Leistungsaustausch zwischen den Einheiten).
- * Teamorientierte Interdependenz (Die organisatorischen Einheiten werden bei der Aufgabenerfüllung zur gleichen Zeit interaktiv tätig).

Der Interdependenzgrad steigt von der gepoolten zur teamorientierten Interdependenz hin an, was eine Zusammenfassung einzelner Aufgaben in einer Abteilung dringlicher macht.

Im Verhältnis von Finanzbuchhaltung zu Controlling liegt eine sequentielle Interdependenz vor, indem die Finanzbuchhaltung der Kosten- und Leistungsrechnung Ist-Zahlen liefert, die der Controller für Abweichungsberichte benötigt. Insofern liegt ein relativ geringer Interdependenzgrad vor, der eine Integration der Finanzbuchhaltung in die Controlling-Abteilung nicht unbedingt erforderlich macht. ■

CONTROLLER UND BETRIEBSRAT

von Karl Baier, Unterach



Ich arbeite im Controller-Bereich, verantwortlich für Budgetierung und Soll/Ist-Vergleiche. Früher hieß das einfach Kostenrechnung. Gleichzeitig haben mich meine Kollegen schon vor 13 Jahren in den Betriebsrat gewählt. In dieser Zeit haben wir bei uns die Controller-Werkzeuge eingerichtet und immer wieder versucht, "Controlling" ins Unternehmen zu tragen. Wie ist es dabei mir ergangen? Waren die beiden Funktionen miteinander vereinbar? Lassen Sie mich aus meiner Erfahrung berichten:

Wie man gesehen wird

Vorgesetzte sehen sich selbst anders, als sie von den ihnen nachgeordneten Führungskräften und Mitarbeitern gesehen werden. Und Vorgesetzte sehen auch ihre "Untergebenen" anders, als diese sich selbst einschätzen.

Diesen Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdeinschätzung hat es immer gegeben, man wird ihn auch nicht völlig beseitigen können. Gerade im Abhängigkeitsverhältnis der betrieblichen Hierarchie sollte es Verpflichtung sein, diesen Unterschied zwischen Selbstbild und Fremdeinschätzung auf ein unvermeidbares Mindestmaß zurückzuführen. Gelingt dies nicht, besteht die große Gefahr, daß man immer mehr auseinanderrückt, daß über die bestehenden Vorurteile Barrieren aufgerichtet bleiben, die eine Zusammenarbeit zumindest sehr erschweren. Das in den Führungsgrundsätzen immer wieder hervorgehobene "Miteinander" bleibt ein "Nebeneinander" mit all seinen bekannten Auswirkungen auf die Bereitschaft und die Leistung der Mitarbeiter.

Was man vom Controller erwartet

So ist das Anforderungsprofil des Controllers auf der sachbezogenen Seite sehr stark ausgeprägt und durchaus klar formuliert:

Der Controller soll die erforderlichen Planungswerkzeuge bereitstellen, die den Aufbau der Unternehmensplanung und die Ableitung der Bereichs- und Abteilungs-Ziele (Budgets) ermöglichen, das

Management-Informationssystem zur Gewinnplanung und -steuerung (Deckungsbeitragsrechnung), sowie die laufenden Soll-Ist-Vergleiche zur Steuerung der Unternehmung aufbereiten und interpretieren.

Auf der personenbezogenen Seite, wo es um die Führung der Mitarbeiter geht, um die persönlichen Zielsetzungen, um die Beurteilung, die Aus- und Weiterbildung und schließlich auch die erfolgsbezogene Entlohnung, ist die Erwartung der Geschäftsleitung an den Controller eine zu vernachlässigende Größe. Dafür wird ihm keine Kompetenz übertragen. Diese Führungsaufgaben werden von der Geschäftsleitung selbst wahrgenommen.

Ich habe aber den Eindruck, daß für diese Führungsaufgaben immer weniger Zeit verwendet wird. Ich habe noch keine Erklärung gefunden, wo dafür die Ursachen liegen. Zumal ja alle Management-Lehren gerade darauf besonders Wert legen.

Das Gefährliche bei dieser Entwicklung ist, daß den Führungskräften hier eine Fehlleistung offenbar nicht bewußt wird. Da jeder davon überzeugt ist, effizient zu führen, müßten sie auf ihre Führungsfehler aufmerksam gemacht und darauf angesprochen werden.

Aber wer kann das überhaupt und wagt so etwas? Warum soll man so etwas wagen?

Ist es nicht einfacher und vor allem ungefährlicher, am Montag seinen Arbeitsplatz zu beziehen und auf den Freitag zu warten! Und dann stehen wir

plötzlich erschüttert vor dem Phänomen der "inneren Kündigung".

Wie kann man zum Beispiel "kundenorientiertes Verhalten" von seinen Mitarbeitern fordern, wenn man diese nicht "mitarbeiterorientiert" führt?

Was man vom Betriebsrat (noch) nicht erwartet

"Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer im Betrieb wahrzunehmen und zu fördern." So steht es wörtlich im österreichischen Arbeitsverfassungsgesetz.

Die Aufgeschlossenheit des Arbeitgebers für die Entwicklung einer partizipativen Betriebsratsarbeit nimmt im allgemeinen mit der Betriebsgröße zu. Man kann auch beobachten, daß diese in Kapitalgesellschaften größer ist als in von einem Unternehmer persönlich geführten Betrieben.

Ein Betriebsrat hängt beim Mitbestimmen auch vom Entwicklungsstand der Unternehmensplanung ab.

In Österreich haben wir aber noch ein Spezifikum. Unverwechselbar, unvollkommen und unübertragbar, das Modell der Sozial- oder Wirtschaftspartnerschaft. "Konsens statt Konflikt" heißt hier die Formel, die das Phänomen der Sozialpartnerschaft belebt und damit sicherstellt, daß die Auseinandersetzungen zwischen den gesellschaftlichen Gruppen auf dem Gebiet der Wirtschaft nicht auf der Straße, sondern am Verhandlungstisch stattfinden. Es wäre allerdings sicherlich nicht möglich, das System der Sozialpartnerschaft funktionsfähig zu erhalten, wenn nicht zumindest ein gewisses Minimum an - teilweise unausgesprochener - Übereinstimmung in wesentlichen wirtschaftspolitischen Fragen zwischen den Organisationen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer bestünde.

Diese Übereinstimmung ist aber nicht am Verhandlungstisch festgelegt und mit Brief und Siegel vereinbart worden, sondern ein stillschweigender Konsens, der sich im Laufe einer längeren Entwicklung herausgebildet hat. Vermutlich sind sich sogar manche der Handelnden gar nicht bewußt, daß hier überhaupt ein Konsens erzielt worden ist.

In diesem Spannungsfeld lebe auch ich als "Controller und Betriebsrat".

Mir geht es nicht darum, Interessen zu polarisieren und mich auf die eine oder andere Seite zu schlagen. Mir geht es in diesem modellhaften Zusammentreffen zweier Funktionen vielmehr darum, **eine vorurteilsfreie Situationsanalyse und kreative**

Ansatzpunkte zur Konfliktlösung zu suchen. Gerade scheinbar gegensätzliche Aufträge an Controller und Betriebsrat sehe ich **als Schlüssel, der zur Annäherung der Standpunkte** beitragen kann, indem man nicht das Trennende, sondern das Gemeinsame, das Verbindende sucht.

Wovon mein Erfolg abhängt

In diesem Sinne erfolgreich zu arbeiten, setzt aber ein entsprechendes Führungsverhalten voraus.

Das System "Führen mit Zielen" oder "Management by Objectives", wo qualitative und quantitative Ziele gemeinsam festgelegt und im Team erarbeitet wurden, befindet sich vielleicht wieder in Veränderung, und zwar womöglich weg von der kooperativen und hin zur autoritären Führung. Ist es Zeitgeist, daß Chefs "endlich" wieder führen müssen? Aber gerade da zeigen sich Führungsdefizite, denn dieses Verhalten fördert nicht die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Es ist eine der Hauptvoraussetzungen für ein erfolgreiches "Management by Objectives", kompetente und motivierte Mitarbeiter zu haben, die dieses System tragen.

Ich erinnere mich, daß wir damals (vor etwa 14 Jahren) deshalb erfolgreich waren, weil wir in erster Linie die Motivationsseite aufbereitet und dadurch eine gewisse **Aufbruchstimmung** erzeugt haben. Die Mitarbeiter und die Führungskräfte standen positiv und motiviert der Arbeit gegenüber und sie hatten das Gefühl, ja sogar die Überzeugung, ihren Aufgaben gewachsen zu sein.

Diese Art Motivation bewirkte selbstsichere und informierte Mitarbeiter mit einem Überblick. Hier wirkte der Führungsrhythmus und das Planungsprozedere motivierend, denn der Mitarbeiter konnte an der Erarbeitung der Zielsetzungen und an der Entscheidungsfindung partizipieren. Daher war auch die Bereitschaft vorhanden, Verantwortung zu tragen und kalkulierte Risiken einzugehen.

Der Wirkungskreis der Mitarbeiter wurde größer, der informierte Mitarbeiter wurde selbständiger und daher wurde auch seine Abhängigkeit verringert.

Wenn es gelten soll, **ein gemeinsames Ziel zu verfolgen**, dann muß es vorher besprochen werden, weil ansonsten ja die **Gemeinsamkeit nicht festgesellt** werden kann.

Für mich als Controller waren **die Budgetgespräche** immer ein heikler Punkt. Die Gesprächspartner sahen in mir fast immer an erster Stelle den Be-

etriebsrat und dies wurde auch bei der Gesprächsführung deutlich. Sobald die Ziele von der sachbezogenen- auf die personenbezogene-Seite wechselten, wechselte auch die Gesprächsform.

Bei mir entstand immer der Eindruck, wenn die Sprache auf Personalangelegenheiten wie z. B. die Festlegung der Jahresprämie kam, daß ich mich nun in einer Tarifverhandlung und in keinem Planungsgespräch mehr befinde. Hier stand ich wieder ausschließlich in der Vitrine des Betriebsrates, behaftet mit allen Vorurteilen.

Wie die Zukunft sein könnte

In einer Zeit sich schnell verändernder Umweltbedingungen und schärfer werdenden Wettbewerbes benötigen Unternehmen nichts dringender als einsatzbereite, leistungsfähige und ideenreiche Mitarbeiter. Deshalb sollten sämtliche Möglichkeiten genutzt werden, um die Arbeitswelt für die Menschen attraktiver zu gestalten. Die wirksamsten und für die Mitarbeiter wie Unternehmer ertragreichsten Möglichkeiten, die zudem nichts oder fast nichts kosten, liegen auf dem Gebiet der **nichtmateriellen Arbeitsbedingungen**, in der Gestaltung des Führungs- und Entscheidungsprozesses, bei der Information und der Kommunikation.

Die partnerschaftliche Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern zueinander gründet auf der Überzeugung, daß jeder auf seine Weise einen wichtigen und wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und daß der Gesamtnutzen umso größer ausfällt, je umfassender jeder seine Kenntnisse und Fähigkeiten in die Zusammenarbeit einbringen kann.

Die Verwirklichung eines partnerschaftlichen Handelns ist sicherlich nicht einfach, da sie bei den Führungskräften und Mitarbeitern Einstellungsveränderungen voraussetzt. Die Aussicht auf effizienteres und befriedigenderes Arbeiten sollte die Mühe jedoch lohnen. Dazu kommt, daß die in den kommenden Jahren zu erwartenden technologischen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungen zunehmend besser ausgebildete, kreative, anpassungsfähigere und leistungsbereitere Mitarbeiter erfordern werden. Die leistungsfähigen Unternehmen werden in Zukunft jene sein, in denen sich leistungsfähige Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Unternehmenszielen identifizieren.

In einer so veränderten Unternehmenskultur, wo als Ziel ein partnerschaftliches Modell steht, in dem die Unternehmensziele weitgehendst mit den persönlichen Zielen übereinstimmen, kann der Controller bei der Erarbeitung dieser sach- und personenbezogenen Ziele in Bezug auf Einstellung und Verhalten dem Betriebsrat helfen. Auch der

Betriebsrat würde nicht mehr in erster Linie stellvertretend für die Kollegen handeln, sondern die Kollegen in ihrem selbständigen und eigenverantwortlichen Handeln unterstützen.

Die Rolle des Betriebsrates wird mehr die des Beraters.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	09	11	G	P	Z

Impressum

ISSN 0343 - 267X 12. Jahrgang

Herausgeber

Controller Akademie, Gauting/München
Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e.V., Berlin

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling
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

Kreativ Beratung Peter Rubin,
Karl-Hromadnik-Str. 3 · Postf. 60 06 30 · 8000 München 60
Telefon 089 / 83 08 51 · Telex 528 D10 · Telefax 0 89/88 87 03

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching 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 Schweiz:

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

PERSONAL-CONTROLLING

EINE VERNACHLÄSSIGTE AUFGABE DES UNTERNEHMENSCONTROLLING

von Rolf Wunderer und Martin Sailer, St. Gallen

Die "Forschungsstelle für Personalwesen und Mitarbeiterführung" hat im Rahmen ihres Arbeitsschwerpunktes "Strategische Personalarbeit" 1986 ein Forschungsprojekt "Personal-Controlling" begonnen. Neben literarischen Arbeiten soll der direkte Kontakt mit der Praxis aufgenommen werden. In diesem Zusammenhang wird eine **erste Fachtagung zum Thema "Personal-Controlling - Ökonomische Fundierung der Personalarbeit" am 28./29. Oktober 1987 in Zürich durchgeführt.** Weitere Informationen sind an der FPM, Hochschule St. Gallen, (Dr. Martin Sailer) erhältlich.

1. Warum "Personal-Controlling"?

Personal als Produktionsfaktor unterliegt teilweise anderen Einflüssen und Kontrollmöglichkeiten als Investitionsgüter, Waren und Kapital.

Menschen sind keine passiven, beliebig disponierbaren Objekte. **Mitarbeiter reagieren auf Kontrolle**, sie können selbst strategisch denken und handeln, sie sind nicht so leicht austauschbar - Personal-Controlling muß daher den Besonderheiten des "Faktors" Personal Rechnung tragen.

Im Personalbereich spielen andere Zielgrößen eine besondere Rolle (z. B. leistungs- und motivationsgerechte Entlohnung, sozialer Frieden und soziale Akzeptanz). Diese sind mit finanzwirtschaftlichen Kenngrößen nicht zu erfassen. Personal-Controlling hat aber auch besondere strategische Aufgaben. Da die Erfüllung unternehmensstrategischer Anliegen in erster Linie vom quantitativen und qualitativen Mitarbeiterpotential beeinflusst wird, ist Personal-Controlling schon deshalb wesentliches Hilfsmittel der strategischen Unternehmensplanung.

2. Grundsätzliches zu Controlling und Personalarbeit

Die Grundorientierung von Controlling im Personalbereich, die sich aus den Besonderheiten des Fak-

tors "Arbeit" und aus den unternehmensstrategischen Implikationen ergibt, läßt sich schlagwortartig wie folgt skizzieren:

a) Einbindung in das Unternehmens-Controlling

Die Personalplanung ist zwar aus der strategischen Unternehmensplanung abzuleiten, setzt aber ihrerseits für die Globalplanung Rahmenbedingungen und Restriktionen: Das Leistungspotential von Mitarbeitern kann nicht beliebig entwickelt bzw. "beschafft" werden. Personalplanung ist strategische Planung und muß gemeinsam mit anderen strategischen Plänen durchgeführt, also integriert werden.

b) "Systemorientierung" des Personal-Controlling

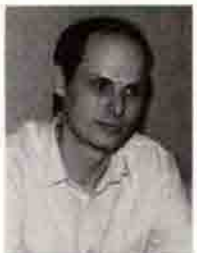
Die zentrale Aufgabe des Personal-Controlling besteht in der **Planung und Kontrolle der Personalleistung**. Erforderlich ist daher ein Controlling-Konzept, das mit erfaßbaren Daten der Personalleistungen arbeiten kann. Diese Daten sind allerdings nur begrenzt monetär bzw. aus monetären Größen ableitbar.

Die strategische Dimension der Personalarbeit erfordert ein Steuerinstrument, das **nicht-monetäre Größen** langfristig verarbeiten und als Entscheidungsgrundlage aufbereiten kann.

Personal-Controlling als strategisches Management-Instrument muß eine Vielzahl externer (Umweltbedingungen: z. B. Arbeitsmarkt) und interner



Prof. Wunderer: Leiter der "Forschungsstelle für Personalwesen und Mitarbeiterführung" im Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen; Professor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Personalwesens und der Mitarbeiterführung.



Dr. Sailer: Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt "Personal-Controlling"

(z. B. Unternehmensstrategie, Betriebsverfassung, Produktionstechnik) Faktoren sowie deren Interdependenzen berücksichtigen:
 Personal-Controlling sollte daher als "systemorientiertes Controlling" verstanden werden, das die strategischen Implikationen von Veränderungen im Personalbereich berücksichtigt. Mit dieser Systemorientierung werden Veränderungen nicht isoliert, sondern in ihrem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und anderen v. a. externen Faktoren gesehen.

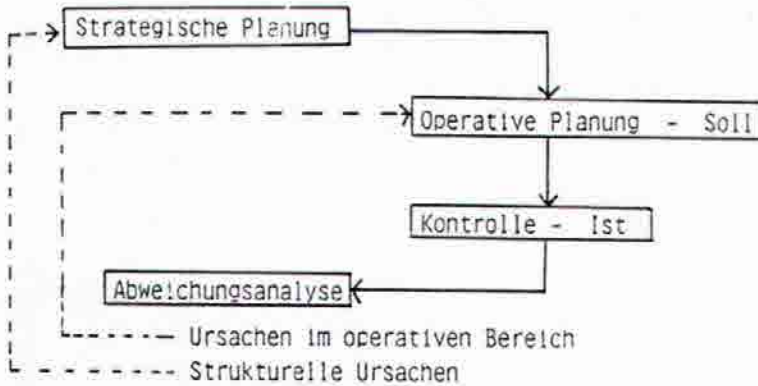


Abb. 1: Controlling-Konzeption für den Personalbereich: Verknüpfung strategischer und operativer Planung

3. Personal-Controlling als Beitrag zur Entwicklung der Controlling-Funktion

Die Anforderungen an ein Personal-Controlling-Konzept sind zunächst vor dem Hintergrund des allgemeinen Entwicklungsstandes im Controlling zu sehen: In einer groben Schematisierung kann man von **drei Entwicklungsstufen** (Reifegraden) des Controlling sprechen: (vgl. Potthoff/Trescher S. 23)

- a) Abrechnungsorientiertes Controlling: im Vordergrund steht die Kontrolle der Einhaltung interner und externer Rechnungslegungsvorschriften.
- b) Kostenorientiertes Controlling: betriebliche Abläufe und Aktionen (z. B. Investitionen) werden nach Wirtschaftlichkeitskriterien überprüft.
- c) Systemorientiertes Controlling: Aufbau eines Steuerungssystems, mit den Komponenten
 - * Planungssystem,
 - * Überwachungssystem,
 - * Informationssystem.

In dieser Entwicklungsstufe ist Personal-Controlling als das Management-Instrument im Personalbereich zu verstehen.

Abrechnungs- und kostenorientiertes Controlling ist für den Personalbereich - wie noch zu zeigen

ist - nur im Zusammenhang mit Kostenplanung und -kontrolle von Bedeutung.

Man muß daher gerade im Personalbereich die Entwicklung zu einem Controlling-Konzept langfristig sehen. Auch das "Finanz-Controlling" wurde nicht "über Nacht" zu dem, was es heute darstellt.

Personal-Controlling wird erst in einem fortgeschrittenen Stadium alle Funktionen (Planung, Kontrolle, Analyse) - und somit die Steuerungsaufgabe - erfüllen können.

4. Die "Controlling-Idee" in der Personalwirtschaft

Für die Charakterisierung eines besonderen "Personal-Controlling" kann nun festgehalten werden:

- a) Personal-Controlling ist als spezielles "Bereichs-Controlling" ein erfolgsorientiertes Managementinstrument mit den Grundfunktionen
 - * Planung von personalwirtschaftlichen Kenngrößen (v. a. quantitative und qualitative Personalleistung);
 - * Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) dieser Kenngrößen;
 - * Analyse (Ursachenermittlung bei Soll/Ist Abweichungen);
 - * Aufbau und Betrieb eines Personal Informationssystems.

b) Die einzelnen Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling sind grundsätzlich nicht neu und wurden meist schon eingesetzt. Das Neue am Personal-Controlling ist

die **bewußte Planung (Soll) und Kontrolle (Ist)** personalwirtschaftlicher Tatbestände in **meßbaren** - oder zumindest **objektiv erfaßbaren** - Daten (v. a. erfolgswirtschaftliche Kenngrößen) sowie die Rückkoppelung zwischen Kontrolle und Planung, indem die Ergebnisse der Abweichungsanalysen Grundlagen des Planungsprozesses werden.

c) Personal-Controlling ist kein "neues" Instrument der Mitarbeiter-Überwachung. Es dient der erfolgswirtschaftlichen Planung, Kontrolle und Analyse der gesamten Personalarbeit.

5. Instrumente der Personalarbeit aus der Sicht der Controlling-Funktion

5.1 Ansatzpunkte für Personal-Controlling

Man kann davon ausgehen, daß Teil-Funktionen des Personal-Controlling sowohl wissenschaftlich aufgearbeitet als auch in der Praxis weitgehend realisiert sind: Diese wichtigen Elemente des Personal-Controlling sind v.a.:

- * Personalplanung,
- * Personal-Kostenrechnung und Budgetierung,
- * Budgetierung und Verrechnung der Personalabteilung (als Kostenstelle),
- * Personalstatistik,

- * Personal-Informationssysteme,
- * Mitarbeiterbeurteilung,
- * Human Resources Accounting (Investitionsrechnerische Bewertung der für die Mitarbeiter angefallenen Kosten).

Planungs- horizont Bezugsrahmen	Erfolgs- maßstab	Monetär Kalkulatorisch	Ökonomische Kennzahlen und Indikatoren	Qualitativ Subjektive Beurteilung Heuristisch
Operativ Kurzfristig		z. B. Personalkostenbudget Budget der Personal- abteilung	z. B. Leistungsstunden Absenzzzeiten	z. B. Tätigkeitskontrolle mittels "Multi - Moment - Verfahren"
Taktisch Mittelfristig		z. B. Budget eines Ausbildungsplans	z. B. Fluktuationsraten	z. B. Mitarbeiterbeurteilung Assessmentverfahren
Strategisch Langfristig		z. B. Betriebliche Pensions- politik aus finanz- mathematischer Sicht ROI von Ausbildungs- maßnahmen bzw. PE - Maßnahmen allg.	z. B. Personalstruktur - Ausbildungsstand - Betriebszugehörigkeit Leistungspotential - Quantitative Assess- ment-Verfahren	z. B. Personal-Portfolio Potentialanalysen

Abb. 2: Bezugsrahmen für Personalwirtschaftliche Kontroll- und Steuerungsinstrumente Reichweite des Finanz-Controlling

Wie in Abb. 2 angedeutet wird, lassen sich die Instrumente der Personalarbeit einerseits bzgl. ihres Zeithorizontes (kurz-, mittel- oder langfristig) andererseits bzgl. ihrer "Nähe" zu finanzwirtschaftlichen und ökonomischen Kenngrößen einordnen.

Dabei ergibt sich die skizzierte Überschneidung mit dem Finanz-Controlling (Personal-Kostenrechnung, Budgetierung). Personal-Controlling muß über diesen gemeinsamen Bereich in zwei Richtungen hinausgehen.

Die Besonderheiten des "Produktionsfaktors" Mensch, der durch Personal-Controlling ökonomischen Planungs- und Kontrollverfahren zugänglich gemacht werden soll, erfordert ein besonderes Instrumentarium. Dieses muß gegenüber der kurzfristig/operativen Perspektive des Finanz-Controlling **auch für strategische Fragen** geeignet sein. In der strategischen Planung kann man v. a. aufgrund des größeren Zeithorizontes viel weniger mit monetären Größen arbeiten. Viele wichtige Planungsdaten (etwa Angaben über das qualitative Leistungspotential der Mitarbeiter) können nicht sinnvoll quantifiziert werden. Personal-Controlling muß daher die Controlling-Funktion auch mit qualitativen Informationen erfüllen.

5.1.1 Personal-Controlling als strategisches Controlling

Die operative Planung, wie sie etwa für die Personalkosten bereits im Rahmen des Finanz-Controlling erfolgt, muß mit der strategischen Planung im Personalbereich verknüpft werden.

Die im kurzfristig-operativen Bereich konkretisierten Daten (Personalkosten - Budget, personalwirtschaftliche Kennziffern) unterliegen grundsätzlich strategischer - d. h. mittel- und langfristiger Disposition. Wenn daher beispielsweise Abweichungen vom Personalkosten-Budget oder anderer Zielgrößen (z. B. Absenzzraten) festgestellt werden, muß man v. a. strukturelle Ursachen in Erwägung ziehen; diese können nur durch Rückkoppelung zur strategischen Planung korrigiert werden (vgl. Abb. 1).

5.1.2 Personal-Controlling als qualitatives Controlling

Die zweite Erweiterung des Personal-Controlling gegenüber dem "traditionellen" Finanz-Controlling bezieht sich auf die Art des verwendeten Datenmaterials.

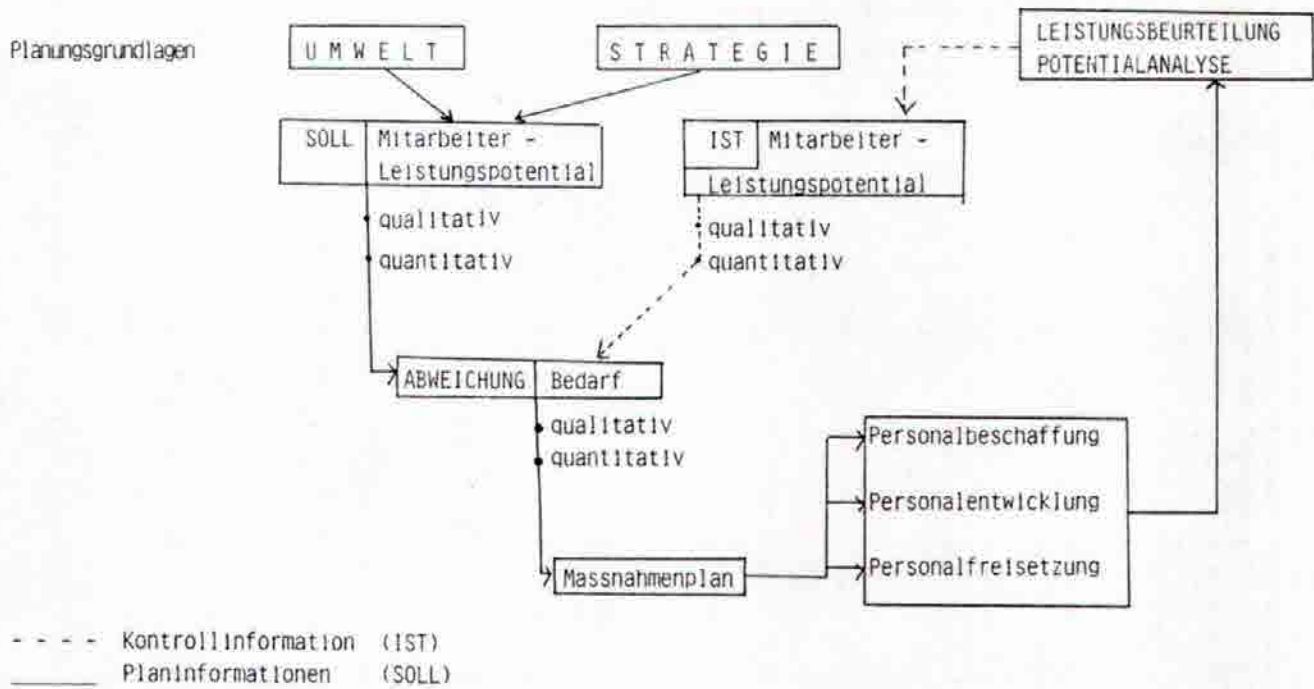


Abb. 3: Controlling in der Personalarbeit am Beispiel der Personalbedarfsplanung

Finanz-Controlling arbeitet v. a. mit monetären Daten bzw. daraus abgeleiteten ökonomischen Größen (z. B. Lohnkosten pro Leistungsstunde). Die Sachverhalte der Personalarbeit, die ihren Erfolg bzw. Mißerfolg ausmachen, sind jedoch nur zum Teil monetär erfassbar.

Beispielsweise ist die **Mitarbeiterfluktuation** für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung: Fluktuationskosten lassen sich jedoch nur schwer berechnen; vor allem sind Opportunitätskosten (z. B. Schaden für die Unternehmung durch entgangene Beiträge des Mitarbeiters während der Stellenvakanz bzw. der Einarbeitungszeit des Stellennachfolgers) als wesentlicher Bestandteil der Fluktuationskosten nicht zahlungswirksam und können nur durch komplizierte Schätzverfahren ermittelt werden. Ähnliches gilt für Absenkkosten sowie die **Kosten fehlender oder gestörter Leistungsmotivation**.

Fluktuation und Absenz können in Form von **Kennzahlen** (z. B. Anzahl der vom Arbeitnehmer veranlaßten Kündigungen/durchschnittliche Mitarbeiterzahl = Fluktuationsrate) quantitativ ausgedrückt werden und gelten somit **als Indikatoren** für den ökonomischen Erfolg der Personalarbeit. Derartige Kennzahlen sind auch plan- und kontrollierbar; Abweichungen können berechnet und als Maßstab für Erfolgs-/Mißerfolgsbeurteilung herangezogen werden.

Auch wenn die (scheinbare) Exaktheit von Kennzahlen der Controlling-Funktion entgegen kommt, so können sie doch nur **Symptome aufzeigen**, während die wesentlichen Ursachen personalwirtschaftlicher Probleme v. a. in mangelnder Leistungsfähigkeit und -motivation liegen.

Planung und Kontrolle von Leistung und Motiva-

tion kann nur begrenzt in quantitativen Größen vorgenommen werden. Personal-Controlling hat sich daher auch mit "qualitativen" Informationen - wie sie z. B. das **Ergebnis von Mitarbeiter-Beurteilungen** darstellen - zu befassen.

5.2 Existierende Bestandteile des Personal-Controlling

Da in den letzten Jahren das Finanz-Controlling zu einem Schwerpunkt bei der Entwicklung von Instrumenten der Unternehmensführung wurde, kann man zurecht davon ausgehen, daß zahlreiche Unternehmungen inzwischen über ein mehr oder weniger gut funktionierendes Controlling-Instrumentarium verfügen.

Für den Personalverantwortlichen könnte es daher naheliegen, dieses Instrumentarium auch für Planung und Kontrolle der Personalarbeit direkt zu übernehmen.

Nun liegen aber Kernbereiche der Personalarbeit (z. B. Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung etc.) eindeutig nicht im "Einzugsbereich" des Finanz-Controlling und unterliegen daher keiner "automatischen" Erfolgskontrolle.

Auch die Planung und Kontrolle dieser Aufgaben sind dem Personalmanager nicht neu; insbesondere die "Bedarfs-, Beschaffungs-, Entwicklungs-, Einsatz- und Freistellungsplanung" sowie Kontrolle (Leistungskontrolle, Ausbildungskontrolle, Motivationskontrolle) sind in der modernen Personalarbeit bereits verwendete Instrumente und Methoden. Es müßte daher gelingen, auch für diese Planungs- und Kontrollaufgaben ein dem Finanz-Controlling analoges Instrument zu entwickeln, das Soll-Ist-Vergleiche (Abweichungen) regelmäßig, systematisch und integriert ermittelt.

Im folgenden soll angesichts der Aufgaben und Ziele des Personal-Controlling die Relevanz der bestehenden Ansätze untersucht werden:

Was leistet das Finanz-Controlling für die Personalarbeit? Inwieweit wird Planung und Kontrolle der Personalarbeit bereits praktiziert?

5.2.1 Finanz-Controlling als Personal-Controlling

Abb. 2 zeigt, daß Finanz-Controlling für das Personal-Controlling nur sehr eingeschränkte Relevanz aufweist. Eine in das Finanz-Controlling integrierbare Konzeption von Personal-Controlling kann daher nur auf Kostendaten (Personalkosten, operative Kosten der Personalarbeit) und daraus abgeleiteten Kennziffern beruhen.

Für die in der Personalarbeit dominierenden strategischen Aufgaben muß die Konzeption von Personal-Controlling in der geschilderten Weise erweitert werden. Andernfalls könnten die wichtigsten personalwirtschaftlichen Zielsetzungen keinem Planungs- und Kontrollsystem unterworfen werden, das systematisch Zielabweichungen feststellt und den Erfolg der Personalarbeit überwacht.

Da der Finanzcontroller mit dem Personalbereich im allgemeinen nur **über Personalkosten in Berührung kommt**, interessiert ihn v. a. der Aufbau einer entscheidungsorientierten Personalkostenrechnung, die beispielsweise die Ermittlung von Personalkosten-Kennziffern erlaubt. Diese Kennziffern können durch inner- und zwischenbetriebliche Vergleiche die absolute und relative Entwicklung einzelner Personalkostenbestandteile aufzeigen sowie die Position eines Betriebes in der Branche verdeutlichen. Auch für die Kalkulation zahlreicher personalwirtschaftlicher Kenngrößen (z. B. Teile der Stellenbesetzungskosten) ist eine Personalkostenrechnung, die die entsprechende Kostenerfassung vorsieht (Kontierungskonzept, Kostenanalysen) unerläßlich.

Finanz-Controlling und Personal-Controlling sind daher in einem "Basissystem" (Personalkostenrechnung, Kennzahlen), das im wesentlichen auf monetären Größen beruht, durchaus kompatibel. Für die strategischen Fragen des Leistungspotentials der Mitarbeiter muß eine spezifische Konzeption des Personal-Controlling entwickelt werden.

Die Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale von Finanz- und Personal-Controlling bestätigt, daß eine **Integration** vor allem in einem operativen (am Kostenkalkül orientierten) Bezugsrahmen möglich ist:

Personalkostenbudgets;

Budget der Personalabteilung;

Personalwirtschaftliche Erfolgskennziffern:

- z. B. - Produktionswert/Leistungsstunde,
- erzielter DB/Leistungsstunde,
- Anteil der Nichtleistungslöhne an den

- Bruttolöhnen,
- Absenztunden/Mitarbeiter,
- Anzahl der Kündigungen/Personalbestand.

Gemeinsamkeiten bzw. Überschneidungen zwischen Personal-Controlling und Finanz-Controlling ergeben sich daher insbesondere im instrumentellen Bereich. Dabei dominieren - meist aus kurzfristiger Perspektive - monetäre Größen bzw. daraus abgeleitete Daten (z. B. kalkulatorische Abfertigungen).

	<u>Personal-Controlling</u>	<u>Finanz-Controlling</u>
<u>Grundkonzept</u>	Rückkoppelung zwischen Planung und Kontrolle; Vergleichbare und abgestimmte Planungs- und Kontrollinformationen zur Ermittlung von SOLL/IST-Abweichungen	
<u>Zielsetzung</u>	Optimierung der Personalleistung, Sicherung des strategisch erforderlichen Leistungspotentials	Plangemäße Gewinnerzielung, Liquiditätssicherung, Vermögenssicherung
<u>Zeithorizont</u>	langfristig/ mittelfristig	kurz- / mittelfristig
<u>Datenqualifikation</u>	qualitativ; quantitative Daten nicht monetär	monetär; zahlungsstromorientiert
<u>Dominierendes Kalkül</u>	Potentialorientierung	Kosten-/Gewinn-/Zahlungsorientierung
<u>Anforderungsprofil des Controllers</u>	Strategisches Denkvermögen; Human-Ressourcenorientiert Kenntnisse im Personalwesen; Kommunikatives, prosoziales Verhalten; Fähigkeit zur Beurteilung des Entwicklungspotentials der Mitarbeiter	Fachmann im Rechnungswesen; kurz-/mittelfristige Gewinnorientierung; Strategisches Denkvermögen Unternehmensorientiert; Akzeptanz durch Fachautorität
<u>Wichtige Kontroll- und Steuerungsinstrumente</u>	z. B. Mitarbeitergespräche, Potentialanalysen, Assessmentmethoden, Personal-Portfolio, Personalkostenbudgets, Personalwirtschaftliche Kennziffern, Informations- und Berichtssysteme Statistische Auswertungen Führungstilanalysen	z. B. Budgets, Planbilanzen, Finanzpläne, Kennzahlensysteme, Berichtssysteme, statistische Auswertungen

5.2.2 Grenzen des Finanz-Controlling als Informationslieferant für die Personalarbeit

Der Personalverantwortliche, in dessen Unternehmen ein entwickeltes und funktionierendes Finanz-Controlling besteht, kann auf umfangreiches Datenmaterial zurückgreifen, das Indikatoren für personalwirtschaftliche Probleme liefert. Vor allem die Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Informationen mit Personaldaten (wie es z. B. bei der Berechnung der o. a. Kennziffern geschieht) sichert die "diagnostische" Funktion des Finanz-Controlling.

Als Mangel dieser Kennziffern - bzgl. ihrer Eignung für das Personal-Controlling - erweist sich:

1) Die fast ausschließliche Orientierung an monetären Größen, die z. B. eine Berücksichtigung von Opportunitätskosten verhindert, obwohl gerade diese Kostenart für die Personalwirtschaft von besonderer Bedeutung ist.

2) Die "ex post" - Orientierung des Rechnungswesens: Da Rechnungswesendaten als Kontrollinformationen (das gilt für die Ist-Daten des Finanz-Controlling) Probleme (negative Abweichungen, Verluste) erst dann registrieren, wenn sie zahlungswirksam geworden sind - d. h. sobald sie sich im Rechnungswesen niedergeschlagen haben (ex post - Orientierung des betrieblichen Rechnungswesens), ist es für korrigierende Maßnahmen oft zu spät. Die eingetretenen Verluste wurden nicht antizipiert.

Durch die Analyse (Ursachenermittlung) der Abweichungen können zwar Problemdiagnose und -analyse erleichtert werden; "therapeutische" Maßnahmen haben aber im Personalbereich meist lange Wirkungszeiten (man denke etwa an die Verbesserung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz zur Verringerung von Absenzen und Fluktuation) - Diagnose aufgrund finanzwirtschaftlicher Kontrollinformationen ist meist Späterkennung (wenn nicht "Zuspäterkennung") und daher weit entfernt von der notwendigen Früherkennung, die wesentliche Voraussetzung für das rechtzeitige Eingreifen mittels struktureller (strategischer) Maßnahmen ist.

5. Weiterentwicklung von Personal-Controlling

Ein Schwerpunkt bei der Entwicklung von Personal-Controlling muß in der Verbesserung der ökonomischen Aussagekraft der Kennzahlen und Indikatoren liegen:

Selbst die im Personalbereich dominierenden Kenn- und Zielgrößen "Fluktuationsrate, Absenzzrate, Personalkosten, Personalnebenkosten, Personalstruktur, Arbeitsproduktivität etc." sind in Aussagekraft und Signalwirkung mit den ökonomischen Kennziffern (Rentabilität, Liquidität, Deckungsbeitrag, Amortisationsdauer etc.) nicht direkt vergleichbar. Entscheidungen über die Allokation

von Ressourcen (Investitionspläne, Budgets) werden von "harten" ökonomischen Kalkülen gesteuert.

Die traditionellen Kennziffern dienen der Beschreibung (Personalkosten, Personalstruktur) oder Diagnose (Fluktuation, Absenz) personalwirtschaftlicher Sachverhalte und Probleme. Es erscheint daher notwendig, die Kommunikation zwischen Personalwesen und Unternehmensführung auch in ökonomischer Terminologie zu führen.

Das Instrument des Personal-Controlling soll daher insbesondere die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Personalwesens berücksichtigen und in allgemein verständlichen - d. h. ökonomischen - Begriffen zum Ausdruck bringen. ■

Literaturverzeichnis

E. Potthoff, K. Trescher, Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin, New York 1986

R. Wunderer, Strategische Personalarbeit - arbeitslos? ZfO 1984, S. 506 - 510

H. C. Pfohl, B. Zettermeyer, Strategisches Controlling, ZfB, 1987, S. 145 - 175

A. Vogt, Personalkostenerfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, ZfBF, 1984, S. 861 - 877

G. Mann, B. Pugell, Die Problematik der traditionellen Personalkostenrechnung, DBW, 1985, S. 657 - 661

E. G. Flamholtz, Which HR Accounting System fits your Organization, Personnel Journal, 1986, S. 75 - 81

J. G. Rhode et al., Human Resource Accounting, A critical Assessment, Industrial Relations, 1976, S. 13 - 25

J. Fitz-Enz, HR Measurement: formulas for success, Personnel Journal, 1985, S. 53 - 60

F. J. Witt, Controlling im Personalbereich, Controller Magazin 1986, S. 239 - 241

J. G. Woods, Th. Dillion, The performance Review Approach to improving productivity, Personnel, 1985, S. 20 - 27

T. E. Hall, How to estimate employee turnover costs, Personnel, 1981, S. 43 - 52

G. Strauss, Human Resource Accounting, A complementary collection, Industrial Relations, 1976, S. 1 - 12.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	13	24	G	P	F

UNTERNEHMENSERFOLG UND KOSTENREDUZIERUNG DURCH MOBILISIERUNG ORGANISATORISCHER RESERVEN

- BESONDERS IM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	14	31	S	L	T

von Hans-Werner Schnepfer, Untergruppenbach

Der folgende Beitrag ist ein **Check-Papier**, um Organisatorisches systematisch zu durchdenken.

Was ist bzw. bewirkt "Organisation"?

1. Organisation ist eine der ganz wesentlichen Einflußgrößen auf
 - Unternehmenserfolg,
 - Unternehmenskosten.
2. Organisation wirkt nicht direkt auf Produktionsausstoß, Umsatz, Gewinn usw., sondern indirekt, dafür aber umso grundlegender. Organisation ist vergleichbar mit
 - der Infrastruktur eines Staates oder
 - dem (vegetativen und motorischen) Nervensystem des Körpers.
3. Organisation darf nie Selbstzweck sein, sondern nur Mittel zum Zweck; die Summe aller Regelungen zur rationellen Erreichung eines Ziels (wirtschaftlicher Erfolg) unter Berücksichtigung der bestehenden Situation (verfügbare Mittel usw.) und nicht veränderbarer Umfeldbedingungen.
4. Damit
 - ist Organisation nie absolut gut oder schlecht, sondern nur in Relation zu Zielen und Situationen;
 - darf Organisation bei Veränderung interner wie externer Einflußfaktoren nicht starr bleiben;
 - kann es keine immer und überall gleich wirksamen Erfolgsrezepte geben.
5. Gute Organisation
 - bringt die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Wirkung;
 - verhindert unnötige Kostenblöcke zugunsten

einer Mittelfreistellung für strategische Aufgaben;
- ist Voraussetzung für eine rationelle Abwicklung des Tagesgeschäfts und die Durchsetzung unternehmerischer Ziele;
ist also Grundlage für die Funktions- und Leistungsfähigkeit und damit die Lebens- und Wachstumsfähigkeit eines Unternehmens.

Sonderheiten der Unternehmensfunktionen

1. Aus organisatorischer Sicht sind folgende Funktionskategorien zu unterscheiden:
 - * "operative" Sachfunktionen
 - * "dispositive" Sachfunktionen
 - * Führungsfunktionen
2. Operative Sachfunktionen sind zur Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts kurz- wie langfristig zwingend. Sie haben folgende Merkmale
 - Erledigung von Sachvorgängen nach festen Regeln, Abläufen usw. (nach "eingebautem Selbststeuerungsmechanismus").
 - Meist bestehen starke Interdependenzen zu vor- und nachgelagerten Funktionen
 - Der erforderliche Zeitbedarf (Personalkapazität) kann abgeleitet werden.
3. Dispositive Sachfunktionen sind kurzfristig nicht zwingend, meist aber zukunftsbezogen wichtig; sie sind gekennzeichnet durch folgende Sonderheiten:
 - Ziel ist die Erreichung eines bestimmten Er-



H. W. Schnepfer,
FOR - Fachberatung für Organisation und Rationalisierung BDU;
Unternehmensführung und betriebswirtschaftliche Problemlösungen,
Meisenstraße 23
7101 Untergruppenbach

- gebrisses mit verfügbaren Mitteln;
 - Ein interner "Regelmechanismus" besteht nicht, diese Funktionen müssen daher bewußt gesteuert werden;
 - Quantitative Leistungsmaßstäbe zur Beurteilung des erforderlichen Aufwands gibt es nicht.
4. Führungsfunktionen beinhalten beide Komponenten. Diese Unterschiede haben handfeste Auswirkungen auf die organisatorische Behandlung der Funktionen.

- Tagesgeschäftsprobleme häufen sich;
 - Es wird immer mehr Energie benötigt, um immer weniger zu bewegen;
 - Besprechungs- und Koordinationsaufwand werden größer;
 - "Absicherungsbedürfnis" der Abteilungen nimmt zu.
4. Wichtig ist die frühzeitige Entdeckung sich an- deutender Fehlentwicklungen zur rechtzeitigen Gegensteuerung: die Einrichtung eines internen "Frühwarnsystems" ist dazu nützlich.

Charakteristika und Schwachstellen mittelständischer Unternehmen aus organisatorischer Sicht

1. Mittelständische Unternehmen stehen zwischen homogenen Kleinbetrieben und organisatorisch oft ausgereiften Großunternehmen: In diesem Spannungsfeld erfordern u. a. auch quantitative Änderungen (z. B. Wachstum) häufig auch einen "qualitativen Sprung", der oft nicht nachvollzogen wird, weil die Notwendigkeiten nicht erkannt werden oder man weiterhin auf die (tatsächlichen) Erfolgsrezepte der Vergangenheit baut. Darin liegt eine zentrale Ursache für Schwellenprobleme, Schwachstellen und Reserven.
2. Beispiel für Erscheinungsformen von Schwachstellen:
 - Einseitige, schwerpunktmäßige Ausrichtung auf eine Funktion (z. B. Vertrieb): Die Kette ist jedoch nur so stark wie das schwächste Glied.
 - Zu starke Ausrichtung der Unternehmensstrukturen auf Personen mit Vernachlässigung oder Verletzung sachlicher Zusammenhänge.
 - Mangelnde Aufgaben- und Verantwortungs- zuordnungen (alle machen alles oder keiner macht etwas).
 - Erledigung früherer "Randfunktionen" nebenbei trotz gesteigener Bedeutung.
 - Zu geringe Ausprägung planender, vorbereitender, steuernder Funktionen.
 - Fachbereichsbezogene organisatorische Einzellösungen, die nicht in einem Gesamtkonzept integriert sind.
 - Fehlendes Gesamtsystem im EDV-Bereich: häufig angestückelte Teillösungen, zu geringe Leistungsfähigkeit des Systems.
 - Zentralisierung aller Entscheidungskompetenz, mangelnde Informationsinstrumente, z. T. Sprunghaftigkeit als negative Auswirkung grundsätzlich positiv zu wertener Transparenz und Flexibilität.
 - Personenbezogene, nicht dokumentierte Arbeitssysteme und -verfahren (Abhängigkeit).
3. Auswirkungen können sich in extremeren Fällen u. a. wie folgt ergeben:

Einige praxisbezogene organisatorische Grundregeln und Hinweise

1. Ursachen liegen häufig nicht dort, wo Schwachstellen sichtbar werden; es ist aber wenig effektiv, nur an Symptomen zu kurieren; eine Ursachenanalyse ist daher unverzichtbar.

Beispiele:

 - * Im Fertigungsbereich fallen hohe Gemeinkosten an, die auf ständige Produktionsunterbrechungen durch fehlendes Material zurückzuführen sind. Die Ursachen: das Materialdispositionssystem ist zwar einfach aber ungeeignet und der Einkauf reagiert zu spät und trotz teurer Sonderaktionen erfolglos erst aufgrund der Fehlteilliste des Lagers, die erst mit der Materialbereitstellung direkt vor Fertigungsbeginn erstellt wird.
 - * Die Buchhaltung hat Probleme und Aufwand mit der Erstellung einer Vielzahl von Sonderrechnungen (außerhalb des normalen Liefergeschäfts) aufgrund dürftiger Informationsunterlagen des Verkaufs. Das Problem wird gelöst, indem der Verkauf auch die Sonderfakturierung selbst übernimmt nach Einweisung in das spezielle EDV-Fakturierungsprogramm (kein Mehraufwand im Verkauf).
 - * Der Verkauf gibt seine Lieferdisposition erst am jeweiligen Liefertag bekannt, um letzte Weisungen der Kunden sowie den tagesaktuellen Produktionsausstoß abzuwarten. Das erzeugt ständige Hektik, Überstunden und eine hohe Fehlerquote im Versand.
2. Arbeitsteilung bringt im Produktionsbereich i. d. R. Produktivitätsvorteile; in "administrativen" Bereichen ist das aufgrund andersartiger Bedingungen oft anders; zu starke Funktionsspezialisierung führt zu größeren Steuerungsproblemen, höherem Gesamtaufwand usw.
3. Durch Wachstum im Produktionsbereich mögliche Kostendegressionen können durch teilweise überproportional steigenden Informations-, Koordinations-, Steuerungsaufwand an anderer Stelle kompensiert werden.
4. Eine gute Unternehmensstruktur fördert die Durchsetzung von Zielen und die Abwicklung des Tagesgeschäfts. Sie zeichnet sich u.a. aus

durch

- Eindeutigkeit der Verantwortungsbereiche,
- Gleichgewichtigkeit,
- Stabilität, Kontinuität der Arbeitserledigung.

5. Von den 3 Strukturgrundmodellen

- Funktionale Gliederung,
- Geschäftsbereichsorganisation (Profit-Center-Organisation)
- Matrixorganisation

ist **die funktionale Gliederung** in der Mehrzahl der Fälle immer noch die geeignetste Form für mittelständische Unternehmen.

6. Feste Strukturen haben ihre Berechtigung und Vorteile für die Abwicklung des "normalen" Geschäfts; aus diesem Rahmen herausfallende Sonderaktivitäten erfordern demgegenüber auch besondere organisatorische Regelungen:

Projektorganisation.

7. Nicht oder nur "nebenbei" wahrgenommene Funktionen erzeugen oft höhere Gesamtkosten als entspr. Personalkosten eingespart werden.
8. Zusammenhängende, ineinandergreifende Funktionen sollten in **einem** Einflußbereich zusammengefaßt werden.
9. Bei räumlicher Unternehmensgliederung ist es in aller Regel kostengünstiger und effizienter, **operative Funktionen jeweils "vor Ort"** zu stationieren, statt sie zu zentralisieren. Allgemein: **Funktionen müssen dort angesiedelt werden, wo die besten Informations- und Einflußmöglichkeiten bestehen.**
10. EDV durchdringt immer mehr Bereiche immer tiefer: Optimaler EDV-Einsatz ist daher unverzichtbar für Funktionsfähigkeit und Rationalität eines Unternehmens.
11. Beim EDV-Einsatz müssen die EDV-spezifischen Eigenheiten berücksichtigt werden; z. B. wird ein Einsatz umso interessanter, je mehr Arbeitsgebiete aus demselben Sachzusammenhang integriert werden können.
12. Die EDV ist ein Hilfsmittel zur Förderung der Arbeitserledigung und muß daher an die zwingenden sachlich-organisatorischen Anforderungen des Geschäfts angepaßt werden, nicht umgekehrt. Nicht passende Software ist im Endeffekt immer teuer, auch wenn sie billig erstanden wurde.
13. Eine wirkliche Arbeitshilfe bietet EDV nur bei befriedigender Verfügbarkeit der EDV-Leistung am Arbeitsplatz sowie bei aktueller Verarbeitung; andernfalls entstehen unweigerlich manuelle Nebenorganisationen.
14. Büro- und Telekommunikationsinstrumente sind kein Allheilmittel, eröffnen aber auch mittelständischen Unternehmen interessante Möglichkeiten über die Datenverarbeitung hinaus; u.a. auf dem Feld der Daten- und Informationsübermittlung.
15. **Wer seine Aufgaben und Ziele nicht kennt, kann sie auch nicht erfüllen** bzw. nicht erreichen. Nutzung von Reserven beginnt daher

bereits mit der Konkretisierung der Aufgabenstellung

- z. B. im Rahmen von Stellenbeschreibungen für Daueraufgaben;
 - durch Ziel- und Maßnahmenplanung für Einzelaktivitäten.
16. Für jeden Funktions- und Unternehmensbereich sollten wenige aussagefähige Kennziffern festgelegt und periodisch ermittelt werden, die die Tendenzen unternehmensinterner Entwicklung frühzeitig signalisieren.
 17. Alle Arbeitssysteme sollten so einfach wie möglich gestaltet sein, um
 - überhöhten Handhabungsaufwand und Fehleranfälligkeit;
 - übertriebenes Spezialistentum (Personalabhängigkeit) zu vermeiden; andererseits müssen Arbeitssysteme konsequent angewandt werden, da sie sonst wirkungslos sind.
 18. Bei der Organisation von Arbeitsabläufen sind die Zusammenhänge zu vor- und nachgelagerten Stellen zu berücksichtigen: Selektive Verbesserungs- oder Einsparungsmaßnahmen können an anderen Stellen das Gegenteil bewirken.
 19. Unternehmerische Entscheidungserfordernisse können nicht durch routinemäßigen Aktivismus oder umfangreiche Rechenmodelle ersetzt werden.

Ein "Dutzend" Punkte zur Vorgehensweise bei der Nutzung organisatorischer Reserven

1. Die richtige Vorgehensweise ist im einzelnen wiederum abhängig von der Situation (z. B. Sensibilität der zu treffenden Maßnahmen) und den zu erreichenden Ergebnissen. Allgemein gilt: bei Wahl der falschen Vorgehensweise (= des falschen Weges) wird das Ziel nicht oder nur auf Umwegen (= mit zu hohen Kosten) erreicht.
2. Ausschlaggebend für die Art der Vorgehensweise ist zunächst, inwieweit genaue Kenntnisse über vorhandene Reserven und Schwachstellen vorliegen:
 - besteht nur **ein ungutes Gefühl, sollte eine Grobanalyse zur Lokalisierung der Problemschwerpunkte** vorgeschaltet werden.
 - sind die Schwerpunkte bekannt, kann direkt mit der Analyse der Problemursachen und Lösungsansätze begonnen werden.
3. Konzentration auf die Schwerpunkte ist wichtig, weil
 - damit der größere Effekt zu erzielen ist,
 - nicht alles auf einmal zu bewältigen ist.
4. In den meisten Fällen empfiehlt es sich, Maßnahmen zur Reservenutzung im Rahmen und nach den Regeln der "Projektorganisation" abzuwickeln.
5. Soweit wie möglich, sollte die Akzeptanz aller

Beteiligten bereits in frühem Stadium angestrebt werden. Damit können Probleme und Ärger spätestens bei der Realisierung vermieden werden.

6. Bei größeren Aufgaben ist häufig der kombinierte Einsatz eigener Mitarbeiter und eines kompetenten "Beraters" sinnvoll. Der Einsatz des Beraters sollte sich dabei im wesentlichen auf die Beisteuerung fachlichen und methodischen know how's (in der Konzeptions- und der Realisierungsphase) beschränken und immer "Hilfe zur Selbsthilfe" bleiben.
7. Wichtig ist, möglichst rationell an "des Pudels Kern" zu kommen. Das erfordert
 - eine der Problemstellung angemessene Analysemethode;
 - einen "Einengungsprozeß", d. h. eine flexible Anpassung an sich herauschälende Problemstrukturen und -schwerpunkte.
8. Benötigt werden für die Bewertung organisatorischer Tatbestände oft Informationen über
 - Funktionsschwerpunkte und -verteilungen der Organisationseinheiten,
 - Arbeitsabläufe,
 - Arbeits- und Steuerungssysteme,
 - Fachliche Besonderheiten, Geschäftszusammenhänge,
 - eingesetzte Organisationsmittel,
 - Arbeitsunterlagen,
 - Arbeitsmengen.

Auch der optische Eindruck am Arbeitsplatz kann wichtig sein.
9. Bei vielen organisatorischen Analysen wird das Grundmuster der **6 W-Fragen** angewandt (im Ist und Soll):

- **Was** wird gemacht (welche Leistungen werden erbracht, wofür wird Geld ausgegeben)?
- **Warum**, wozu wird es gemacht (Sinn, Zweck, Ziel)?
- **Wie** wird es gemacht (Verfahren, Methode)?
- **Wer** macht es (Kompetenz, Sachzusammenhang)?
- **Wo** wird es gemacht (Ansiedlung im Informationsfluß, Einflußbereich)?
- **Wann** wird es gemacht (Zeitpunkt und -raum)?

10. Erkenntnisse, Ergebnisse müssen sichtbar gemacht werden. Auf die Form der Darstellung kommt es jedoch nur insofern an, als sie einfach und verständlich sein sollte. Formalismus und Methodenstreit über die Art der Darstellung sind unergiebig. Wichtig ist nur das sachliche Ergebnis.

11. Eine Analyse umfaßt im Normalfall folgende **Phasen**:

- Aufgaben- und Zieldefinition,
- Absicherung der Akzeptanz des Vorhabens,
- Informationserhebung zur Feststellung der Problemstruktur/-ursachen,
- Lösungskonzeption,
- Entscheidungsfindung,
- Realisierung und Ergebnissicherung.

12. Als "feed back" sollten Nutzen und Aufwand durchgeführter Maßnahmen geprüft werden. Zur Sicherung gegen künftige Überraschungen ist die Einrichtung eines "Früherkennungssystems" in Verbindung mit der Konzeption des Controlling empfehlenswert. ■



CP DIALOG SOFTWARE
NEHMEN SIE DEN BESTEN WEG NACH OBEN. CP Dialog Software gibt Ihrer Betriebswirtschaft die richtigen Antworten. Denn mit dem Bausteinsystem für Kostenrechnung und Controlling, Finanz- und Anlagenbuchhaltung, Finanzmanagement und Projektrechnung erhalten Sie alle Informationen sofort - per Dialog. Eröffnen Sie den Dialog, wir antworten prompt.

CP CONTROLLING PARTNER GMBH
 Poppenbütteleer Bogen 44 · 2000 Hamburg 65 · Tel: 040/60 60 240



PRÜFUNG DER EFFIZIENZ DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS

von Dipl.-Kfm. Dr. Peter Burkel, Hamburg

Die Prüfung und Beurteilung des internen Kontrollsystems nimmt vor allem bei größeren Unternehmen mit umfangreichem Buchungsstoff sowie fortschreitender Automatisierung des Rechnungswesens zunehmend eine zentrale und beherrschende Stellung speziell im Rahmen der Innenrevision (interne Revision) ein. Aber auch sonst ist die Prüfung des Systems der internen Kontrollen die oft einzig mögliche sachgerechte Prüfungsmethode zur Aufdeckung grundsätzlicher Fehler oder Unzulänglichkeiten, wobei **die interne Revision wiederum selbst als Bestandteil dieses Kontrollsystems** aufgefaßt werden kann.

Eingebaute Kontrollen

Damit stellt sich die Prüfung des internen Kontrollsystems als eine komplexe Verfahrensprüfung dar, bei der sich der Prüfer als erstes mit dem Abrechnungsverfahren und den eingebauten Kontrollen vertraut macht und die vom Unternehmen getroffenen organisatorischen Vorkehrungen zur Fehlervermeidung analysiert, um dann - hier aufbauend - in einem weiteren Schritt die erworbenen Kenntnisse durch einen ursachenbezogenen, gezielten Prüfungsansatz zu qualifizieren (ursachenanalytischer Prüfungsansatz).

Prinzip der Funktionstrennung

Zunächst muß sich der Prüfer demnach in einer allgemeinen Ursachenanalyse einen Einblick in die Struktur des Rechnungswesens und des darauf basierenden Jahresabschlusses verschaffen, um grobe Anhaltspunkte für mögliche Schwachstellen, Lücken und Fehlerquellen im System zu gewinnen (System- bzw. Strukturanalyse). Stellt der Prüfer

bereits hier gravierende organisatorische Mängel fest, wie beispielsweise eine fehlende Funktionstrennung zwischen Buchführung und Kassenverwaltung oder in der Datenverarbeitung bzw. grobe Verstöße gegen das Prinzip der Funktionstrennung z. B. beim Abschluß, bei der technischen Abwicklung sowie bei der Erfassung der Geschäftsvorfälle im Buchungssystem des Rechnungswesens, so hat er unverzüglich der Unternehmensführung darüber zu berichten, denn dadurch wird nicht nur der fehlerfreie Arbeitsablauf und der Schutz vor Veruntreuungen in Zweifel gezogen, sondern unter Umständen auch die Sicherheit des Unternehmens ganz allgemein gefährdet sein.

Für die Aufzeichnung des Systemverständnisses und zur Analyse der Fehlermöglichkeiten eignen sich daher insbesondere Arbeitsablaufdiagramme (sog. Flußdiagramme, "flowcharts"), die netzwerkanalytisch eine umfassende und überschaubare Information über die Grundbedingungen des Rechnungswesens und dessen Fehlerrisiko geben können.

Arbeitsplatzaufgaben und Erfüllungsanweisungen

Nach Prüfung sowohl der organisatorischen Maßnahmen zur Fehlervermeidung als auch der Arbeitsabläufe sind in einer anschließenden Detailanalyse in bezug auf die Arbeitnehmerqualifikation die Aufgabenstellungen des Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzanalysen) einschließlich der Erfüllungsanweisungen zu ermitteln. Dabei ist im Hinblick auf Fehlermöglichkeiten und -auswirkungen beispielsweise darauf zu achten, ob die durchgeführten Geschäfte in Übereinstimmung mit den speziellen Arbeitsanweisungen, Zuständigkeitsregelungen oder sonstigen Anforderungen abgewickelt wurden, und ob sie nach der Satzung oder dem Gesellschaftsvertrag



Diplom-Kaufmann Dr. Peter Burkel, Hamburg, ist freiberuflicher Wirtschafts- und Managementberater; Rechtsbeistand sowie Dozent im Hochschulbereich.

überhaupt zulässig waren; von besonderer Bedeutung nämlich sind dann z. B. Anweisungen über die Höhe der zulässigen An- und Verkäufe, über das limitierte Offenhalten von Forderungspositionen, Beschränkungen auf bestimmte Geschäfte sowie die Begrenzung des Handels mit ausgesuchten Partnern, deren Bonität vorab oftmals erst noch zu klären ist.

Denn die ordnungsgemäße Durchführung sämtlicher Geschäfte kann nur durch einen exakt vorgegebenen Arbeitsablauf und dessen dauernde unternehmensinterne sorgfällige Überwachung gewährleistet werden. Ebenso darf sich z. B. auch die Prüfung der einzelnen Forderungen nicht auf die Untersuchung der wirtschaftlichen Verhältnisse der Kunden und der gestellten Sicherheiten in den entsprechenden Geschäftsakten beschränken, sondern muß durch eine genaue Analyse der internen Kontrollen im organisatorischen Bereich der Sachbearbeitung fundiert werden.

Ergebnisbezogene Prüfung

Aufgrund der detaillierten Kenntnisse, die der Prüfer bei der analytischen Prüfung über das System des Rechnungswesens auf diese Weise erhalten hat, kann er nun in einer gezielten Auswahl punktuell eine ergebnisbezogene Prüfung vornehmen, um die Auswirkungen der analysierten Ursachen festzustellen. Demnach knüpft – und dies ist der entscheidende Punkt – der ursachenanalytische Prüfungssatz genau dort an, wo die analytische Prüfung System- und Kontrollschwächen (etwa strukturelle Mängel im Organisationsaufbau wie z. B. erhebliche Reibungsverluste durch falsche Verkettung von Aufgabenbe-

reichen) oder potentielle Fehlerquellen (etwa Fehlerbedingungen wie z. B. Veruntreuungsfahren durch unklare Abgrenzungen im sachlichen Arbeits- und persönlichen Kompetenzumfang) ergeben hat, und konzentriert sich dann insbesondere darauf, ob gravierende Fehlerauswirkungen vorhanden sind bzw. ob die Fehlerursachen auch in die Zukunft hinein bestehen werden.

Zeigt nun die Analyse ganz erhebliche Schwächen und damit Gefahrenfaktoren im administrativen Kontrollsystem der geprüften Unternehmensbereiche und besteht zudem keine Beseitigungsmöglichkeit der gefundenen Mängel, so hat der Prüfer unverzüglich der Geschäftsleitung darüber zu berichten und auch geeignete Empfehlungen – vor allem bei zukunfts wirksamen Fehlern – auszusprechen.

Frühsignale der Krisenerkennung

Ein solches ursachenbezogenes, gezieltes Prüfungsverfahren kann dann auch wesentlich dazu beitragen, Frühsignale der Krisenerkennung rechtzeitig aufzunehmen. Zugleich erwächst aus der ursachen-analytischen Prüfungsweise verstärkt die Notwendigkeit zur Berücksichtigung der betrieblichen Planungs- und Informationssysteme (Controlling), deren qualitatives Niveau bereits ein untrüglicher Maßstab für die Sicherheit der bestehenden Verhältnisse als auch der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens ist.

Da der Prüfer in der Regel ebenso Zugang zu den einzelnen Informationssystemen, Planungsmodellen und Rechentechniken hat, mit denen die Geschäftsleitung ihre Maßnahmen vorbereitet

und sachlich fundiert, liegt es nahe, daß er zumindest die jeweils zugrunde liegenden Annahmen auf ihre Plausibilität hin überprüft, um auch hier von der Qualität dieser Verfahren auf den Wert der mit ihrer Hilfe abgeleiteten bzw. zu erwartenden Entscheidungen zu schließen und sich mit Hilfe einer solchen Verfahrensprüfung zugleich ein funktionelles Frühwarnsystem zu schaffen. ■

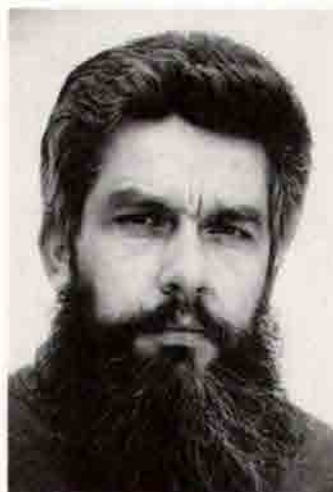


Zur Praxis interner Kontroll-Systeme...

Schwester Treasurer Rosa Maria im Kloster Zangberg und die zum Bezahlen "standing in line" harrenden Controller-Kollegen aus einer Workshoprunde.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	31	36	F	G	

PRAKTISCHES SELBSTMANAGEMENT: SO MACHEN SIE MEHR AUS IHREN TELEFONATEN



von Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Wirtschaftspublizist, Bad Harzburg

Was Sie bedenken sollten, bevor Sie zum Hörer greifen, damit Sie nicht immer wieder in die stets offenstehende Telefonfalle tapen

Machen Sie einmal den Versuch. Er ist meist aufschlußreich und nützlich. Beobachten Sie einmal von Montag bis Freitag Ihren alltäglich-normalen Umgang mit dem Telefon. Finden Sie heraus, wie Sie das Telefon benutzen: Ganz überlegt oder ganz spontan.

Spontanes Telefonierverhalten

Wenn Sie diese Handlungskette als dominierendes Telefonverhalten bei sich registrieren, dann gehören Sie zu der Mehrzahl der Telefonbenutzer und - laufen damit ständig Gefahr, in die stets offene Telefonfalle zu tapen: Ein Gedanke durchzuckt Sie und nahezu automatisch greifen Sie zum Telefon, wählen oder lassen wählen und reden, wenn die Verbindung zustande gekommen ist, frei von der Leber weg.

Selbstverständlich, das muß nicht in allen Fällen falsch sein! Aber, seien Sie sicher, in der Mehrzahl der Fälle ist dieses spontane Telefonierverhalten zumindest nur die zweitbeste Lösung. An einigen doch recht alltäglichen Beispielen läßt sich das ungemein anschaulich verdeutlichen.

Fälle

In der Post ist ein Bericht oder Brief, dessen Inhalt Ihnen im Handumdrehen die Pulsfrequenz nahezu verdoppelt, als Folge davon die Zornesröte ins Gesicht schießen und kalte, nackte Wut in Ihnen hochsteigen läßt. Binnen Sekunden sind Sie ein einziger Gestalt gewordener Protestschrei.

Physiologisch gesehen eine ganz normale Streßreaktion wie sie die Natur bei Mensch und Tier für Ernstfälle vorgesehen hat. Ein Adrenalinstoß (unter anderem) versetzt den gesamten Organismus in Alarm- und damit Verteidigungsbereitschaft.

Wenn Sie jetzt, so auf maximale Drehzahl gebracht und damit entsprechend wild entschlossen, zum Hörer greifen, dann telefonieren Sie nicht, um vielleicht ein Mißverständnis aus der Welt zu schaffen oder überhaupt erst einmal herauszufinden, warum dieser - aus der Sicht Ihres Körpers - alarmierende Brief auf Ihren Schreibtisch gelangt ist oder gelangen mußte. Dann attackieren Sie oder wehren ab. Sie kämpfen also.

Diese innere Rundherumgefechtsbereitschaft war für unsere vorgeschichtliche Gefilde durchstreifenden Ahnen bei Hordenaueinandersetzungen oder im Kampf mit Höhlenbär und Wollnashorn überlebensnotwendig. Aber für Sie?

Sie wollen doch kein Wollnashorn in den Kochtopf zwingen oder einen Höhlenbären zwecks Dach über dem Kopf aus seiner angestammten Behausung vertreiben. Ihr Ziel liegt doch auf einer ganz anderen Ebene.

Griff zum Telefon - Griff zur "Keule"?

Ihr Ziel ist es doch wohl, einem Menschen, der Ihnen auf die Füße oder noch näher getreten ist, diese Tatsache zu verdeutlichen und ihn nach Möglichkeit dazu zu bringen, seine Einstellung Ihnen gegenüber zu revidieren.

Dieses Kunststück bringen Sie im Normalfall aber nur dann fertig, wenn Sie den Griff zum Telefon nicht mit dem Griff zur Keule verwechseln. Wenn Sie also nicht blind(-wütend) dem "Schuß Adrenalin" gehorchend handeln, sondern abwarten, bis Sie wieder normale Betriebstemperatur erreicht haben, um dann die Sache mit kühlem Kopf und heißem Herzen anzugehen. Durchdacht also!

Allen landläufigen Annahmen zum Trotz sind es nun aber nicht nur negative Gefühle, die den meist so problematischen spontanen Griff zum Telefon auslösen und die Telefonfalle wieder und wieder zuschnappen lassen. Positive Stimmungslagen provozieren ihn kaum weniger. Und kaum weniger problematisch!

Als Reaktion auf eine sehr angenehme Nachricht in der Post im Überschwang der Gefühle spontan am Telefon getroffene Absprachen, Vereinbarungen oder gemachte Zusagen gleich welcher Art verwandeln sich im nüchternen Licht wiederum normalisierter Stimmungslagen nur allzu oft und schnell in einen Bumerang, den aufzufangen erhebliches Kopfzerbrechen bereiten kann.

Spontane Freude am Telefon

Mit dem aus explosionsartig aufquellender Freude über einen in Aussicht gestellten oder ganz und gar erteilten (vielleicht sogar noch sehnlichst erhofften) Auftrag als Antwort auf die schriftliche Frage nach definitiver Einhaltung des anvisierten Kostenrahmens oder der Lieferzeit gebelzten "Das kriegen wir schon hin!" haben sich schon erheblich mehr als gemeinhin geglaubt schwer in die Bredouille gebracht!

Und auch das dicke, überschwengliche Lob am Telefon als unverzügliche Reaktion auf eine Information, die im ersten Erfassen spontan Freude aufkommen läßt, kann sich bei genauerer Faktenkenntnis in eine menschlich gesehen besonders unangenehme Telefonfalle verwandeln.

Nicht, daß in derartigen Fällen jede direkte telefonische Reaktion unbedingt unterbleiben muß. Aber eine nuanciertere Aussage sollte das Mittel der Wahl sein. Nur sie läßt den in jeder Hinsicht stets wünschenswerten Spielraum für fundierte Bewertungen und damit auf festem Grund stehende Aussagen offen.

Erst denken, dann wählen

Das sollte Ihre Generalmaxime für den Umgang mit dem Telefon sein. Wenn Sie sie in jeder Hinsicht konsequent beherzigen, dann machen Sie

mit Sicherheit mehr aus Ihren Telefonaten. Aber - welche Detailüberlegungen stecken hinter dieser Generalmaxime? Was sollten Sie im einzelnen ganz konkret tun oder lassen, um erfolgreicher zu telefonieren?

Telefonieren Sie nach Möglichkeit nur bei normaler "Betriebstemperatur"!

Vermeiden Sie also den schnellen Griff zum Telefon aus spontanem Ärger oder spontaner Freude heraus. Sowohl Ärger als auch Freude sind denkbar schlechte "Ratgeber".

Im Vergleich zu der Schwierigkeit, Gesagtes ungesagt zu machen, zu korrigieren oder zumindest aber umzuinterpretieren, sollte es die geringere Mühe sein, den Griff zum Hörer aufzuschieben, bis der Kopf in der einen oder anderen Hinsicht wieder klar ist und Sie Ihre Zunge im Griff haben und nicht Ihre Zunge Sie!

Es gibt keine Kultur auf der Erde, die auf die Bedeutung dieser Tatsache nicht durch Sprichwörter oder Dichterworte, die sich verselbständigt haben, aufmerksam macht:

- * **"Du bist Herr Deiner Worte, aber einmal ausgesprochen, beherrschen sie Dich."** lautet ein schottisches Sprichwort.
- * **"Ein Wort ist wie ein Pfeil,** der, einmal von der Sehne geschneit, nicht zurückgehalten werden kann." heißt es im arabischen Raum.
- * Von Goethe stammt der Satz **"Das Wort verwundet leichter als es heilt."**
- * Und Matthias Claudius notierte "Sag nicht alles, was Du weißt, aber wisse immer, was Du sagst."

Telefonieren Sie wenn es irgend geht nicht unter Zeitdruck!

Auch Hektik ist wie Ärger oder große Freude ein Ratgeber, dessen "Einflüsterungen" die Reue meist dicht auf den Fersen folgt. Im Zweifelsfall ist es allemal besser, selbst ein noch so dringendes Telefonat zu verschieben als mit durch Zeitdruck mehr oder weniger stark blockiertem Denk- und damit natürlich ebenso beeinträchtigtem Reaktionsvermögen zu telefonieren.

Es sollte sich von selbst verstehen, daß ein eventuell auf den Anruf wartender Geschäfts- oder Gesprächspartner entsprechend unterrichtet wird.

Entsprechend unverzüglich sollten Sie im übrigen auch reagieren und vorschlagen, zu einem passenderen Zeitpunkt noch einmal miteinander

zu telefonieren, wenn Sie von dem angewählten Gesprächspartner als erstes hören: "Ich bin auf dem Sprung ..." in eine Besprechung, zum Bahnhof, zum Flughafen, zum Zahnarzt. Und auch wenn der Mensch am anderen Ende der Leitung "nur" auf dem Sprung ist, ganz einfach Feierabend zu machen, sollten Sie sich nur noch für den folgenden Tag zu einem erneuten Telefonat verabreden und dann das Gespräch beenden.

Es ist nicht nur ein Gebot der Fairneß, sich so zu verhalten, es ist auch wirklich schlicht vergebene Zeit, ein Telefonat zu führen, bei dem nicht beide Gesprächspartner mit ihren Gedanken voll und ganz bei der Sache sind. Gerade ein Telefonat lebt vom konzentrierten gegenseitigen Zuhören. Es reicht einfach nicht, wenn nur eine Seite mit ihren Gedanken bei der Sache ist.

Konzentrieren Sie sich auf Ihr Telefonat !

Wenn Sie beispielsweise wissen, daß gleich Ihre Sekretärin kommt, um Ihnen den erbetenen ganz eiligen und nicht minder wichtigen Brief zur Unterschrift vorzulegen, rufen Sie nicht noch vorher jemanden an.

Es ist, um im Beispiel zu bleiben, ratsam, einen Brief dieser Bedeutung vor der Unterschrift mindestens noch einmal, bei aufkommenden Zweifeln ruhig aber auch noch ein zweites oder drittes Mal durchzulesen, das Geschriebene auf sich wirken zu lassen und sich dabei zu fragen, ob die mit dem Brief verbundenen Zielvorstellungen auch mit den gewählten Formulierungen zusammenpassen. Ob der Brief also im doppelten Wortsinn ankommen wird.

Genau das aber geht nicht, wenn Sie nebenbei noch telefonieren. Also Ihre Aufmerksamkeit, ebenso wie bei den Telefonaten unter Zeitdruck, geteilt ist.

Einmal abgesehen von der auch in diesem Zusammenhang durchaus noch einmal erwähnenswerte Tatsache, daß es dem Gesprächspartner gegenüber wenig fair ist, nur mit einem halben Ohr zuzuhören, ist es auch ein recht riskantes Spiel. Denn Zuhören mit einem halben Ohr heißt zumindest beeinträchtigte Aufmerksamkeit. Ein im Geschäftsleben wenig erfolgverheißender Bewußtseinszustand.

Schaffen Sie sich "Wegweiser" für Ihre Telefonate!

Spontan zum Telefon zu greifen und munter drauflos zu telefonieren, schafft - sicherlich - durchaus spontane Erleichterung. Dann hat man eine - nicht selten lästige oder unangenehme - Sache aus dem Kreuz! Aber -

wie hat man sie aus dem Kreuz? Und sowohl wortwörtlich als auch im übertragenen Sinn zu welchem Preis?

"Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen" notierte der griechische Philosoph Aristoteles bereits vor gut 2000 Jahren. Und Goethe wird die Bemerkung zugeschrieben: "Eine Jacke, die man nicht von unten an richtig zugeknöpft hat, bekommt man nie richtig zu!"

Darum: Ersparen Sie sich Ärger, Aufregung, Kosten, Mühen und Zeit und versuchen Sie, je wichtiger das zu führende Telefonat ist, desto intensiver, dieses Telefonat vorweg zu strukturieren.

Sie wissen, welcher Anlaß oder welches Problem das Telefonat notwendig macht. Da müssen Sie ansetzen. Durchdenken Sie den ganzen Komplex zweimal, dreimal! Holen Sie sich gegebenenfalls auch Rat von anderen oder nutzen Sie den Sachverstand anderer.

Wenn Sie Team-Chef sind, übersehen Sie dabei nicht die Köpfe Ihrer Team-Kollegen. Sie vergeben sich nichts, wenn Sie sie um ihre Meinung fragen. Ganz im Gegenteil. Wenn Sie Mitarbeiter sind, bedenken Sie, und auch das kratzt nur vermeintlich an Ihrem Ansehen, daß Sie einen Chef und sicher auch einen Kollegen haben, den Sie im Zweifelsfall nach vorheriger gründlicher eigener Überlegung um seine Meinung bitten können!

Machen Sie sich auf jeden Fall entsprechende Notizen. So schnell wie ein guter Gedanke kommt, ist er nicht selten auch wieder weg! Notieren Sie, ordnen und gewichten Sie die festgehaltenen Gedanken.

Wenn Sie die Angelegenheit so bis in ihre Feinheiten durchleuchtet haben, dann verschaffen Sie sich im zweiten Schritt die gleiche Klarheit über Ihre eigene Meinung dazu. Machen Sie sich auch dazu wieder Notizen. Und auch hier ist es wieder ratsam, diese Notizen zu ordnen und zu gewichten.

Jetzt kennen Sie die Fakten aus dem Effeß, sind sich über Ihre Einstellung dazu im Klaren, nun können Sie abstecken, was für Sie als Ergebnis aus dem Telefonat herauskommen sollte! Und wieder ist der Griff zu Stift und Notizblock sinnvoll. Notieren Sie nicht nur Ihr Wunschziel, sondern auch Ihr Mindestziel und eine für Sie akzeptable Kompromißlinie. Und - schreiben Sie unbedingt auf, was Sie auf gar keinen Fall wollen.

Und wenn Sie für das Telefonat nach noch festerem Grund suchen, dann machen Sie sich auch noch Gedanken darüber, wie Sie das Telefonat führen wollen. Schreiben Sie sich einige "Kilometersteine" auf. Beispielsweise wann Sie wie

was ansprechen wollen, wie Sie vermuteten Einwänden begegnen können und worauf Sie gegebenenfalls hart und worauf Sie konziliant reagieren können oder wollen. Und vor allen Dingen, wie Sie sich verhalten wollen, wenn sich das Gespräch festzufahren droht.

Beziehen Sie Ihren Gesprächspartner in Ihre Vorüberlegungen ein!

Klären Sie vor dem Griff zum Hörer nicht nur Ihre Position und Marschrichtung, widmen Sie auch Ihrem Gesprächspartner ein paar Gedanken. Auch das kann unter Umständen für den Erfolg des Telefonats ausschlaggebend sein!

Nicht nur Sie verbinden mit dem Telefonat Vorstellungen und Ziele und meist auch offene oder geheime Wünsche. Ihrem Gesprächspartner geht es nicht anders! Versuchen Sie also, bei der Vorbereitung des Gesprächs auch in seine Haut zu schlüpfen und die Angelegenheit mit seinen Augen zu sehen.

Denn es ist beispielsweise blanker Unsinn, daß Sie sich ein Gesprächsziel setzen, von dem Sie mit einiger Überlegung von vornherein annehmen können, daß Sie damit die für Ihren Gesprächspartner akzeptablen Grenzen des Möglichen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit überschreiten.

Sei es nun aus sachlichen oder persönlichen und letzteres heißt ja nicht selten Prestige Gründen.

So wie Sie Ihr Gesicht gewahrt wissen wollen, will es Ihr Gesprächspartner auch! Denken Sie also bei dieser Seite der Gesprächsvorbereitung nicht nur in Positionskategorien, sondern unbedingt auch in Interessenkategorien. Fragen Sie sich, wo die möglichen Schnittpunkte Ihrer beiderseitigen Interessen liegen. Dann können Sie möglicherweise flexibler an die Sache herangehen, als wenn Sie sich nur auf (vorher festgelegte) Positionen versteifen.

Aber es müssen gar nicht so gewichtige Dinge wie unvereinbare Zielvorstellungen sein, die ein Telefonat kippen lassen. Die berühmt-berüchtigten Kleinigkeiten oder vermeintlichen Nebensächlichkeiten können das nicht minder zuverlässig besorgen!

So kann für den Verlauf schwieriger Telefonate beispielsweise die Erkenntnis von unendlicher Wichtigkeit sein, daß Menschen eine sehr **unterschiedlich ausgeprägte Tagesperiodik** haben. Daß es also (wirklich!) ganz ausgeprägte Morgen- und Abendmensch gibt.

Und daß es demzufolge heißt, sich selber Knüppel zwischen die Beine zu werfen, mit einem

ausgeprägten Abendmenschens morgens um 8.45 Uhr ein schwieriges Telefonat führen zu wollen. Dann sitzt der nämlich bloß am Schreibtisch. Richtig "da" ist so ein Abendmensch dann aber noch lange nicht! "Da" und wirklich aufnahme- und einsatzbereit ist der gegen Mittag. Also dann, wenn der ausgeprägte Morgenmensch bereits ein Gutteil seines Tagwerkes hinter sich gebracht hat.

Umgekehrt ist es aber ein nicht minder unsinniges Verlangen, mit einem Morgenmenschens reiner Prägung zu vorgerückter Abendstunde noch irgendetwas besonders Kniffliges ventilieren zu wollen. Aber letzteres gibt - zumindest bei Telefonaten - allein schon aufgrund der Geschäftszeiten in der Regel weniger Anlaß zu Frustrationen und daran gekoppelten Ärgernissen.

Floskeln & Leerformeln lassen

Dafür wirkt aber etwas anderes wie Sprengstoff in nicht wenigen Telefonaten: Floskeln, Leerformeln und Redewendungen. Mehr Menschen, als Sie glauben, reagieren ausgesprochen sensibel darauf.

Versuchen Sie also, Formulierungen wie "Nun hören Sie mal gut zu ...!", "Nun passen Sie mal gut auf ...!", "Jetzt will ich Ihnen mal was sagen ...!" und ähnliches mehr zu vermeiden. Und genauso sparen Sie sich gewundene oder verklausulierte Formulierungen.

Denn was nützt es Ihnen, wenn der am anderen Ende des Drahtes denkt: "Herr, dunkel war der Rede Sinn!" und Ihnen im Geist das Götz-Zitat entbietet? ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	11	14	G		

**Gott gebe mir
die Gelassenheit,
Dinge hinzunehmen, die ich nicht
ändern kann,
den Mut,
Dinge zu ändern, die ich ändern kann,
und die Weisheit,
das eine von dem anderen zu unterscheiden.**

Friedrich Christoph Oetinger
Göppingen 1702 - 1782

DIE STATISTISCHE TREND-ANNÄHERUNGS-METHODE IN DER PRAKTISCHEN VERWENDUNG IM KRANKENHAUS MIT PERSONAL-COMPUTERN (PC)

von Armin Kunde, Ratingen

Es soll demonstriert werden, wie die historischen Krankenhausdaten (oder eines anderen Unternehmens) benutzt werden können, um ein "wahrscheinliches" Budget mit der kontinuierlichen, wahrscheinlichen Verteilung zu projektieren. In dieser statistischen Vorhersage kann das Management Anpassungen vornehmen, um die tatsächlichen Veränderungen bei bestimmten Bedingungen in Betracht zu ziehen.

Um die Techniken zu illustrieren, werden die erwarteten Werte und wahrscheinlichen Abstände für zum Beispiel Patiententage/Berechnungstage für jeden Monat in dem Budgetjahr bestimmt. Die gleiche Technik kann für andere Statistiken und Auswertungen, so z. B. Pflegezeiten, Labor-test, Röntgen, Verpflegung, Operationen oder Einnahmen/Ausgaben usw. verwendet werden, eben für alle Bereiche, in denen Mengen und/oder Werte geplant werden sollen.

Datenaufbereitung

Die Tabelle 1 enthält die historischen Basisdaten für die Belegung und die Tage. Dargestellt werden die monatlichen Daten aus vier Jahren. Mehr oder weniger Jahre können dann genommen werden, z. B. wenn ein Krankenhaus im Jahr 19X1 eine bedeutende Anzahl von Betten hinzugenommen hat durch ein Bauprogramm, dann sollten nur drei Jahre der Daten benutzt werden, da durch das erste Jahr beträchtliche Verfälschungen auftreten könnten.

Aus der Vielfalt der Daten ergibt sich von selbst, daß hier ein Personalcomputer unentbehrlich ist, zumal wenn ein ausgereiftes Tabellenkalkulationsprogramm (hier SC 4) benutzt wird. Die Daten

von 19X1 bis 19X4 werden dazu verwendet, die Tage für jeden Monat in 19X5 vorauszuschätzen. Das geschieht durch die Formel

$$Y = A \pm BX$$

Y ist die erwartete Zahl von Tagen oder anderer zu ermittelnder Daten im Jahr 19X5, das ist der zu bestimmende Wert und
X ist die Anzahl der Jahre, in diesem Fall 5.

Die unbekanntes, die gesucht sind, sind A und B.

In den Spalten 3, 5, 7, 9 (Anlage 1) sind die Tage ausgewiesen. Der Monatsdurchschnitt für jedes Jahr ist am Ende unter einer jeden Spalte errechnet, was automatisch durch das Programm geschieht. Die Spalte 10 enthält die Gesamtdaten der Monate, jede dieser errechneten Zahlen werden durch 4 dividiert und ergeben so den Durchschnitt für jeden Monat über 4 Jahre, in Spalte 11 Am Ende der Spalte 11 ist der Durchschnitt für alle 48 Monate errechnet (7184).

Die Zahlen in der Spalte 11 werden nun benutzt, um die monatlichen Indices zu errechnen. Der monatliche Index wird errechnet durch die Division jedes Monatsdurchschnittes durch den Gesamtdurchschnitt. Der Januarindex z. B. wird errechnet wie folgt: $7951 : 7184 \times 100 = 110,69$.



Das bedeutet, daß - basierend auf den Vergangenheitsdaten - der Monat Januar gesamt so viel Tage oder Leistungen oder anderes hat wie 110,69 % des monatlichen Durchschnitts des Jahres repräsentieren. Sind diese Gesamttage jährlich geplant, so können diese Indices für die Errechnung der monatlichen Vorausschätzungen, basierend auf saisonalen Fluktuationen, benutzt werden.

Errechnung der vorausgeschätzten Tage

Die vorausgeschätzten Tage für das 5. Jahr müssen errechnet werden. Dies wird mit der Formel, die in Anlage 1 ausgewiesen ist, erreicht. Die Zahlen der Tabelle werden benutzt, um die Gleichung zu lösen und die A- und B-Komponenten der Regresseionsgleichung zu berechnen. Das Budget oder die geplanten gesamten Tage für 19X5 sind mit 89757 errechnet (Spalte 13) oder im Durchschnitt pro Monat von 7480. Der Durchschnitt wird am Ende der Spalte, in der die Voranschläge für 19X5 erscheinen, gezeigt.

An diesem Punkt muß nun das Management Entscheidungen über die Voranschläge fällen, wenn es Kenntnisse hat von bestimmten Bedingungen, die erwarten lassen, daß der Voranschlag, basierend auf den Vergangenheitsdaten, unkorrekt wird. Wenn z. B. ein neues Krankenhaus in der Nähe eröffnet wird, wodurch es zum Rückgang der Belegung kommen kann, oder wenn die Kapazität sich durch zusätzliche Betten erhöht, so sollte das Management diese Erkenntnisse benutzen, um den Voranschlag zu ändern.

Entscheidungswahrscheinlichkeiten

Um das zu illustrieren, sei angenommen, daß aufgrund verschiedener Bedingungen das Management glaubt, daß die Vorausschätzungen, basierend auf den Vergangenheitszahlen, zu geringe aktuelle Ergebnisse erbringen, und zwar im Minimum 5 % und im Maximum 15 % bei der größten Wahrscheinlichkeit 10 %. Die Wahrscheinlichkeiten werden zu diesen Zahlen mit 20 %, 50 % und 30 % z. B. erwartungsgemäß zugeteilt. Dann wird der angepaßte Faktor wie folgt berechnet:

$$\begin{array}{r} 20 \% \text{ von } 5 = 1,9 \\ 50 \% \text{ von } 10 = 5,0 \\ 30 \% \text{ von } 15 = 4,5 \\ \hline = 10,5 \% \end{array}$$

Der Voranschlag würde dann lauten: 89757 x 110,5 % oder 99181 Tage (Spalte 14).

Das bedeutet einen Durchschnitt von 8265 im Monat. Diese Zahl würde dann für die weitere Berechnung benutzt werden statt 7480.

In diesem Fall wurde angenommen, daß keine weiteren Entscheidungen zu fällen und die Vor-schau von 7480 Tagen pro Monat benutzt wird. Jeder vorhergesagte Monat in der Spalte "Voranschlag 19X5" (Spalte 13/14) wird nun errechnet durch die Multiplikation des monatlichen Indexes mit dem vorausgeplanten 110,7 = Spalte des monatlichen Indexes x 7480 Tage = 8279 Tage.

Abweichungen und Intervalle

Der nächste Schritt in dieser Folge ist in Anlage 2 die Bestimmung der Standardabweichung und die Intervallvoraussage der Tage (Umsätze), um ein wahrscheinliches Budget aufzustellen. Die Standardabweichung wird erreicht durch Errechnung der Abweichung für jede Position vom Mittel durch die Benutzung folgenden Ausdrucks

$$S = \frac{\sum Y^2 - NY^2}{N}$$

In den Spalten 2 bis 5 (Anlage 2) stehen Tage für jeden Monat, für jedes Jahr quadriert oder = Y².

Die Spalte 6 ist die Summe der Werte aus Y². Die Spalte 7 ist gleich die Zahl der Jahre (hier 4) mal dem Durchschnitt der Tage für jeden Monat aus der Anlage 1, Durchschnitt des Monats zum Quadrat oder N x Y².

Die Spalte 8 ist gleich der Spalte 6 minus Spalte 7 und Spalte 9 ist die durchschnittliche Differenz oder Spalte 8 dividiert durch die Anzahl der Jahre (4). Die Spalte 10 ist die Wurzel aus Spalte 9 oder die sogenannte Standardabweichung.

Die Beziehung zwischen dem Standardfehler und der Standardabweichung ist durch den folgenden Ausdruck gegeben:

$$\frac{S}{\sqrt{N}}$$

S bedeutet die Standardabweichung im Beispiel, und N ist die gesamte Zahl der Jahre. Der Standardfehler wird in Spalte 11 gezeigt und ist gleich der Spalte 9 dividiert durch die Wurzel aus 4 = 2, also 213 durch Wurzel aus 4 = 106,54 im Januar zum Beispiel.

Voraussage - Vertrauensbereiche

Ein 90%iger Vertrauensbereich wurde ausgewählt. Das ist zwar eine willkürliche Auswahl, aber eine sehr verbreitete Wahl im Management. Ein Management, das engere oder weitere Bereiche haben möchte, kann solche Vertrauensbereiche wählen, wie z. B. 75, 67% oder ähnliches, aber die Wahrscheinlichkeit ist dann größer, daß Hilfsmittel

benötigt werden zum Untersuchen der Veränderungen, die nicht ein Resultat der schlechten oder sehr guten Leistungen sind. Umgekehrt sind weitere Bereiche wie 95 oder 99 % möglich. Sie laufen aber darauf hinaus, daß bedeutsame Veränderungen eventuell nicht untersucht werden. Um den aktuellen Vertrauensbereich zu berechnen (Spalte 12), benötigen wir die sogenannten "Freiheitsgrade" und die Zahl "T", anwendbar auch für jedes andere Beispiel als das, welches hier verfolgt wird; das sind die 4 Jahre 19X1 bis 19X4. Die Freiheitsgrade sind gleich der Zahl im Muster minus 1 ($4-1=3$). Die 10 %, 90 % Vertrauensbereich mit 3 Freiheitsgraden ergibt die Zahl T, die in diesem Falle 2,353 groß ist, die in jedem Grundlagenstatistikbuch in einer Verteilung der T-Tabellen zu finden ist. Diese Zahl wird multipliziert mit jedem Standardfehler in der Spalte 11, um in den Vertrauensbereich für jeden Monat in Spalte 12 zu kommen.

Wird die Spalte 12 aus der 2. Anlage und die Spalte 13 aus der 1. Anlage benutzt, ist es nun möglich, ein wahrscheinliches Budget für monatliche Tage oder ähnliches für 19X5 zu erstellen. Dieses Budget zeigt in den Spalten 13 bis 17 die Tage mit der erwarteten niedrigsten Grenze und der höchsten Grenze sowie den geplanten aus der Anlage 1, die in die Spalte 14 übernommen wurden. Die Spalten 16 und 17 weisen die absoluten und prozentualen Abweichungen aus, wobei die höchste Abweichung sich absolut ergibt aus der Differenz der höchsten und der niedrigsten Grenze; der Prozentsatz die Abweichung zum geplanten Wert zeigt. Die Spalten "niedrigsten" und "höchsten Grenzen" werden errechnet aus der Subtraktion des mit "T" errechneten Wertes von den geplanten Tagen oder der Addition zu den geplanten Tagen.

Sollen solche Berechnungen mit der Hand und einem Rechner durchgeführt werden, so wäre es allein vom Zeitaufwand unzumutbar und in nützlicher Zeit eben nicht durchführbar. Da in der Anlage 2 nur gerechnet wird, ist hier die Hilfe eines Personalcomputers nicht mehr wegzudenken.

Hier kann also gesagt werden, daß bei einer **90%igen Wahrscheinlichkeit die tatsächlichen Tage für jeden Monat zwischen die Beträge der niedrigsten und höchsten Begrenzung fallen werden**, mit dem höchstwahrscheinlichen Wert in der Spalte "geplante Tage". Diese Information ist für das Management sehr wichtig, um die Zuteilung der Geldmittel oder deren zu erwartender Eingang und den Kontrollstandpunkt zu fixieren.

Einsetzen der statistischen Trendtechnik

1. Jedes aktuelle Ergebnis, das außerhalb dieser Werte fällt, sollte untersucht werden, weil es nur

eine Chance bei T_0 gibt, daß die Veränderung nicht bedeutsam ist, das heißt, daß die Veränderung wahrscheinlich begründet ist durch Bedingungen, die nicht geplant sind. Da diese Technik sich für fast jede Art Messung in der Krankenhausorganisation anwenden läßt, kann sie als Grundlage gewertet werden zur konzentrierten Beobachtung von Veränderungen für jegliche Bereiche, die wahrscheinlich Probleme haben. Ein Beispiel soll das verdeutlichen. Wenn das Management daran interessiert ist, die **Effizienz und Kontrolle im Labor** zu verbessern, so sind von Interesse die durchgeführten Arbeiten in dem Labor wie Testanalysen, Stundenzahl, die Tests pro Stunde, die direkten Arbeitsstunden oder andere direkte Ausgaben. Diese Messungen sind nach der gleichen Methode durchführbar, wie sie hier dargestellt wurde.

2. Diese Analysetechnik kann auch dazu verwendet werden, **um Standards zu setzen**. Es ist möglich, zum Beispiel für die Verwaltung, den Controller oder andere Leistungsbereiche, Werkstätten usw. Standards zu entwickeln, die besagen, daß solche Maßstäbe wie z. B. Durchlauf pro Stunde, je Arbeitskraft, je Arbeitsstunde oder Kosten je Menge innerhalb eines bestimmten Bereiches anfallen. Statistisch können so Grenzen ermittelt werden für akzeptable Veränderungen. Es handelt sich dabei dann um sogenannte "Standards of Performance".

3. Diese Technik ist ebenso hilfreich bei der **Abschätzung eines Schwankungsbetrages**, der erwartet wird. Diese Tatsache ist sehr bedeutsam für andere Funktionen, z. B. die Finanz- und Personalplanung. Zum Beispiel kann aus der letzten Spalte der Anlage 1 oder aus der Anlage 2 in den drei Spalten der Tage ersehen werden, daß die Tage im April und Oktober nur kleine Abweichungen von dem projizierten, erwarteten Wert haben: 106 Tage oder ungefähr 1,5 %. Während die Monate Januar, Juni, November und Dezember wesentlich mehr Abweichungen zeigen (6 - 8 %). Eine ungünstige Veränderung von 150 würde für April und Oktober bedeutsam sein, aber nicht für die anderen 4 Monate. Solche Funktionen wie **cash-flow, Budgetierung und Lohn- und Gehaltsvorausschau, wie Besetzung der Stellen können also mit mehr Sicherheit geplant** werden für April und Oktober als für die anderen 4 Monate.

Diese statistische Trendtechnik kann mit Erfolg angewendet werden auf viele Aspekte des Budgetierens für jede Art der Tätigkeit. Der Verwendungszweck dieser Technik liegt besonders darin, das Management mit mehr Informationen über die Handlungen zu versorgen und moderne statistische "Werkzeuge" zu benutzen, um die Budgetierung und das Controlling zu verbessern sowie die bedeutsamen Abweichungen und Veränderungen in den Brennpunkt der Aufmerksamkeit zu stellen.

I O P Q R S T U V W X

P a t i e n t a g e Abweichungen % Abweiqh.

niedrig. Grenze	geplante Anlage 1	hoechste Grenze	Abweichungen Spalte 13 - Spalte 15	Sp. 16 / Sp. 14	Niedrig. Grenze (1)	geplante Werte	Hoechste Grenze (2)	Abweiqh. (2) - (1)
13	14	15	16	17	200 z.B. DM Pflegesatz			
8028	8279	8530	501	6.06	1605697	1655837	1705977	100280
6900	7084	7269	370	5.22	1379902	1416879	1453856	73955
7609	7771	7933	324	4.16	1521797	1554163	1586528	64730
7209	7262	7315	106	1.46	1441900	1452488	1463077	21177
7382	7505	7627	245	3.26	1476439	1500905	1525371	48932
6612	6864	7117	505	7.36	1322332	1372836	1423340	101008
7153	7262	7372	219	3.01	1430606	1452488	1474371	43766
6738	6948	7158	420	6.05	1347526	1389547	1431569	84043
7176	7380	7583	407	5.51	1435250	1475916	1516582	81332
8116	8207	8297	181	2.21	1623168	1641312	1659456	36289
7952	8150	8348	396	4.86	1590383	1630015	1669646	79263
6808	7045	7281	474	6.73	1361536	1408914	1456292	94756
87683	89757	91830	4148	4.62	17536535	17951300	18366065	829530
7307	7480	7653	346		1461378	1495942	1530505	69127

T S D I E N S T - B F S - W I R T S C H A F T S D I E N S T - B F S - W I R T S C H A F T S D I E N S T

Zuordnung CM-Themen-Tableau			
04	31	35	L T

Fortsetzung Anlage 2 noch zu "pltabl"

40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74

KARRIEREBAUSTEIN: PERSÖNLICHKEIT



von Heinz T. Juchmes, Principal, HEIDRICK and STRUGGLES, München

Die Nachfrage nach Controllern übersteigt derzeit das Angebot. Insbesondere Controller mit einem hohen Maß an Kommunikationsgeschick und Vorwärtsdrang, kombiniert mit gutem fachlichen Know-how können zwischen mehreren Angeboten wählen. Deshalb ist neben der fachlichen Ausbildung die **Weiterbildung** der eigenen **Persönlichkeit** ein **wichtiger Karrierebaustein**. Spezialisiert zu sein reicht alleine nicht mehr aus.

* * *

Die heutige Situation des Spezialistentums ist u. a. darauf zurückzuführen, daß nach weitgehender Aufgabe des Studiums Generale an den Hochschulen in sehr großem Maße Methodenwissen gelehrt wird. In dem zukünftigen Controller wird die Liebe zum Detail und zur perfekten Lösung geweckt, die ihn seine jeweilige Einzelaufgabe, oft losgelöst von anderen Problemen, begreifen läßt. Das jeweilige Projekt, das zu lösende Problem fasziniert ihn, er will die Herausforderung annehmen und die "Nuß knacken".

Um dies bewältigen zu können, bedarf es neben der fachlichen Kompetenz eines ausgeprägten Kommunikations- und Durchsetzungsvermögens, um nicht als Bremser aufzutreten, sondern Ideen und Vorschläge zu realisieren.

Gegenüber der Geschäftsleitung oder den Fachbereichen ist der Controller der Verkäufer seiner Ideen. Der erfolgreiche Controller braucht daher Überzeugungs-fähigkeit genauso wie Geduld und Einfühlungsvermögen, um seine Vorhaben in die Tat umzusetzen. Auf keinen Fall ist er ein "Nur-Analysierer", sondern eine mit fundierten Argumenten **überzeugende Persönlichkeit**.

Leider sieht es im täglichen Leben nicht immer so optimal aus. Oft ist die fachliche Seite hervorragend abgedeckt, während die Persönlichkeit zu wünschen übrig läßt.

Obwohl derzeit der Arbeitsmarkt für die Controller spricht, wird sich über kurz oder lang die Spreu vom Weizen trennen. Alle Schulen, bis hin zu den Hochschulen, sind deshalb aufgerufen, neben dem fachlichen Rüstzeug auch das für die Weiterbildung der Persönlichkeit notwendige zu vermitteln.

Es kann deshalb nicht genug an Controller appelliert werden, durch Weiterbildung der Persönlichkeit offener und sicherer zu werden. Leider wird in vielen deutschen Unternehmen bis heute noch eine nahezu 100 %ige fachliche Weiterbildung betrieben. Dringend notwendig sind aber gerade für diesen Mitarbeiterkreis Trainings zur Verbesserung des Selbstbewußtseins, der Auftrittsgewandtheit (Rhetorik, Körpersprache) sowie von Durchsetzungs- und Verhandlungsmethoden.

Controllern kann deshalb nur geraten werden, die hervorragenden Chancen zu nutzen und die Weiterbildung ihrer Persönlichkeit zu betreiben, um das Terrain zu erobern, das ihnen qua definition zusteht. ■

KOSTENFAKTOR EDV

- PLANUNG DES EDV-EINSATZES IN DAS CONTROLLING EINBEZIEHEN

von Wolfgang Haschke, Heppenheim

Daß die Datenverarbeitung mit in das Controlling und die Revision einzubeziehen ist, streitet kaum ein Verantwortlicher ab. Diese Erkenntnis wird jedoch nur zögernd in die Praxis umgesetzt. Die EDV-Controlling Unternehmensberatung (ECU) GmbH, 6148 Heppenheim, stellte dies im Verlauf der letzten sieben Jahre bei der Beratung und Schulung auf dem Gebiet des EDV-Controlling und EDV-Revision immer wieder fest.

Dieser Artikel basiert auf dem Beitrag EDV-CONTROLLING im cm 5/85 und ergänzt ihn.

Die Zeiten, in denen sich die Kosten der Datenverarbeitung problemlos gegen einen eingesparten Personalaufwand saldieren ließen, sind vorbei.

In den 60er Jahren wurde die EDV eingesetzt, um punktuell reine Massenarbeiten zu übernehmen. Es fand keine echte Datenverarbeitung im heutigen Sinne statt, sondern es wurden **nur manuelle Abläufe in maschinelle Verarbeitung** umgesetzt. Ein typisches Beispiel für die damalige Situation ist, daß zunächst nur die Personenkarten maschinell verarbeitet wurden, die entsprechenden Sachkontenbuchungen jedoch manuell erfolgten. Die Wirtschaftlichkeit dieser Verfahren ließ sich kurzfristig und überzeugend im voraus berechnen. Eine längerfristige Planung war nicht notwendig. Da nur die reine Büroarbeit automatisiert wurde, waren auch kaum innerbetriebliche Organisationsmaßnahmen notwendig.

DV und quantitative Abwicklung

Die Lösung der rein quantitativen Probleme mit Hilfe der Datenverarbeitung, also die administrativen Systeme, ist inzwischen in fast allen Unternehmen abgeschlossen. Die Wirtschaftlichkeit der Datenverarbeitung errechnet sich nicht mehr aus allein monetären Ersparnissen. Dem Nutzen der EDV werden in schlecht quantifizierten Begriffen wie schnelleres zur Verfügung stellen von Informationen, genauere und aussagekräftigere Infor-

mationen, Sicherheit, Bedienungs- und Pflegefreundlichkeit, Kontroll-, Abstimm- und Überwachungsmöglichkeiten usw. steigende EDV-Kosten entgegengehalten. Hinzu kommt, daß die Datenverarbeitung immer stärker die wichtigsten Grundlagen für die Entscheidungsfindung und damit für die Unternehmensleitung liefert.

Die Abhängigkeit des Management von den Ergebnissen der EDV wird immer größer

Verwunderlich ist, daß sich nur bei wenigen Unternehmen diese Veränderung der Bedeutung der Datenverarbeitung in der Unternehmensplanung auswirkt. In fast allen Unternehmen erstrecken sich die Planungszeiträume für die EDV **nur über ein Jahr**, obgleich die Datenverarbeiter selber für die Softwareerstellung erheblich längere Zeiträume ansetzen müssen. Die EDV-Budgets werden letztlich nur von Jahr zu Jahr fortgeschrieben. Mittel- oder langfristige Planungszeiträume sind die Ausnahme. Man findet diese, wenn überhaupt, nur in großen Organisationen.

DV und Mifri

Wenn aber die Datenverarbeitung heute das wichtigste Hilfsmittel für die mittel- und langfristige Planung ist, so sollte sie allein schon aus diesem Grund heraus selbst über diese Zeiträume hinweg-



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

geplant werden. Ein weiterer Grund für die längerfristige Planung ist der EDV-Kostenblock, der nicht nur – gemessen an den allgemeinen Betriebskosten – ständig steigt, obgleich die Kosten für die EDV-Hardware seit längerem stetig fallen. Wie für die anderen Bereiche im Unternehmen (Vertrieb, Technik/Produktion, Verwaltung u. a.) sollte deshalb auch ein EDV-Controlling eingerichtet werden.

Aufgaben dieses EDV-Controlling wären:

- Einen mittel- und langfristigen EDV-Einsatzplan aufstellen, der den allgemeinen Unternehmenszielen im Hinblick auf Software, Personal und Hardware, gerecht wird. Hierbei sind die Unternehmensorganisation und die modernen Organisationsmittel laufend aufeinander abzustimmen.
- Neben der reinen Kostenbetrachtung hat das EDV-Controlling aus der allgemeinen Unternehmensplanung heraus festzulegen, welche neuen Aufgaben und mit welchen Prioritäten im Planungszeitraum in Angriff genommen werden sollten.
- Für die Kosten- und Leistungsverrechnung der EDV ist ein Berichtswesen aufzubauen.

Ein Beispiel soll dies erläutern:

Ein Unternehmen arbeitet schon seit bald zwei Jahrzehnten mit einer mittelgroßen EDV-Anlage. Die operativen Massenarbeiten wurden aus Gründen der Rationalisierung (reine Kostensenkung) und weniger aufgrund einer strategischen Unternehmensplanung auf die EDV genommen. Zwangsläufig setzte damit eine starke Zentralisierung der Organisation ein. Seit ein bis zwei Jahren schleichen sich die ersten Personal Computer in das Unternehmen ein. Da die Anschaffungskosten der Geräte innerhalb der Budgetgrenzen der Abteilungen liegen, sind sie zunächst kein Faktor in der Unternehmensplanung. Erst als sich die EDV-Abteilung in ihrer Kompetenz bedroht fühlt und auch der Datenschutzbeauftragte auf dezentrale Dateien aufmerksam wird, ist die Unternehmensleitung gefordert. Es zeigt sich, **daß die Personal Computer nicht mit rechnenden Schreibmaschinen** zu vergleichen sind. Neue Informationsströme und Datenbestände bauten sich auf. Damit verschieben sich aber automatisch Kompetenzen und Verantwortungen, d. h. die alten Organisationsstrukturen zerfließen. Dies tritt noch stärker in Erscheinung, wenn die Personal Computer untereinander und mit der EDV-Anlage vernetzt würden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	04	39	G	

Personal Computer und DV-Vernetzung

Das Management ist also gefordert, auf die modernen Organisationsmittel Personal Computer und EDV-Vernetzung zu reagieren. Die Unternehmensleitung muß sie als wichtige Faktoren in ihre mittel- und langfristige "Überlegungen" einbeziehen. Ein EDV-Controlling ist einzurichten, wozu auch ein **EDV-Lenkungsausschuß, möglichst unter Leitung des Controllers**, als Planungs-, Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollgremium gehört.

EDV-Revision

Wenn das EDV-Controlling den künftigen EDV-Einsatz plant, so ist die EDV-Revision gefordert zu prüfen, ob diese Anforderungen im Sinne der Funktionsfähigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit auch eingehalten werden. Die Abweichungen zwischen dem EDV-Controlling SOLL und IST sind also von der EDV-Revision zu analysieren und im Sinne konstruktiver Kritik Verbesserungen für den künftigen EDV-Einsatz vorzuschlagen.

Dazu muß eine EDV-Revision zusätzlich zu betriebswirtschaftlichen auch ein beachtliches Maß an EDV-Kenntnissen besitzen. Solche Fachleute sind erst bei wenigen Unternehmen außerhalb der EDV-Abteilung vorhanden.

Hier kann eine spezialisierte Unternehmensberatung helfen, indem sie als externe Revision zusammen mit der Unternehmensleitung einen klaren Prüfungsauftrag definiert, diesen selbständig durchführt und in einem Bericht an die Unternehmensleitung eventuelle Mängel bei der Effizienz des EDV-Einsatzes als Abweichungsanalyse zwischen EDV-Controlling SOLL und EDV-Controlling IST aufdeckt und Maßnahmen zu deren Behebung aufzeigt.

Daß für eine externe EDV-Revision ein Bedarf ist, zeigt auch das latente Mißtrauen der Unternehmensleitung gegenüber den EDV-Fachleuten, das in vielen Gesprächen zum Ausdruck kommt. Sie befürchten, daß ihnen die EDV-Spezialisten Tabus aufbauen und durch vermutlich technische Sachzwänge die Unternehmensleitung stärker beeinflussen als notwendig ist. Ein Unternehmensberater als externer EDV-Revisor mit einer zeitlich begrenzten Aufgabenstellung kann die positiven und negativen Fakten des EDV-Einsatzes aufzeigen und somit das gegenseitige Mißtrauen abbauen.

Interessenten können ergänzende Unterlagen über EDV-Controlling und -Revision, auch ein entsprechendes Schulungsprogramm, bei der ECU GmbH, Postfach 155, 6148 Heppenheim, Tel. 06252 / 71629 anfordern.

BÜROKRATISIERUNG ALS PROBLEM DER MARKTWIRTSCHAFT

von Dipl.-Volkswirt Lothar Th. Jasper, Köln

Ein Beitrag, der ein Controlling in der öffentlichen Verwaltung wünschen läßt ...

Bürokratie und Staatsverdrossenheit kennzeichnen in zunehmendem Maße die westlichen Industrienationen. Daraus könnten sich ernstzunehmende Probleme nicht nur für die Marktwirtschaft, sondern letztlich auch für die demokratische Grundordnung entwickeln. Denn: Bürokratisierung bedeutet immer auch eine zunehmende Macht der Funktionäre. Und was eine Herrschaft der Funktionäre letzten Endes für die Demokratie bedeutet, ist nur allzu bekannt.

Die Primärwirkungen einer bürokratisierten Ordnung spüren zu allererst die aktiv am Wirtschaftsleben Beteiligten. Die Unternehmer müssen bei notwendigen Investitionen unzählige Vorschriften beachten, angefangen von Investitionsreglementierungen aller Art bis zu dem Chaos bei den Steuergesetzen; von unsinnigen Bauvorschriften bis zur ebenfalls weitgehend undurchsichtigen Sozialgesetzgebung; von oftmals untragbaren Belastungen durch statistische Aufzeichnungen bis zu den unbezahlten Hilfsarbeiten der Unternehmen für den Staat. So hat das Institut für Weltwirtschaft in Kiel erst unlängst in einem Gutachten für das Bundeswirtschaftsministerium errechnet, daß die Kosten von unentgeltlich erbrachten Dienstleistungen für den Staat derzeit bei mindestens 50 Milliarden DM liegen. Das sind immerhin knapp 3 Prozent des Bruttosozialprodukts, das unsere Gesellschaft in gemeinsamer Anstrengung Jahr für Jahr erwirtschaftet. Daß die These der ständig steigenden Bürokratisierung leider nur allzu wahr ist, belegen die Gutachter durch eindrucksvolle Vergleichszahlen: Die Höhe der Belastungen durch die Bürokratie betrug in den fünfziger Jahren - also zu Zeiten des in aller Welt Anerkennung findenden deutschen "Wirtschaftswunders" - lediglich 0,5 Prozent des Bruttosozialprodukts. Dies verdeutlicht, wie sehr der Unternehmer zu Lastes des Staates degradiert worden ist.

Allein die monatliche Lohnabrechnung, die peinlich genau nach lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften zu erfolgen hat, kosten ein Unternehmen mindestens 40 DM pro Mitarbeiter. Die Fordwerke in Köln mußten wegen einer einzigen Gesetzesänderung (Haushaltsbegleitgesetz 1984) rd. 67 000 DM für die Anpassung der EDV an die veränderte Rechtslage aufbringen. Diese Kosten sind beileibe nicht einmalig: Sie wiederholen sich im Jahresturnus.

Ein Nichtbeachten bürokratischer Vorschriften kommt teuer zu stehen. Denn: Wer nicht hören will, muß haften. Die Ergebnisse der Lohnsteueraußenprüfungen sprechen eine deutliche Sprache: Hunderte von Millionen DM werden jedes Jahr an Lohnsteuer nachgefordert. Und dies meist von den Arbeitgebern, die für die richtige Berechnung und Abführung der Lohnsteuer haften und bei Unkorrektheiten vom Fiskus erbarmungslos in Anspruch genommen werden. Die wirtschaftliche Folge: Der Unternehmer wird unentgeltlich als Steuerinspektor des Staates verpflichtet und darf - wenn er sich in den hochkomplizierten Vorschriften des Lohnsteuerrechts verfängt - auch noch die Zeche zahlen.

Glaubt man den verantwortlichen Politikern in Bund und Ländern, so ist das Problem längst erkannt. Ihre schnelle Schlußfolgerung: Problem erkannt, Problem gebannt. Sicher ist es dankenswert, daß allein in Nordrhein-Westfalen im letzten Jahr 285 Gesetze und Verordnungen gestrichen wurden. Daß dies in der Praxis kaum jemand zur Kenntnis genommen hat, läßt darauf schließen, daß die Bürokratie eine Hydra ist. Neue Köpfe wachsen nach, sobald ihr einer abgeschlagen wird. Ursächlich verantwortlich dafür sind die Bürokraten, die nie gelernt haben, in wirtschaftlichen Kategorien zu denken. Noch heute liegt der Haushaltswirtschaft das kamaeralistische Denken einer Staats-



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

wirtschaft zugrunde. Der öffentliche Etat wird nach dem Bedarfsdeckungsprinzip aufgestellt, nicht nach Effizienzkriterien. Die Aufstellung einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung, wie sie jedem Kaufmann gesetzlich vorgeschrieben ist (gerade muß die Wirtschaft sich auf das Bilanzrichtlinien-Gesetz mit weitreichenden Folgen für die betriebliche Rechnungslegung einstellen), kennt der verwaltende Bürokrat nicht. Versuche, dies zu ändern, sind von vornherein zum Scheitern verurteilt. Vergebens wurde bereits in den sechziger Jahren in den - doch so marktwirtschaftlich orientierten - USA versucht, das "Planing Programing Budgeting System" - bekannt unter dem Kürzel PPBS - in die öffentliche Planwirtschaft einzuführen. Erstmals sollte im Bereich der Verteidigung ein Haushaltsplan nach Effizienzkriterien aufgestellt werden. Die Pläne verschwanden - ebenso wie viele nachfolgenden Ansätze - in den Schubladen der Bürokraten.

Böse Zungen behaupten, die Verwaltung sei aus Unverstand nicht zur Wandlung fähig. Ist es nicht viel eher so, daß die Funktionäre um Macht und Einfluß fürchten, sollte es eines Tages gelingen, die öffentliche Verwaltung nach ökonomischen Prinzipien zu führen? Denn: Leistungsprinzip und bürokratische Trägheit schließen sich aus.

Nun kommen immer wieder Zeitgenossen, die darauf hinweisen, der Staat, das seien doch wir alle. Weshalb denn da klagen, wenn wir doch letztlich über Steuern und Sozialversicherungsbeiträge nur uns selbst und unseren Wohlstand finanzieren. Durch diese Einstellung wird die Bürokratie erst richtig gefestigt. Zudem ist sie grundfalsch: "Der Staatsapparat schöpft aufgrund nicht funktionierender Kontrollmechanismen zu Lasten der übrigen Bevölkerung finanzielle Mittel ab, die den realen Wert der dafür geleisteten Dienste übersteigen", so Professor Dr. Clemens August Andreae. Im Klartext: Der Staat produziert viel zu teuer zu viel Leistungen, die der Bürger nicht oder nicht in dem produzierten Ausmaß anstrebt. Es fehlt eben die Auswahlfunktion des Marktes, nach der letzten Endes nur so viel produziert wird, wie die Konsumenten bei einem bestimmten Preis bereit sind zu zahlen. Wo kein Absatz ist, da wird in einer Marktwirtschaft auf Dauer nicht produziert werden können. Dies schont den Geldbeutel des Einzelnen und zwingt zu ökonomischem Wirtschaften.

Die Forderung besteht deshalb zu Recht: Nur eine dem ökonomischen Prinzip verpflichtete Verwaltung wird dem Moloch "Bürokratie" entgehen und in der Lage sein, die vor uns liegenden Probleme zu bewältigen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
		21	G	F

aus: Maier-Rothschild: Die Geschäftsfrau Lehrbuch für Frauen und Töchter, welche im Geschäftsleben stehen oder in dasselbe eintreten wollen. Stuttgart 1886 - eingebracht von Dipl.-Kfm. Jürgen Willas, 4018 Langenfeld, 1987

Die Verwendung der Gehilfinnen in Handelsgeschäften setzte aber noch etwas anderes voraus: eine genügende Ausbildung im Schreiben und Rechnen. Unsere guten Schulen sind größtenteils eine Frucht der neuesten Zeit; und erst seit jedes Mädchen, welches die Elementarschule verläßt, flott schreiben und rechnen kann, konnte es möglich werden, Frauen und Mädchen mit Erfolg als Gehilfinnen in Handelsgeschäften zu verwenden. Nachdem man die Erfahrung gemacht hatte, daß dieselben in Schnittwaren-, Mode- und Putzgeschäften auch kaufmännische Arbeit ganz gut verrichteten, war es natürlich, daß man sie auch immer häufiger in andern Geschäften verwendete; und so finden wir sie jetzt als Buchhalterinnen, Rechnerinnen und Kassierinnen in allen erdenklichen Zweigen des Geschäftslebens: in Bank- und Speditionsgeschäften, wie in Schnitt-, Modewaren- und Spezereigeschäften, in Kurz- und Spielwarenlagern, Papierhandlungen, in Bädern und Hotels wie in den Kontors großer Fabriken, Verlagsbuchhandlungen und Buchdruckerelen. Überraschend schnell hat sich hier ein großes und ersprießliches Feld für weiblichen Fleiß eröffnet.

Daß heutzutage weibliche Gehilfinnen in so großer Zahl verwendet werden, ist jedenfalls der beste Beweis für ihre Brauchbarkeit. Die Vorzüge dieser Einrichtung liegen in folgendem:

1. Es finden überhaupt eine Menge von Frauen und Mädchen, welche sonst nicht wüßten, was sie anfangen müßten, ein anständiges Unterkommen.
2. Die weiblichen Gehilfinnen sind weit anspruchsloser, als die männlichen Gehilfen. Da sie geringeren Lohn verlangen, als die männlichen Kommis, ist der Geschäftsinhaber leichter in der Lage, eine größere Anzahl von Hilfspersonal anzustellen und die Arbeiten des Geschäfts passend unter sie zu verteilen. Die Gehilfinnen haben nicht, wie es sich unter jungen Kaufleuten so häufig findet, das Bestreben, alle erdenklichen Vergnügungen aufzusuchen und luxuriös zu leben.
3. Durch die regelmäßige Thätigkeit in den Geschäften werden die Gehilfinnen vor manchen Gefahren behütet, welchen sie ohne eine solche Thätigkeit ausgesetzt wären.
4. Das Zusammenarbeiten mit andern dient einestells als Sporn, andernteils erleichtert es das Arbeiten, da jede Anfängerin von ihren Genossinnen Aufschluß und Rat erhalten kann.

Als Nachteile dürften diesen Vorteilen entgegenstehen:

1. Die wohlfeilen weiblichen Arbeitskräfte drücken den Lohn der männlichen Handlungsgehilfen. Aber das kann doch nicht von ihrer Verwendung abhalten; denn die Frauen haben so gut das Recht auf ehrlichen Erwerb, als die Männer.
2. Die Gehilfinnen eignen sich nicht zu allen Arten von Geschäften. Sie eignen sich nicht für jene Arbeiten, zu welchen eigentlicher Spekulationsgeist gehört; ebensowenig zu denjenigen, in welchen männliche Energie erforderlich ist. Der persönliche Verkehr mit Fuhrleuten, Agenten, Unterhändlern, mit Arbeitern, mit säumigen Schuldnern und unzufriedenen Geschäftsfreunden ist nichts für die meisten Frauen. Dieser Umstand spricht aber nicht gegen die Verwendung weiblicher Arbeitskräfte überhaupt; er läßt es nur ratsam erscheinen, den Frauen keine solchen Arbeiten anzuvertrauen, die gegen ihre Natur sind.

EINSTANDSPREISE - CHECKPOINT

von Rainer Kuba, Wiesbaden

Der Begriff des Einstandspreises wird als bekannt vorausgesetzt, weil er des Einkäufers "tägliches Brot" ist. Der verantwortungsbewußte Einkäufer läßt sich nicht durch einen Angebotspreis beeindrucken, sondern stellt zum Vergleich mit anderen Angeboten fest, was wirklich zu bezahlen ist.

Daß bei der Feststellung des Einstandspreises immer wieder Faktoren vergessen werden, ist genauso bekannt. Besonders bei noch nicht routinierten Einkäufern kommt es vor, daß sie stolz von einem scheinbar niedrig ausgehandelten Preis berichten, der sich aber bei näherer Betrachtung als gar nicht so niedrig erweist, wenn alle nicht beachteten Verteuerungsfaktoren dazugerechnet werden. Deshalb kann es sehr nützlich sein, zu gegebener Zeit diese Checkliste zur Hand zu nehmen und nach oder bei Prüfung eines Preises die verschiedenen Faktoren "abzuchecken". Diese Liste ist sicher nicht ganz vollständig; sie kann aber von Fall zu Fall und von Unternehmen zu Unternehmen beliebig ergänzt werden.

Bei der Prüfung der **Frachten**, wozu sich der Einkäufer der Unterstützung prädestinierter Fachleute versichern sollte, müssen besonders die Sätze für die hohen Luft- und Expressfrachten unter die Lupe genommen werden. Es muß auf jeden Fall vor oder bei Auftragserteilung vereinbart werden, wer Mehrkosten trägt, wenn der normale Frachtweg verlassen wird.

Die **Verpackungskosten** sind ein Faktor, bei dem man manche Mark einsparen kann, wenn man sich intensiv damit beschäftigt. Auf die Art der Verpackung (besonders wenn der Zusatz "Spezial" verwendet wird) muß der Einkäufer auch bei der Vergabeverhandlung schon Einfluß nehmen. Gegebenenfalls unter Mitwirkung von Technikern oder Verpackungsfachleuten. Dabei sind die Möglichkeiten der Einwegverpackung, Gutschriften für Rücksendung von Verpackung und Container- oder Palettenversand zu besprechen.

Finanzierungskosten für Anzahlungen, Akkreditive,

Diskontspesen u. a. sind preiserhöhende Faktoren und dementsprechend nach Möglichkeit zu eliminieren. Auf keinen Fall darf vergessen werden, daran zu denken. Es ist immer besser, sich vor Erteilung eines Auftrages zu unterhalten, als sich hinterher zu streiten. Deshalb muß bei der Feststellung des Einstandspreises auch berücksichtigt werden, daß **Lagergebühren** entstehen können. Wer sie trägt, muß vorher geklärt werden. Das gleiche gilt auch für etwaige **Wiegegebühren**.

Bei **Importaufträgen** fallen Sondersteuern, Zölle, Frachten im Ausland und im Inland an. Auch **Versicherungsgebühren**. Alle diese Faktoren zählen mit, wenn der Einstandspreis zum Vergleich mit einem anderen Anbieter herangezogen wird. Bei Versicherungen (Transport- u. a. Versicherungen) fährt man meistens besser, wenn man selbst versichert. Möglicherweise besteht im eigenen Haus ohnehin eine allgemeine Transportversicherung.

Die **Rückfracht für Verpackung** muß berücksichtigt werden, wenn gegen Gutschrift Material zurückgesandt wird. Es bedarf einer sorgfältigen Prüfung, in welchem Verhältnis die Frachtkosten zur Verpackungsgutschrift stehen.

Bei den preissenkenden Faktoren stehen die Rabatte an erster Stelle. Abgesehen von den üblichen Rabatten sollte immer angestrebt werden, bei Hauslieferanten einen Haus- oder Treuerabatt (oder wie man ihn auch immer nennen mag) zusätzlich zu vereinbaren.

Das gilt auch für die Vereinbarung von **Jahres- oder Mengenboni**. Zu beachten sind diese Faktoren unter allen Umständen, genau wie **Skontovereinbarungen**. Der Lieferant tut das auch!



Rainer Kuba,
Wirtschafts-
ingenieur,
Werner-Hilpert-
Straße 133,
6200 Wiesbaden

Bei der Bestellung von Mengengütern sollten **Überlieferungen** (Mehrlieferungen) kostenlos erfolgen. Viele Lieferanten versuchen, sich auf diesem Wege einen zusätzlichen Umsatz zu verschaffen, wenn der Kunde die Mehrlieferung bezahlt.

Wenn **Zoll- oder Steuererstattungen** möglich sind (dazu muß sich der Einkäufer sorgfältig informieren), dann sind diese stets auszunutzen. Sie können den Einstandspreis stark beeinflussen. Es ist erstaunlich, wie oft aus Bequemlichkeit oder Unkenntnis auf diese Einsparungen verzichtet wird.

Finanzierungsvorteile können immer dann erreicht werden, wenn über **Zahlungsmodalitäten** verhandelt werden kann. Dabei kommt es auf die eigene Finanzsituation an, ob Vorauszahlungen mit entsprechenden Abzügen (Skonti) bevorzugt werden oder das Hinausschieben von Zahlungen. Die Refinanzierung durch Wechsel ist eine weitere Möglichkeit. Die Entscheidung darüber, welcher Weg beschritten werden soll, muß in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung getroffen werden.

Wenn Werkzeuge für die Fertigung benötigt werden, muß die **Amortisation der Werkzeugkosten** ausgehandelt und bei der Feststellung des Einstandspreises berücksichtigt werden.

Wichtig ist hierbei die Frage des Eigentums. Häufig werden Werkzeugkosten als "anteilig" bezeichnet, damit der Lieferant Eigentümer bleibt. Das muß sorgfältig geprüft und verhandelt werden. Auch die Haltbarkeit des Werkzeuges, möglichst mit Festlegung der Stückzahl, die damit gefertigt werden kann. Die Freigabe des Werkzeuges für Lieferungen an andere Abnehmer kann mit helfen, die Kosten schneller zu amortisieren. Manchmal ist es günstiger, die Werkzeugkosten in einem Beitrag zu zahlen, um einen gleichbleibenden Preis zu haben. Es kann auch erwogen werden, das Werkzeug selbst zu kaufen oder anzufertigen und es dem Lieferanten zur Verfügung zu stellen.

Alle Forderungen, die des Lieferanten und die eigenen, kann man in drei Stufen nach der ABC-Methode gliedern.

- A = unabdingbare Forderungen, die in jedem Fall durchgesetzt werden müssen;
- B = modifizierbare (auszuhandelnde) Forderungen;
- C = nach Möglichkeit zu erzielende Ergebnisse.

Dementsprechend kann man seine Verhandlung aufbauen. Es ist kaum möglich, immer alles durchzusetzen. Man muß auch einen gewissen Spielraum behalten. Letzten Endes möchte der Partner auch das Gesicht nicht verlieren. Das sollte man bei jeder Verhandlung berücksichtigen.

Die Festlegung und Prüfung des Einstandspreises

A. Preiserhöhende Faktoren

- Kosten für Frachten und Rollgeld
- Kosten für Verpackung
- Kosten für Finanzierung
- Kosten für Lagergebühren
- Kosten für Wiegegebühren
- Kosten für Steuern
- Kosten für Zoll
- Kosten für Versicherung
- Kosten für Rücksendung von Verpackung

B. Preissenkende Faktoren

- Hausrabatt, Mengenrabatt, Treuerabatt
- Jahres- oder Mengenbonus
- Skonto
- Überlieferung ohne Kosten
- Erstattungen
- Sondersteuervorteile
- Finanzierungsvorteile
- Abrufaufträge, Mengendisposition, Zusammenlegung, Kooperation
- Amortisation.

	Plan 82	Plan 81	Anw. %
Produktion	4	4	-
Einkauf	5	5	-
Rechnungswesen	296	184	62,2
Finanzabteilung	147	582	39,6
Personalabteilung	5	5	-
Werkstatt	3	3	-
Finanzabteilung	30	73	2,3
Personalabteilung	27340	23400	
Werkstatt	8122	16,25	1,9
Finanzabteilung	2,13	1,54	0,72



heiter planende Controller unter dem Schutz der Kaiserin Elisabeth

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
31	33	37	L	F

FORUM

AUS DEN ARBEITSKREISEN DES CONTROLLER-VEREIN E.V.

Zur nächsten Zusammenkunft des **Arbeitskreises NORD III** schreibt Arbeitskreisleiter Hillert **O n n e n**, Bremer Lagerhausgesellschaft:

"... wird am 8. 10. 1987 (abends) und 9. 10. 87 (ganztägig) bei der Firma Pyro Technik in Trittau bei Hamburg stattfinden. Herr Dr. Runge hat sich bereit erklärt, Gastgeber der nächsten Zusammenkunft zu sein.

Folgende Themen sind vorgesehen:

1. Ein Thema aus der Sicht der gastgebenden Firma
2. Standortanalyse von Handelsunternehmen (Herr Timm Hopf)
3. Analyse der zu behandelnden Themen im AK Nord III
4. Allgemein

Herr Bernd **K a p p**, Hawera-Werkzeuge, Ravensburg, kündigt für **Arbeitskreis SÜD II** die nächste Zusammenkunft am 21./22. 10. 87 in Langenau/Bodensee an mit den Themen:

1. Strategische Planung
Referat von Herrn Peter über Planungssystem und Ablauf beim Otto-Maier-Verlag;
2. Grenzkosten, Fixkosten, Preisuntergrenzen, Soll-Deckungsbeiträge.

Arbeitskreisleiter Klaus **N e i d l i n g e r**, **SÜDWEST**, plant zusammen mit seinen Nachfolgern in der Arbeitskreisleitung Jochen **S c h n e i d e r**, Byk Gulden, und Siegfried **G ä n b l e n**, Firma Karl Dungs, die nächste Zusammenkunft für 8./9. Oktober 87 in Freiburg.¹

Konferenz der Arbeitskreisleiter des Controller Verein eV ist am 10. und 11. September 1987 in Bremen.

Neu konzipiert ist ein Arbeitskreis "Controlling in Kreditinstituten" - Leitung hat Dr. Andreas **R ö s n e r**, Landesbank Rheinland-Pfalz.

Die Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis **AWW** unter Leitung von Professor Dr. Elmar **M a y e r**, **Köln**, hat das 33. Semester-Programm vorgelegt. Gastvorlesung Nr. 71 am 4. 12. 87 in Köln hält Dr. Rudolf **M a n n** - Hörsaal 69, Claudiusstraße 1, Köln.

ARBEITSKREIS-CHRONIK SÜDWEST DES CONTROLLER VEREIN eV RÜCKBLICK AUF DIE SITZUNGEN 1-22

Arbeitskreisleiter *Klaus Neidlinger* - Jacobs Suchard GmbH, Lörrach

Sitzung Nr.	Datum	Ort	Teilnehmer/ (Firmen)	Thema	Referenten
1	12.12.75	Karlsruhe	12 (10)	a) Arbeitsziele des Arbeitskreises b) Produktgruppen-Deckungsziele	H. Neidlinger
2	02.04.76	Karlsruhe	12 (8)	a) Produktgruppen-Deckungsziele	H. Neidlinger
3	05.11.76	Freiburg	17 (10)	a) Planungssystem Goedecke b) " Inovan c) " Knöll	H. Renk H. Schön H. Dr. Rissel
4	29.04.77	Baden Baden	10 (8)	a) Planungssystem Südmilch b) " Suchard	H. Benoit H. Neidlinger
5	29./30.09.77	Hemmenhofen	20 (13)	a) Planungssystem Byk Gulden b) Plancode/S Byk Gulden	H. Dr. Kerksick/H. Ellegast H. Schneider
6	27./28.04.78	Hemmenhofen	18 (12)	a) Rentabilitätsrechnungen Suchard b) " Byk Gulden	H. Neidlinger H. Dr. Kerksick
7	05./06.10.78	Hemmenhofen	16 (8)	a) Plancode/S Byk Gulden	H. Schneider
8	26.27./04.79	Achern	15 (10)	a) Abrechnungssystem Hornschuch b) GWA Suchard	H. Seidle H. Neidlinger/H. Roßkopf
9	15.16./11.79	Aldingen Fa. Hengstler	20 (16)	a) Produktionsplanung und Steuerung bei Fa. Hengster b) System der Zeitdaten-Erfassung bei Fa. Hengster	H. Bensing H. Schanzenbach
10	24./25.04.80	Breisach	27 (17)	a) Strat. Planung b) " " bei Hilti	H. Eller H. Dr. Mock
11	07./08.05.81	Lenzkirch- Saig	21 (14)	a) Strat. Bilanz "Dr. Mann"	Alle
12	07./08.05.81	Lenzkirch- Saig	24 (18)	a) Strat. Planung bei Hilti b) " " bei Cooper Group	H. Dr. Mock H. Gänßler
13	05./06.11.81	Wernau	29 ()	a) Potentialanalyse mit Hilfe MEWES b) GWA Byk Gulden	H. Scharr H. Schneider/H. Jepp
14	20./30.04.82	Öschberghof	26 ()	a) GWA bei Inovan b) GWA bei MBB	H. Gimpel H. Schammler
15	28./29.10.82	Freiburg	20 ()	a) GWA bei Hornschuch b) GWA bei BBC	H. Danner H. Baumann
16	05./06.05.83	Überlingen	-	a) Organisation der Personalverwaltung bei BBC	H. Baumann
17	15./16.11.83	Öschberghof	21 (17)	a) Frühwarensystem in Märkten mit langl. Wirt. Gütern b) Frühwarensystem bei Geigy	H. Dr. Jehle H. Selle
18	17./18.05.84	Öschberghof	27 ()	a) Manual für Controlling und Berichterstattung	Alle
19	15./16.11.84	Öschberghof	-	a) Manual für Controlling und Berichterstattung	Alle
20	09./10.05.85	Öhningen	29 (21)	a) BTX bei Gödecke b) CCS-System Byk Gulden	H. Renk H. Schneider/H. Öchsle
21	24/25.4.86	Friedrichs- hafen MTU	-	a) Dialogsystem Logistik und Kostenstellenrechnung	H. Fissl
22	09./10.04.87	Lenzkirch- Saig	-	a) Material-Planungs-Steuerungssystem b) " " "	H. Fissl H. Neidlinger

„VIVE LE DAF!“

- POSITIONSBEZEICHNUNGEN IN FRANKREICH -

von Klaus W. Herterich, Paris

Was ist das, ein DAF? Antwort: keine Automarke, kein neues Waschmittel und auch keine neue europäische Geheimwaffe, sondern der Verwaltungs- und Finanzchef in französischen Unternehmen, Directeur Administratif et Financier genannt, oder - abgekürzt - DAF. Er kommt in der Führungshierarchie gleich nach dem PDG (wieder so eine Abkürzung!; so nennt man den "Président Directeur Général", den Vorstands- bzw. Verwaltungsratsvorsitzenden).

Der De-A-Eff ist in Frankreich geradezu eine klassische Figur. Sein Verantwortungsbereich umfaßt alles außer Produktion und Verkauf, also Finanz- und Rechnungswesen, Buchhaltung, Recht, Steuern, Versicherungen, EDV, allgemeine Verwaltung, Personal, Einkauf. Am besten übersetzt man ihn mit "Kaufmännischer Leiter". Falsch wäre, den Kaufmännischen Leiter umgekehrt mit "Directeur Commercial" zu übersetzen.

"Commercial" deutet immer auf den Vertrieb hin. "Directeur Commercial" hieße also der Vertriebsleiter.

Der DAF beschäftigt sich am liebsten mit Geldanlagen, Finanztransaktionen und Bilanzpolitik. Häufig wird er von Bankiers zum "déjeuner" eingeladen. Er hat weitreichende Beziehungen auch über sein eigentliches Fachgebiet hinaus. Oft ist er auch mit den privaten Vermögensangelegenheiten seines "Patron" befaßt, was ihm eine Rolle als "graue Eminenz" verschafft.

Der DAF steht für Tradition und Diskretion, insbesondere auch dort, wo der Patron Wert darauf legt, daß nicht alle Zahlen des Unternehmens transparent sind. Buchhaltung, EDV und Controlling (pardon, Contrôleur de Gestion!) sind für ihn untergeordnete Tatbestände. Die Seele des Geschäfts liegt für ihn nicht in den Konten und Budgets, sondern in Immobilien- und Finanz-Opportunitäten, für die er stets ein waches Auge hat. Er hält viele Fäden in der Hand, manchmal



auch den Patron. Ein solcher Mann wird daher auch viel seltener entlassen, als zum Beispiel ein Vertriebschef.

In manchen Firmen sind die Funktionen Verwaltung und Finanzen getrennt. Da gibt es dann einerseits einen "Directeur Administratif" für allgemeine Verwaltung, Personal, Recht und andererseits einen "Directeur Financier", der sich neben der Buchhaltung hauptsächlich der "Tresorerie" (treasury) und dem Verkehr mit den Banken widmet.

Unter dem DAF kommt zunächst einmal nichts. Dann kommt die Ebene der mittleren Chargen, zum Beispiel diejenige des "Chef Comptable" (Buchhaltungsleiter) oder des "Chef du Personnel", dem Personalchef. "Chef" heißt jemand, der kein Chef ist. Sonst würde man ihn "Directeur" nennen. Beim "Responsable" ist es ähnlich, zum Beispiel dem "Responsable Administratif", (dem Verwaltungs-Verantwortlichen) oder dem "Responsable du Contrôle de Gestion" (dem Controlling-Verantwortlichen). Der Responsable ist meist alles andere als "responsable", aber wie soll man ihn anstandshalber sonst nennen, wenn man ihn über die Köpfe des Fußvolks herausheben will?

Chefs und Responsables sind sozusagen die Gewährsleute und Kontrollfiguren des DAF. Sie ermöglichen es ihm, seine Position unangefochten und in einsamer Größe hochzuhalten. Zum Fußvolk gehören die "Comptables" (Buchhalter), "Aides Comptables" (Hilfsbuchhalter) und schließlich die normalen "Employés" (Sachbearbeiter).

Es kommt selten vor, daß ein DAF delegiert. Das würde nur schwächen und zur Preisgabe kostbarer Informationen zwingen. Selbstverständlich haben auch französische Unternehmen ein ausgebautes Rechnungswesen, viele sogar eine Betriebsabrechnung und ein "Contrôle de Gestion" (d. i. das Controlling). Aber die Auskunftquellen des DAF

reichen weit darüber hinaus. Er könnte seine Funktion notfalls auch ohne ein allzu genaues Zahlenwerk ausüben, wenngleich letzteres natürlich für den Wirtschaftsprüfer und das Finanzamt notwendig ist.

Er ist also unentbehrlich, ja, die Stütze des Geschäfts. Vive le DAF! Er schafft es sogar, das Unternehmen am Leben zu halten, wenn es schon pleite ist, vorausgesetzt er hat gute Beziehungen zu jenen Behörden und Ministerien, aus deren

Kasse die Subventionen fließen.

Es gibt allerdings Fälle, wo auch das nicht mehr hilft. Dann kann es sein, daß irgendein deutsches Unternehmen kommt und die Firma aufkauft, d. h. nur die Aktiva. Ob sie auch den DAF mitkauft, wird von Fall zu Fall entschieden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	08	09	G		

BUCH & BÜCHLI

Vereinigungsmenge der Ideen, Hinweise und Empfehlungen aus zwei parallel geführten Gruppenarbeiten in Stufe IV, Kloster Zangberg, 29. Juni bis 3. Juli 1987

Controller-Handbuch

Ein Controller-Handbuch - das große Manual - existiert in vielen Controllerabteilungen, besonders größerer Firmen, schon heute. Ein solches Handbuch enthält im Detail Verfahrensabläufe für controlling-relevante Methoden und Techniken; z. B. die Art, wie eine Investitionsrechnung durchgeführt wird. Im Handbuch werden Kontierungsrichtlinien enthalten sein. Oft steht auch ein Kontenplan drin. Das Handbuch kann interne Arbeitsanleitungen enthalten zur Verständigung dezentraler und zentraler Controllerkollegen. Das Handbuch ist für Controllerkollegen ein Orientierungsbuch und ein Einarbeitungs-Hilfsmittel für neu hinzukommende Mitglieder des Controllerteams.

Sinn und Zweck des "Büchli"

Das Büchli ist dazu keine Alternative, sondern ein aus dem Handbuch herausgezogener Extrakt, eine Essenz, eine Art Nektar. Das Büchli ist gedacht für jeden - vielleicht sogar für jeden Mitarbeiter; jedenfalls aber für jeden controlling-anwendenden Manager; z. B. inklusive eines jeden Kostenstellenleiters. Damit man etwas begreifen kann, muß man es greifen können. Um Sinn und Zweck des Controlling zu verstehen, muß ein auf diese Perspektive selber achten wollender Manager auch in der Lage sein, für sich selber zu studieren, sich das Arbeiten mit den Controller-Ausdrücken zu recht zu legen. Und dann ist das Büchli ein Training-Hilfsmittel für die Rolle des Controllers, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Begleitend zu Kostendurchsprachen, Ergebnisberichten, Budgetknet-Konferenzen und Strategieklausuren läßt sich immer wieder im Büchli ein Formular herausgreifen, eine Spielregel interpretieren, ein Merkbild themazentriert ausleuchten.

Aus der Sammlung der Sinn- und Zweckpunkte:

- * Begriffliches Verständnis verbessern
- * Einheitliche Wellenlänge erzeugen
- * Arbeitserleichterung schaffen, weil man nicht immer wieder dasselbe mündlich sagen muß
- * Einen Controllerpaß bieten; d. h. Sinngebung für die Controllerrolle auslösen
- * Beispielhafte Instrumente darstellen
- * Formulare mit eingefügtem Modell zeigen
- * Ein Hauslexikon einfügen, das die Controlling-Umgangssprache mit den wichtigsten Ausdrücken (z. B. die 24 wichtigsten) erläutert mit Bezeichnung/Begriff/Beispiel
- * Bildhafte Darstellung erleichtern
- * Dem Controller die Eintrittskarte besser ermöglichen
- * Damit man als Controller etwas aus der Tasche ziehen kann
- * Um als Controller nicht mit leeren Händen dazustehen ...

Form des Büchli

Die am häufigsten vorkommende Idee aus dem Teilnehmerkreis ist das DIN A 5-Format; meist wird gesagt, es solle eine Art Ringbuch sein, um einzelne Blätter im Verlauf des Büchli-Lebens austauschen zu können. Es müßte handlich sein und leicht einsteckbar in Aktentasche oder Aktenkoffer; vielleicht sogar in die Jackentasche. Drucktechnisch müßte es appetitanregend gemacht sein - also nicht allein schwarz-weiß, sondern auch mit Farbe. Bilder sollen hereinkommen. Merkbilder dürfen auch handschriftlich gemacht sein - unmittelbar vom Flipchart geholt. Ein Thema müßte möglichst auf eine Seite passen - um im Bilde zu sein, braucht man Bilder. Ein Positionspapier ist am besten ein Blatt. Raum für eigene Notizen wäre empfehlenswert, so daß das Büchli für den

Fortsetzung Seite 262



LITERATURFORUM

„Streiflicht“

Lange Zeit bedrängte Autoren in Büchern und Zeitschriften die Frage, ob und wieweit Controlling in der Praxis angenommen und verstanden werde. Heute wissen wir, daß sich Controlling als Begriff, als Funktion und auch als Philosophie etabliert hat, wenn auch mit unterschiedlichen Gestaltungs- und Ausdrucksformen und einem differenzierten Verständnis. Es war zu erwarten, je mehr Controlling in die fordernden Aufgaben gesetzt würde, je schwieriger, dynamischer und komplexer die Belastungen und Veränderungen aus Technik, Wirtschaft und Gesellschaft auf die Unternehmen einwirken, desto mehr würden diese Herausforderungen des Unternehmens auch zu entsprechenden Herausforderungen des Controlling. Dies entspricht dem Selbstverständnis von Controlling. Controller-Funktion und Controller-Arbeit wird heute anders eingeschätzt als früher.

Vielleicht ist die Zeit vorüber, da der Controller seine Rolle unter Begründungs- und Rechtfertigungszwang ausübt. Es könnte sein, daß sich Controlling mancherorts bereits fester etabliert hat, als mancher Controller wahrnehmen konnte. Vielleicht hat sich schon tiefer die Überzeugung verwurzelt, welche Rolle und Bedeutung Controlling für die Existenzsicherung des Unternehmens haben kann. Auch das wirtschaftliche Verständnis und der ökonomische Bildungsstand ist gewachsen.

Dies alles mündet ein in härtere und massivere Anfragen an das Controlling. Albrecht Deyhle, "der Controller-Papst", brachte es mit seinem Referat "Tendenzen im Controlling" auf dem 1. Kölner Kolloquium mit seiner Feststellung auf den Punkt: "Controller - und jetzt? Wo ist jetzt das, was Du, Controller, zu bieten vermagst?"

Es wäre so manches aufzulisten, was die Herausforderung des Controlling ausmacht. Dies wird an anderer Stelle erfolgen. Nun ranken sich die Diskussionen um die Frage, wie das Controlling auf die vermehrten und z. T. auch neuen Anforderungen antworten müsse. Aus der 52. Erfa-Chemie der Agplan in Garmisch hierzu auszugsweise eine Stellungnahme: "Worin bestehen - zusammenfassend gesehen - die aktuellen Herausforderungen an den Controller? Sicherlich hat sich der Instrumentenkasten des Controllers im Lauf der letzten Jahre erweitert. Die Aktualität besteht jedoch nicht in der - ergebnislosen - Suche nach neuen Rezepten, Methoden oder Tricks, sondern vielmehr in der nachhaltigen Verfolgung der stets gleichen Controller-Aufgaben, Informationen zu liefern, an der Verarbeitung dieser Informationen für Entscheidungen mitzuwirken und durch gekonntes "Verkaufen" seine Dienstleistung im Unternehmen zu einer notwendigen und stets gefragten Institution für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung auszubauen".

Sicher bleibt die Suche nach Verbesserungen im Methodischen, wo dies immer möglich bleibt. Man wird den Tendenzen zu intensiver Moderations-, Präsentations- und Verhaltenskönnen mehr und mehr entsprechen können. So mancher erwarb schon die Erfahrung, daß oft 50 % und mehr des Erfolgs von einem richtigen Verhalten abhängt. Leider steht auch heute noch Controlling streckenweise unter dem Ruf, Kontrolle und Druck nur geschickter und härter ausüben zu wollen. Die eine oder andere Veröffent-

lichung, die zu sehr den Akzent auf die Kontrollen setzt, mag solchen Vorurteilen oder auch Urteilen Vorschub leisten. Immaterielle Faktoren, Motivation und Identifikation müssen im Controlling einen festen Platz einnehmen und einen entsprechenden Rahmen verleihen. Folgt man einschlägigen Untersuchungen, wird einem geeigneten Sozialverhalten ohnehin zunehmend Bedeutung zukommen. Auch wird es geboten sein, Controlling als Ganzes zu pflegen, als Denk- und Steuerungssystem zu erhalten und auszuweiten. Die veröffentlichte Fachmeinung geht hier z. T. unterschiedliche Wege. Dem Controlling haftet häufig bei manchem kritischen Betrachter noch der Beigeschmack des Modischen an. So mag es auch kommen, weil die enorme Nachfrage nach Controlling nur nach und nach zu erfüllen ist, daß mancher Berater, manches Ausbildungsinstitut und manche Kollegin oder mancher Kollege hier Platz nimmt, obgleich Voraussetzungen für solides Arbeiten fehlen oder unter dem Decknamen Controlling eigene Pläne und Ziele verfolgt werden. Nicht zuletzt – sicher ist: Controlling ist stets eine harte, schwierige und nicht selten auch unbequeme Tätigkeit. Die zunehmenden Herausforderungen an das Controlling werden diese Eigenschaften weiter verschärfen.

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die vorliegende Ausgabe rückt Neuerscheinungen oder Neuauflagen zum Themenkomplex
Controlling und bedeutende Einzelgebiete des Controlling
in Ihr Interesse.

Bramse mann, Rainer: Handbuch Controlling
München: Carl Hanser Verlag 1987 – 343 Seiten, Preis DM 54,--

Der **Verfasser** lehrt als Professor an der Fachhochschule Bielefeld. Das Buch ist in der Reihe Studienbücher der Wirtschaft des Hanser Verlages erschienen. Zum **Inhalt:**

Das erste Kapitel beabsichtigt, dem Leser das Grundwissen zum Verständnis der Controlling-Funktion und zum zielgerichteten Einsatz seiner Methoden und Techniken zu vermitteln. Der Verfasser bespricht Aufgaben und Dimensionen des Controlling und ordnet Controlling in das Unternehmen ein. Das zweite Kapitel verfolgt das Ziel, die wichtigsten aufbauorganisatorischen Fragen im Zusammenhang mit der Einrichtung von Controlling-Systemen zu klären und dem Leser typische Muster der Strukturorganisation vorzustellen. Das anschließende Kapitel hat die Arbeitsweise des Controllers zum Inhalt. Der Leser soll im einzelnen die Fähigkeiten erwerben, die notwendig sind, um konkrete Einstiegspunkte in vorliegende Sachverhalte zu finden und eine geeignete Vorgehensweise zur Problembewältigung erkennen, auswählen und anwenden. So geht der Autor u. a. auf die Arbeitsweise und Beteiligung des Controllers im Zusammenhang mit der langfristigen Unternehmenssicherung ein, ebenso hinsichtlich der formalen und inhaltlichen Gestaltung des Planungsprozesses oder dem Entwurf der Einrichtung von Controlling-Bausteinen. Das vierte Kapitel wendet sich den Methoden und Techniken des Controlling zu. Der Autor geht u. a. ein auf Analysetechniken und Entscheidungshilfen im Zusammenhang mit der strategischen Unternehmensplanung, die Prognosetechniken, die Problemlösungstechniken, die Planungs- und Kontrolltechniken sowie Techniken zur Präsentation und zur Sicherung des Controller-Erfolges. Glossar, Literatur- und Stichwortverzeichnis beschließen das Werk. Das Buch leistet eine **lehrmäßige Aufbereitung** des Controlling-Stoffes mit handlungsorientiertem Bezug. Der Leser soll jene Fähigkeiten erwerben, die geeignet sind, Problemsituationen zu erkennen, zu beurteilen und zu bewältigen. Die Veröffentlichung vereinigt zahlreiche Vorzüge eines **guten Lehrbuches**, wie Konzentration auf praxisrelevante Fragen, Herausstellung wesentlicher und typischer Sachverhalte, Veranschaulichung durch zahlreiche Beispiele und Abbildungen sowie Kontrollfragen und Übungsaufgaben. Der Autor strebt weniger nach einem umfassenden System oder der Vorstellung eines eigenen Konzeptes, vielmehr sucht er Controlling in seiner Breite und Vielfalt dem Leser nahezubringen. Insoweit deckt der Band einen weiten Teil der Grundlagen und der differenzierten Ansätze ab, hingegen ohne übertriebenen Lehrmeinungstreit. Das Buch ist konzipiert für Studenten und Praktiker, die einen **fundierte Einstieg** in das Controlling suchen. Vorausgesetzt werden Grundkenntnisse im Rechnungswesen und in der Planung. Das Buch gefällt durch eine breite, wissenschaftlich gesicherte Aufarbeit der Themen und durch die **übersichtliche Gestaltung**. Soweit Wünsche an eine spätere Neuauflage verbleiben, etwa dieser Controlling spitzer als Denk- und Steuerungssystem für vielfältige Aufgaben und Sachverhalte auszuarbeiten, immaterielle Faktoren wie Motivation und Identifikation deutlicher hervorzuheben oder den Verhaltenskomplex angemessener einzubinden. Hinsichtlich der stofflichen Durchdringung erscheint der gewählte Titel "Handbuch Controlling" mißverständlich. Für anlaßorientiertes Lesen, für konkreten Aufgabenvollzug ist das Werk wegen der Intensität der Stoffvermittlung nur teilweise geeignet. Insgesamt nach Inhalt, Konzeption und formaler Ausgestaltung ein **empfehlenswerter Grundriß** zu allen

wesentlichen Controlling-Fragen. Die Veröffentlichung bietet sich nachhaltig als Begleitmaterial zu allgemeinen Lehrveranstaltungen zum Controlling und zum einführenden Selbststudium an.

Mayer/v. Landsberg/Thiele: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1987 - 326 Seiten, Leinen, Preis DM 88,--

Dieses Fachbuch präsentiert das komplette Programm des **1. Kölner Controlling-Kolloquiums 1986**. Veranstalter waren das Institut der deutschen Wirtschaft / IW, Köln; Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen der FH Köln/ AWW Köln 1971 und die Deutsche Lufthansa AG, Hauptverwaltung Köln.

Dieser **Dokumentarbericht** vergleicht den Entwicklungsstand des Controlling im **deutschsprachigen Raum mit dem der Vereinigten Staaten und Japans**. Über den Stand der Controlling-Konzepte und Controller-Funktionen berichteten für die Bundesrepublik Deutschland: Albrecht Deyhle, Rudolf Mann und Elmar Mayer. Für Österreich: Rolf Eschenbach. Für die Schweiz: Hans Siegwart. Für die USA: Hans Martin Schönfeld und für Japan: Shigeyoshi Kawakatsu.

Controlling-Konzepte und **praktische Erfahrungen** ausgewählter Firmen, die in vier getrennten Arbeitsgruppen vorgetragen und bearbeitet wurden, werden in dieser Buchausgabe wie folgt ausgewiesen: **Operatives Controlling** im Lagerbereich (Pirelli Produkte AG), Controlling-Konzept in einem Unternehmen des Maschinenbaus (Klöckner-Humboldt-Deutz AG), Controlling in Frankreich (Grundig France), **Strategisches Controlling**: Strategische Planung und Controlling (Hewlett Packard), Strategisches Controlling aus der Sicht der Wirtschaftspraxis (Byk Gulden), Einführung von Strategie-Konzepten in mittelständischen Unternehmen (Burger Sohn). **Organisatorische Einbindung des Controlling**: Continental Gummi-Werke AG, Austria Metall AG, Henkel KGaA, Controlling bei Luftverkehrsgesellschaften: Trends und Probleme des Controlling in der Airline Industrie (Deutsche Lufthansa AG), Schlüsselkonzepte zur Unternehmensführung (SAS), Trends in Planning and Control at United Airlines, TWA - Der Controlling Prozeß.

Herausragende **Kenner und Gestalter** des modernen Controlling beschreiben den Stand, skizzieren Entwicklungslinien, machen auf Trends aufmerksam, vermitteln Einsichten, präsentieren Ansichten, ziehen Vergleiche, bestimmen Standorte, setzen Maßstäbe und geben einen zusammenfassenden Überblick. Strukturen, Planung, Entwicklung des internationalen Controlling und seiner Instrumente, Organisation und Funktion werden übersichtlich und verständlich vermittelt. Der Leser empfängt Rückfragen, Impulse und vielleicht auch Korrekturen. Die eine oder andere Ausführung wird dem der modernen Controlling-Literatur kundigen Leser vertraut sein, anderes hingegen ist neu.

Die Veröffentlichung bewegt sich weitgehend im **Grundsätzlichen**, sie **weist** Perspektiven und greift das Wesentliche heraus. Insoweit wendet sie sich insbesondere an Fachleute, die konzeptionelle und methodische oder auch organisatorische Arbeit leisten. Für praktische Durchführungsarbeiten und Arbeiten im Detail eignet sich die Neuerscheinung wegen ihrer andersartigen Zielsetzung nicht so sehr. Das Buch stellt die erste Veröffentlichung dieser Art dar. Zusammenfassend läßt sich urteilen, daß dieses Werk wegen seines Niveaus, der hohen Kompetenz der Referenten, seines richtungsweisenden Inhalts, aber auch durch die gut lesbare Darstellung zu den besten Veröffentlichungen des modernen Controlling der letzten Jahre zählt.

Mann, Rudolf / Mayer, Elmar: Controlling für Einsteiger
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1987 - 164 Seiten DIN A 4 in einem Kunststoffordner
Preis ab 1. 5. 1987 DM 125,--

Die beiden **Verfasser** zählen zu den führenden Controlling-Experten im deutschsprachigen Raum. Zum **Aufbau** der Veröffentlichung:

Nach einem Vorwort folgen vorbereitende Überlegungen. Die Autoren gehen ein auf die G+V als Ausgangslage, kommen auf den Kontenrahmen und die Deckungsbeitragsrechnung zu sprechen. Es folgen Anmerkungen u. a. zur Kostenverursachung, zum Berichtswesen und den Betroffenen selbst. Der zweite Teil hat die Einführung zum Inhalt. Der Leser wird angehalten, seine Kostenarten zu definieren, die 2. Berichtsebene zu gestalten, die Zurechnung von Kosten und Erträgen zu organisieren, Planung und Zielsetzung zu erarbeiten und die Grunddaten für die Kalkulation zu berechnen. Im anschließenden Abschnitt werden Fragen der Auswertung erörtert. So diskutieren die Verfasser die Auswirkungen auf Rentabilität und Liquidität, geben Hinweise zur Ermittlung von Angebotspreisen und Preisuntergrenzen oder zur Analyse der Abweichungen und den notwendigen Maßnahmen zur Gegensteuerung. Der letzte Abschnitt ist dem weiteren Ausbau vorbehalten. Der Leser erfährt Näheres über kürzere Intervalle für den Plan-Ist-Vergleich, die Differenzierung der Teileinheiten im Unter-

nehmen oder über den Ausbau zum Strategischen Controlling und der Einrichtung einer Stelle Controlling. Der letzte Teil beinhaltet eine größere Zahl kopierfähiger Formulare.

Die Verfasser verstehen diese Neuerscheinung als **Rezeptbuch zum Selbstaufbau** eines Gewinnsteuerungssystems für mittelständische Unternehmen. Am praktischen Beispiel des in einem mittelständischen Unternehmen entwickelte Gewinnsteuerungssystem wird der Leser angeleitet, Schritt für Schritt aus den Unterlagen der Buchhaltung ein entscheidungsorientiertes Berichtswesen aufzubauen. Der Leser erfährt, wie er mit dem neuen Controllingsystem rechtzeitig Schwachstellen erkennt und wie er zu Maßnahmen der Gegensteuerung gelangt. Darüber hinaus werden vielfältige Hinweise vermittelt, die der langfristigen Unternehmenssicherung dienen. Mann und Mayer fanden mit dieser Veröffentlichung zu einer **beachtenswerten und z. T. neuartigen Konzeption**. Sie sprechen den Leser unmittelbar an, nehmen ihn direkt hinein ins Geschehen. Sie holen den Praktiker dort ab, wo er im Betrieb steht. Schrittweise, verständlich und anschaulich, oft auch nachvollziehbar geben die Verfasser **praktische Arbeitsanweisungen**, zu einem eigenen Controllingsystem zu gelangen. Hierzu appellieren, aktivieren und motivieren sie, fast im Sinne eines Beratergesprächs. Nicht das "Was" und "Warum" wie in der üblichen Literatur steht im Vordergrund, sondern vielmehr das "Wie". Erläuternde Hinweise beschränken sich auf das Unverzichtbare.

Der Kenner des modernen Controlling mag das eine oder andere vermissen, manches unter Umständen anders sehen oder beurteilen, vielleicht auch Unvollständigkeit und mangelnde Systematik feststellen. In diesem Sinne ist die Veröffentlichung sicher nicht perfekt, was wohl die Autoren auch nicht beabsichtigten. Der **Nutzen** dieses Werkes liegt nicht in einer Bereicherung und Ergänzung der vielfachen Controlling-Literatur, als darin, in gekonnter und überzeugender Weise insbesondere mittelständischen Unternehmen Controlling praktisch nahezubringen und ganz konkret zum Selbstaufbau anzuhalten und anzuleiten. Insoweit ein lobenswerter Beitrag zur weiteren Anwendung von Controlling. Das Werk ist gut lesbar und leicht zu handhaben, es fordert aber auch den Leser heraus, erwartet Engagement und handfestes Durcharbeiten, andernfalls kann sich der Leser den Stoff nicht erschließen.

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
München: Verlag Franz Vahlen 1986 - 1341 Seiten, Preis DM 54,--

Der **Autor** ist o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Das Werk gliedert sich in folgende **Abschnitte**:

- Gegenstand, Methoden und Geschichte der Betriebswirtschaftslehre
- Der Aufbau des Betriebes
- Die Produktion
- Der Absatz
- Investition und Finanzierung
- Das betriebliche Rechnungswesen sowie
- einem umfangreichen Literatur- und Sachverzeichnis

Diese Veröffentlichung liegt nun in der 16., überarbeiteten **Auflage** vor. Gegenüber der Voraufgabe machte das Inkrafttreten des Bilanzrichtlinien-Gesetzes einerseits eine vollständige Überarbeitung des Abschnittes über den Jahresabschluß und andererseits teilweise Anpassungen in den Abschnitten Rechtsform und Unternehmensfinanzierung notwendig. Das vorliegende Buch soll - wie der Titel zum Ausdruck bringt - in die Probleme der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre **einführen**. Es setzt nur vergleichsweise geringe Grundkenntnisse voraus, etwa dem Niveau einer kaufmännischen Ausbildung. Umfang- und inhaltsmäßig behandelt der Autor etwa den betriebswirtschaftlichen Stoff der **ersten Semester** eines Studiums. Der Autor greift in erster Linie den Stoff auf, der erkenntnismäßig als gesichert gelten kann. Mit dieser Publikation legt der Verfasser eine Überarbeitung eines besonders erfolgreichen und verbreiteten **Standardwerks** vor. Viele Studenten verschafften sich mit dieser Arbeit einen Einstieg in die Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre. Für den betrieblichen Praktiker ist das Buch dann von Nutzen, wenn er eine Veröffentlichung sucht, die ihn in der gesamten Breite der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf **dem laufenden hält**, sein Wissen aktualisiert und Hilfen in fremden Arbeitsgebieten leistet.

Wöhe/Kaiser/Döring: Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
München: Verlag Franz Vahlen 1986 - 556 Seiten, kartoniert, Preis DM 38,--

Dieses Übungsbuch wird **bearbeitet** von Hochschullehrern und einem wissenschaftlichen Mitarbeiter. Zum Inhalt:

Der Stoff des Übungsbuches lehnt sich gliederungsmäßig und inhaltsmäßig an die 16. Auflage der

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre von Wöhe an. Das Werk enthält etwa 500 Fallaufgaben mit ausführlichen Lösungen sowie rund 500 Wiederholungs- und 130 Testfragen mit Antworten. Das Übungsbuch und die zuvor erwähnte Einführung bieten zusammen ein geschlossenes Lehrwerk.

Die Publikation erscheint nun in der 5., überarbeiteten Auflage. Für welche **Verwendungszwecke** läßt sich das Buch einsetzen? Die **Fallaufgaben** die durchweg praxisorientiert gehalten sind, wollen den Lehr- und Problemstoff der Einführung beleuchten, vertiefen sowie noch verständlicher machen und für die Berufspraxis leichter anwendbar machen. Eine Hilfe für alle, die fachbezogene betriebswirtschaftliche **Grundfragen** erstmalig oder nach Unterbrechung erneut praktisch bearbeiten wollen. In Verbindung mit den **Wiederholungs- und Testfragen** kann der Leser sein Wissen überprüfen, ausweiten und eine gezielte Vorbereitung auf Prüfungen, Klausuren und auch praktische betriebswirtschaftliche Diskussionen treffen.

Hüttner, Manfred: Prognoseverfahren und ihre Anwendung

Berlin: Verlag Walter de Gruyter 1986 - 376 Seiten, Preis DM 138,-- , gebunden

Der **Verfasser** weist sich als Professor für Betriebswirtschaftslehre der Universität Bremen aus. Zum **Aufbau** der Arbeit:

Nach einer Einführung sind den quantitativen Methoden die ersten beiden Teile gewidmet. Teil I beinhaltet dabei rein univariate Verfahren, nämlich Prognosen auf der Basis der klassischen Zeitreihenzerlegung und auf der Basis exponentiellen Glättens. Teil II hat dann uni- und multivariate Verfahren zum Gegenstand. Zunächst wird die Regression behandelt. Danach erörtert der Autor die Grundlagen der modernen Zeitreihenanalyse: Autokorrelations- und Spektralanalyse. Weitere Abschnitte widmen sich dem Box-Jenkins-Approach und adaptiven Verfahren. Darauf folgt Teil III mit den qualitativen Verfahren, unterteilt in Auswertungen von Befragungen, Indikatoren-Methode und Analyse der Nachfrage-Komponenten sowie weitere technologische Prognosen bzw. Zukunftsforschung. Der Teil IV beschäftigt sich mit der Auswahl von Prognoseverfahren, d. h. Beurteilung und Vergleich von Prognoseverfahren anhand der Genauigkeit sowie Auswahl und Kombination. Schließlich wird im Teil V der Einsatz von Prognoseverfahren in der Unternehmung diskutiert, und zwar hinsichtlich des Standes des Einsatzes der Prognoseverfahren in der Praxis und die Organisation der Prognose-Erstellung. Die Arbeit endet mit einer Würdigung der Rolle der Beurteilungsverfahren und einem umfangreichen Anhang.

Die einzelnen **Verfahren** werden in den ersten drei Teilen mehr oder weniger ausführlich dargestellt. In den letzten zwei Teilen wird demgegenüber mehr auf Probleme der **Anwendung** bzw. des Einsatzes der Verfahren in der Praxis eingegangen, illustriert durch 47 Abbildungen, 53 Tabellen und durch eine Fülle an Beispielen und Literaturhinweisen. **Aufgaben** sollen zur Weiterarbeit anregen, bringen z. T. auch inhaltliche Erweiterungen. Deren Lösungen befinden sich z. T. im Anhang, der Rest kann von Lehrkräften beim Verfasser angefordert werden, insoweit eine Einschränkung. Das Buch sucht eine gewisse **Lücke** zu schließen, denn es klafft, so der Verfasser, zwischen der Entwicklung moderner Prognoseverfahren in der Theorie und ihrer Anwendung in der Praxis eine Lücke. Ein wesentlicher Grund liegt sicher auch darin, daß diese modernen Methoden zunehmend erst in den letzten Jahren und in der anglo-amerikanischen Statistik mit stark formal ausgerichteter Tradition entwickelt wurden. Moderne Prognoseverfahren sind in ihrer statistisch-mathematischen Beziehung von einer gewissen **Komplexität**, sie erfordern vom Anwender einige Voraussetzungen und bedürfen in der Regel der EDV-Unterstützung. Insoweit wird sich die weitere Verbreitung in der Praxis nur zögernd vollziehen. Der Verfasser wendet sich sowohl an Studenten als auch an Praktiker. Dabei verfolgt er eine **mittlere Linie**. Der primär statistisch-mathematisch Orientierte wird inhaltlich manches vermissen, vielleicht Notation und Gedankenführung etwas bemängeln. Der Praktiker wird vermehrt Hinweise zur Lösung praktischer Probleme wünschen. Dies gilt z. B. für die Bedeutung des EDV-Einsatzes. Hier verweist der Verfasser im Zuge seiner Ausführungen auf das **Programmsystem FIDES** mit näheren Quellenangaben. Ein Programmsystem, das im Rahmen von Forschungstätigkeiten erwachsen ist. Diese und andere Punkte werden nur knapp bemessen behandelt. Andererseits prägt das Buch die Vielfalt, die inhaltliche Breite und die vorteilhafte Aufbereitung. Ein Buch, das exakte Wissenschaft mit praktischem Anwendungsbezug zu verbinden sucht. Soweit insbesondere die mathematischen Kenntnisse gegeben sind, eine hilfreiche und zuverlässige Einführung und Orientierung mit zahlreichen Übungsmöglichkeiten.

Schweitzer, Marcell/Troßmann, Ernst: Break-even-Analysen

Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1986 - 314 Seiten, Preis DM 98,--

Die **Verfasser** kommen von der Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Das Werk steht unter dem Untertitel:

Grundmodelle, Varianten, Erweiterungen. Zum **Inhalt**:

Nach einführenden Worten zur Problemstellung der Break-even-Analyse werden die Grundmodelle hinsichtlich Kennzeichnung und Anwendungsbedingungen vorgestellt. Im Anschluß erhält der Leser einen Überblick über die Varianten der Break-even-Analyse. Die Abhandlung erfolgt unter Berücksichtigung besonderer Zielvorstellungen, wie z. B. Mindestgewinn oder Deckungsbudgets, unter Berücksichtigung des Absatzrisikos und eine Anwendung auf Rationalisierungsinvestitionen. Der folgende Hauptabschnitt bezieht sich auf die Erweiterungen der Break-even-Analyse. Die Verfasser geben eine Analyse bei einstufiger Mehrproduktfertigung und bei mehrstufiger Mehrproduktfertigung. Weitere Überlegungen gelten der Break-even-Analyse auf der Grundlage mehrdimensionaler Produktionsfunktion. Zusätzliche Ausführungen haben Formen der dynamischen Produktionsfunktion, der nicht-linearen Break-even-Analyse, der stochastischen Break-even-Analyse sowie der Analyse bei verschiedenen Zielvorstellungen zum Inhalt. Abschließend wird die Bedeutung für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmensprozesses hervorgehoben. Ein Anhang beschließt die Arbeit.

Das **Instrument** der Break-even-Analyse dient der Gegenüberstellung positiver und negativer Wirkungen unternehmerischer Maßnahmen, die in ihrem Umfang variiert werden können. Die exakte Ermittlung von **Gewinn- und Nutzenschwellen**, die hierzu erforderliche Datenaufbereitung und die damit zusammenhängenden Untersuchungen sind ihre Aufgaben. In diesem Buch wird das Instrument der Break-even-Analyse vom ursprünglichen **Grundmodell** mit seinen verschiedenen **Variationsformen** bis hin zu eigenen **Erweiterungen** gründlich und übersichtlich behandelt. Die bislang bekannten Ansätze werden in systematisch aufbereiteter Form dargestellt. Eine umfassende Auswertung weit verstreuter Publikationen zum Gebiet der Break-even-Analyse erschließt dem Leser auch weniger gut zugängliche und kaum bekannte Ansätze. Ferner bieten die Autoren eigene Erweiterungsformen, die in den Anwendungsbedingungen auf die betriebliche Praxis zugeschnitten sind. Die Verfasser legen mit dieser Veröffentlichung einen umfassenden und systematischen Überblick vor. Der **Studierende** findet hiermit eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex. Den **Praktiker** werden die verschiedenen unternehmensbezogenen, konkreten Anwendungsfälle zur "Schwellen-Problematik" ansprechen. Die Veröffentlichung schließt eine Lücke in der Literatur. Der Leser muß gezieltes Interesse, hinreichendes betriebswirtschaftliches Verständnis und solide mathematische Kenntnisse einbringen, um das Werk erfolgreich durchzuarbeiten. Das Buch läßt sich als anwendungsbezogenes wissenschaftliches Lehrwerk einordnen. Verständlichkeit und Übersichtlichkeit sind gegeben. Wünschenswert wäre, wenn die Verfasser den Leser stärker ermutigen und unterstützen könnten, eigene entsprechende Problemstellungen zu finden.

DER AKTUELLE BUCHAUSZUG

Aufgaben des Marketing-Controlling

Im Marketing fallen folgende Aufgaben an

- Entwicklung von marketingspezifischen Systemen und Methoden zur Planung, Steuerung und Kontrolle und Informationsversorgung,
- Koordinierung von Planungs- und Entscheidungsprozessen,
- Überprüfung der Realitätsnähe der in die Strategien eingehenden Prämissen,
- Mitwirkung bei der Planung von Zielen und Strategien,
- Überprüfung der Konsistenz der Marketing-Ziele und -Strategien mit den Unternehmenszielen und -strategien,
- Überprüfung der Konsistenz der Marketing-Strategien mit den Marketing-Zielen,
- Mitwirkung und Steuerung im taktischen Bereich (Budgetkontrolle, Instrumentenkontrolle, Projekte etc.),
- Analyse der Soll-Ist-Abweichungen und Mitwirkung aus den daraus resultierenden Korrekturen und
- Untersuchung des Einsparungspotentials einzelner Produkte.

Aufbau-Organisation

Die organisatorische Eingliederung des Marketing-Controlling hängt von der Organisation des Unternehmens ab. Die Verfasser beschreiben verschiedene Möglichkeiten und stellen sie vergleichend und bewertend gegenüber:

1. Integriertes Marketing-Controlling
2. Funktionelles Marketing-Controlling
3. Institutionalisiertes Marketing-Controlling
4. "Dotted-Line"-Prinzip

Die Autoren bevorzugen die letzte Variante, d. h. die disziplinarische dem Marketing und die funktionale dem Finanz- und Rechnungswesen zugeordnete Version. Sie stellt eine gute Kombination zwischen Unabhängigkeit des Controllers vom Marketing und Einbindung in den Marketing-Entscheidungsprozeß dar.

Die vorstehenden Auszüge sind entnommen:

Geisbüsch/Weeser-Krell/Geml (Hrsg.): Marketing

Landsberg Verlag Moderne Industrie 1987 - 783 Seiten, Preis DM 58,--

Das vorliegende Marketing-Handbuch will eine möglichst umfassende Darstellung aller wichtigen **Aspekte**, der bedeutendsten **Anwendungsgebiete**, der **Instrumente** des Marketing sowie ihre Orchestrierung - verbunden mit Beispielen (Praxisfällen) bieten.

Die zahlreichen Mitautoren, darunter viele bekannte Namen, legen auf gute Verständlichkeit bei gleichzeitiger Präzision der Aussage Wert. Der Vielzahl von **Mittelstandsunternehmen** und Selbständigen das moderne Marketing näherzubringen, ist ein schwerpunktmäßiges Anliegen dieses Handbuchs. Das Werk bemüht sich klarzumachen, daß **von Marketing nur** dann gesprochen werden kann, wenn von Marktforschung, Marktbeobachtung ausgehend eine schlüssige und umfassende Strategie entwickelt wird, die im simultanen Einsatz aller Marketinginstrumente auf ein optimales Marketing-Mix zielend umgesetzt wird.

Das Buch wendet sich an Studierende und vor allem auch an Praktiker, denn die zahlreichen Fachautoren dieses Handbuches haben ausnahmslos ihre Fachbeiträge **anwendungsorientiert** und praxisnah abgefaßt. Ein umfangreiches Glossarium dient dem eiligen Leser als erste Information über Begriffe, Methoden und Definitionen. Die Veröffentlichung gliedert sich in folgende **Hauptkapitel**: Grundlagen, die Nachfrager, Bausteine des Marketing, Marketing-Instrumente, ausgewählte praktische Aspekte des Marketing, Anwendungsgebiete des Marketing sowie einem Anhang.

Insgesamt ist das vorliegende Buch weniger ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion, vielmehr eine praxisrelevante Stoffaufbereitung. In Stil und Sprache für den betriebswirtschaftlich gebildeten Praktiker geeignet. Ein preiswertes Handbuch zu einem bedeutenden Nachbargebiet.

DER AKTUELLE BUCHHINWEIS

Neues Heft der Schriftenreihe "Betriebswirtschaft und Finanzen" des Chemieverbandes

Im Rahmen der vom Betriebswirtschaftlichen Ausschuß und vom Finanzausschuß des Chemieverbandes herausgegebenen Schriftenreihe "Betriebswirtschaft und Finanzen" ist als Heft 14 eine weitere Untersuchung über die

Materialwirtschaft als betriebswirtschaftliche Planungs- und Steuerungsaufgabe erschienen, die den abschließenden 2. Teil einer Analyse der "Materialwirtschaft als betriebswirtschaftliche Aufgabe in der Chemischen Industrie" bildet. Während im ersten, als Heft 13 vorgelegten Teil dieser Analyse die Zusammenhänge zwischen der Materialwirtschaft und der Unternehmensführung sowie die Querschnittsfunktionen Rechnungswesen und Datenverarbeitung erörtert und insbesondere auch die Ausgestaltung einer integrierten materialwirtschaftlichen Strukturorganisation behandelt wurden, stellt der nunmehr herausgekommene zweite Teil die Materialwirtschaft in der betrieblichen Distribution/Vertrieb, Fertigung und Beschaffung im Rahmen einer derartigen Gesamtkonzeption in den Vordergrund.

Entsprechend der Zielsetzung der Schriftenreihe, betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Probleme von überbetrieblicher Bedeutung aus praxisorientierter Sicht darzustellen und die gewonnenen Erkenntnisse sowohl den Mitgliedsfirmen des Chemieverbandes als auch einem weiteren Interessentenkreis zugänglich zu machen, stehen diese Arbeitsergebnisse einem weiten Kreis zur Verfügung. Diese Untersuchungen können häufig, auch über die Branche hinaus, nutzbringend verwendet werden. Diese Schriftenreihe hinterläßt einen guten Eindruck.

Bei näherem **Interesse** wenden Sie sich bitte unter dem Hinweis "Biel/Controller Magazin" an Verband der Chemischen Industrie e. V.; Abteilung Steuern, Finanzen und Betriebswirtschaft Postfach 11 19 43 - Karlstraße 21, 6000 Frankfurt 1 - Telefon 069 / 25 56 443

DER AKTUELLE ZEITSCHRIFTEN - HINWEIS

Heute aus **aid, dem agplan Informations-Dienst**

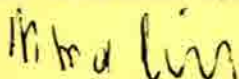
Herausgeber: Agplan Gesellschaft für Planung e. V. - Gutenbergstr. 13 - 6300 Gießen

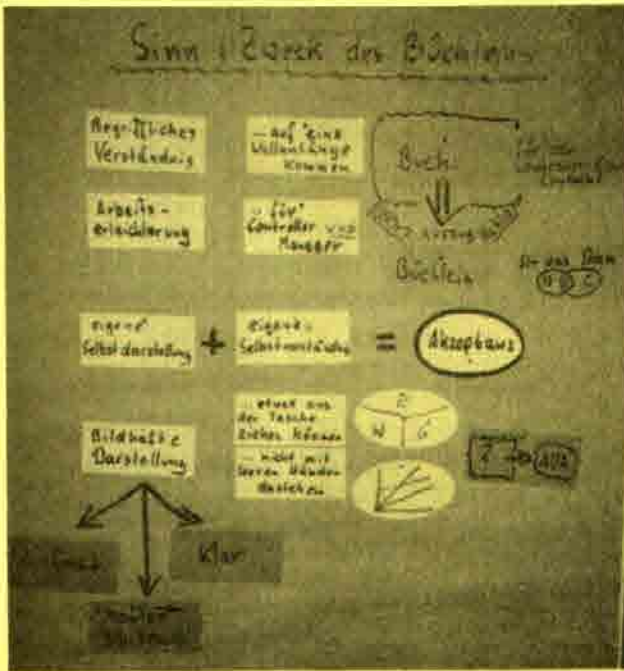
Heft 1/1987 Aktuelle Herausforderung an den Controller

Heft 2/1987 Erfahrungsberichte zu integrierten Anwender-Software-Paketen

Daneben zahlreiche Kurzbeiträge, Hinweise oder Zeitschriften-Hinweise. In den Zeitschriften-Hinweisen tauchen übrigens wiederholt Beiträge aus dem Controller Magazin auf.

Bis zum "Wiederlesen" Ihnen alles Gute und herzliche Grüße

Ihr




Fortsetzung von Seite 254

Anwender gleichzeitig das eigene, teils selbstgestrickte Handbüchli werden kann.

Wie das Büchli heißen soll

Brainwriting-Notizen: Der "Störenfried" - das Controllergedächtnis - die Mini-Bibel - Controller's Gedankenstrip - Controlling-Logbuch - Controlling-Leitfaden - der Controlling-Begleiter - der Erbsenzähler - der Kompressor - die Destille - "Plan Du mir, plan ich Dir" - das Büchli - der Kostenleitfaden - das "tannengrüne Heft".

Bei der Namensgebung ist wichtig, daß man **einen gegenständlichen Namen** findet. Der Titel muß in die betriebliche Umgangssprache hinein-fließen. Man muß problemlos sagen können etwa "wo ist denn mein"? Oder "ich hab' mein vergessen". Man könnte nicht sagen, man habe sein "Plan Du mir, plan ich Dir" vergessen. Aber ich habe meinen Kompressor vergessen, meinen Leitfaden liegenlassen, mein Logbuch in der Schublade... Solche Ausdrucksweisen sitzen nachher.

Wobei es nicht allein darauf ankommt, einen Titel zu finden, den die Controllerkollegen für sexy halten. **Es muß ein Name sein, mit dem die Manager problemlos umgehen können.** Ein Kostenstellenleiter muß z. B. in der Lage sein, im Team seiner Mitarbeiter zu sagen: "Wenn wir einen Kostenbericht studieren, müssen wir den zur Hand nehmen". Oder ein Spartenleiter müßte in der Diskussion mit einem Verkaufsleiter sagen können: "Was steht denn dazu im?" Vermutlich schält sich als problemloses, vielleicht aber ein bißchen farbloses Wort der **"Leitfaden"** heraus.

Dr. A. Deyhle



Kloster-Zangberger Büchli-Gruppen-arbeits-Bilder

VARTA ist weltweit einer der großen Batteriehersteller mit einem breiten, zukunftsorientierten Spektrum an Energiespeichern und Primärbatterien; 12.600 Mitarbeiter, 36 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland, 1,8 Mrd. Weltumsatz, davon 2/3 im internationalen Geschäft.

VARTA sucht für die Sparte **Gerätebatterien** in **Hagen** einen

Werkscontroller

Wir erwarten von Ihnen das theoretische Wissen eines Betriebswirtes und die praktische Erfahrung eines Kostenrechners, der die Abläufe innerhalb eines Industriebetriebes für die Kostenrechnung organisiert und umsetzt. Das erfordert auch gute Kenntnisse im Bereich Organisation und EDV.

Eine einschlägige 3-5jährige Berufserfahrung wird vorausgesetzt. Das ideale Alter liegt zwischen 30 und 35 Jahren.

Interessenten melden sich bitte mit den üblichen Bewerbungsunterlagen wie Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse, Gehaltsvorstellungen und frühestem Eintrittstermin bei unserer Personalabteilung, z. Hd. Frau Zaccaria, Tel. 02331/372-295. Selbstverständlich stehen wir Ihnen unter dieser Telefonnummer gern für erste Auskünfte zur Verfügung.



VARTA Batterie AG

Personalwesen - Dieckstraße 42 - 5800 Hagen 1

Nachrichten - Informationen - Trends - Personen - Nachrichten - Informationen - Trends

Organisationspartner GmbH, Bad Oldesloe, informiert über das GPR-Anwenderforum in Bad Honnef vom 21./22.09.87. Folgende Themen bilden die Schwerpunkte der Veranstaltung:

- neue betriebswirtschaftliche Erkenntnisse für den Bereich Controlling
- Anwender berichten über ihren GPR-Einsatz
- Organisationspartner stellt realisierte und geplante Weiterentwicklung vor

Interessenten wenden sich direkt an Organisationspartner in Bad Oldesloe. Außerdem hat Organisationspartner der Neugestaltung des Warenkataloges sowie der Änderung der Zollwertbestimmung Rechnung getragen und bietet in Ergänzung zu den integrierten Standardprogrammen Bausteine an, die eine fehlerfreie Im- und Export-Abwicklung ermöglichen. Wesentliche Funktionen dieser Anwendung sind:

- Durchgängige Dokumentation, auch für Zollprüfungen
 - Sicherheit in der Weiterverarbeitung einmal tarifierter Waren
 - Automatische Ermittlung des Zollwertes und der Einfuhr-Umsatzsteuer - Verwaltung von Lieferanten-Erklärungen
 - Präferenzkalkulation und Präferenzermittlung je Exportgang
 - Sammelanmeldung für Einfuhr und Ausfuhr - Automatische Zuordnung der meldepflichtigen Begriffe in Sammelanmeldungen über einfache Im-/Export-Identnummern usw.
- Lauffähig sind die neuen Programme mit den TP-Monitoren CICS, SHADOW, TCP und IMS. Sie sind in Cobol geschrieben und werden als Source geliefert. Die Programme sind auch in einer Fremd-Software-Umgebung einsetzbar.

Nachrichten - Informationen - Trends - Personen - Nachrichten - Informationen - Trends

Controller

Die Herausforderung für einen Wirtschaftswissenschaftler um die 30 und 3 - 5 Jahren Berufserfahrung mit der Aufgabe, ein Controllingressort aufzubauen.

Das Unternehmen

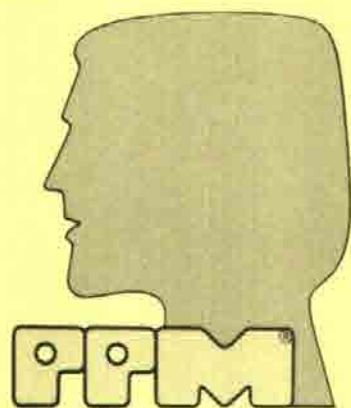
Wir sind die Tochter einer großen europäischen Mediengruppe. Der Schwerpunkt unserer Aktivitäten liegt (noch) im Printbereich. Unsere Objekte haben einen wöchentlichen bis monatlichen Erscheinungsrhythmus und Auflagen zwischen 50.000 und 1,5 Mio. Unsere Stärke liegt in der teilweisen Alleinstellung einzelner Titel¹ in einem differenzierten Vertriebskonzept und den internationalen Ressourcen des Konzerns. In einigen Segmenten sind wir marktführend.

Die Position

Wir sind ein funktional gegliedertes Unternehmen mit einem Geschäftsbereich Finanz-/Rechnungswesen und Allgemeine Verwaltung. Die Entwicklung des Unternehmens und der Eintritt in neue Geschäftsfelder hat uns veranlaßt, die planerisch-betriebswirtschaftlichen und strategischen Aufgaben in einer neugeschaffenen Controllingfunktion zusammenzufassen. Der neue Stelleninhaber wird nach einer umfangreichen Einarbeitung in alle Funktionsbereiche des Verlags ein unternehmensspezifisches Controllingkonzept erarbeiten und nach dessen Verabschiedung in die Praxis umsetzen. Die dafür notwendigen Ressourcen an Instrumentarien (EDV), Berichtswesen und Personal werden zur Verfügung gestellt. Der Stelleninhaber berichtet direkt an den Vorsitzenden der Geschäftsführung.

Der ideale Kandidat

Der ideale Kandidat hat nach einem wirtschaftswissenschaftlich geprägten Studium seine ersten Berufserfahrungen in betriebswirtschaftlichen und Controlling-Funktionen eines marktorientierten Unternehmens gemacht, Planungsprozesse begleitet und aus Soll-Ist-Betrachtungen, gemeinsam mit den Linienverantwortlichen, Maßnahmen entwickelt. Mit 3 - 5 Jahren Berufserfahrung, marktorientiertem Denken, Stehvermögen, Kommunikationsfähigkeit und einem profunden Controllingwissen sind die wesentlichen Voraussetzungen genannt. Gute Englischkenntnisse setzen wir voraus.



Die Beratung

Wenn Sie an der Aufgabe interessiert sind, senden Sie bitte Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen an die uns beratende Praxis Personal Marketing GmbH in 6600 Saarbrücken, Altneugasse 25. Diskretion und die Einhaltung von Sperrvermerken sind selbstverständlich. Telefonische Vorabinformationen erhalten Sie unter 06 81 / 5 84 60 63 von Frau Ilona Heib.

Praxis Personal Marketing GmbH
Altneugasse 25 6600 Saarbrücken

Hier

könnte Ihre Anzeige stehen...

weitere Informationen:

Peter Rubin, Tel.: (089)830851, Fax: (089)888703

FINANZ-MIS IBM /36, IBM /38

Controllingorientierte Standardsoftware für das Finanzwesen und die Kostenrechnung

FINANZ-MIS

Ein umfassendes Hilfsmittel zur Planung, Steuerung und Kontrolle, einsetzbar in jedem Unternehmen und anwendbar in jeder Unternehmens-/Konzernkonzeption.

Durch problemlose und schnelle Installation und durch die leichte Bedienbarkeit – alle Auswertungen können ohne Programmierer individuell gestaltet werden – und durch den praxisbezogenen Aufbau bietet FINANZ-MIS sofortige Ergebnisse im Controllingbereich.

Übersichtliche Darstellung

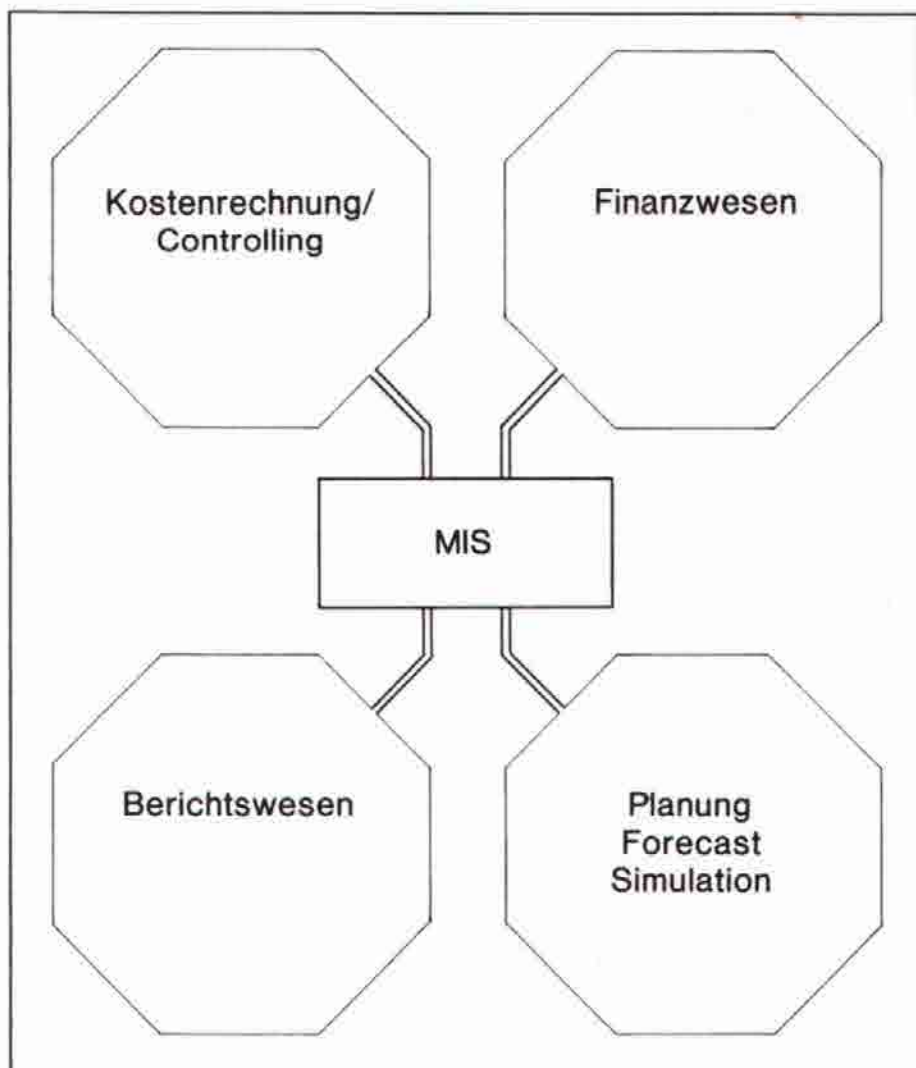
Alle gewünschten Berichte lassen sich leicht und übersichtlich darstellen:

Im Trend nach Monaten und Quartalen, Mehrjahresübersichten, Darstellung lfd. Monat und lfd. Jahr (kumuliert), Plan-/Istvergleiche mit Abweichungen und Vorjahresvergleichen, Forecast-Darstellung mit Zielerfüllungsgraden, Produkt- und Profit-Centervergleiche, sonstige freidefinierbare Berichte.

- Gewinn- und Verlustrechnung
- Managementerfolgsrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Budgetrechnung
- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung
- Profit-Center-Rechnung

Berichtswesen durch G&V; BAB; Produktergebnisrechnung; Profit-Center-Erfolgsrechnung, Kostenanalysen aller Art.

- Bilanzierungswesen
- Kapitalflußrechnung
- Bewegungsbilanzen
- Finanzplanung
- Cash-Flow-Projektionen
- Kennziffernrechnung



Berichtswesen durch Bilanzen (Aktienrecht, Bilanzrichtliniengesetz usw.), Bilanzanalysen und Kennziffern, Mittelherkunft und Mittelverwendung, Liquiditätsberichte und -analysen.

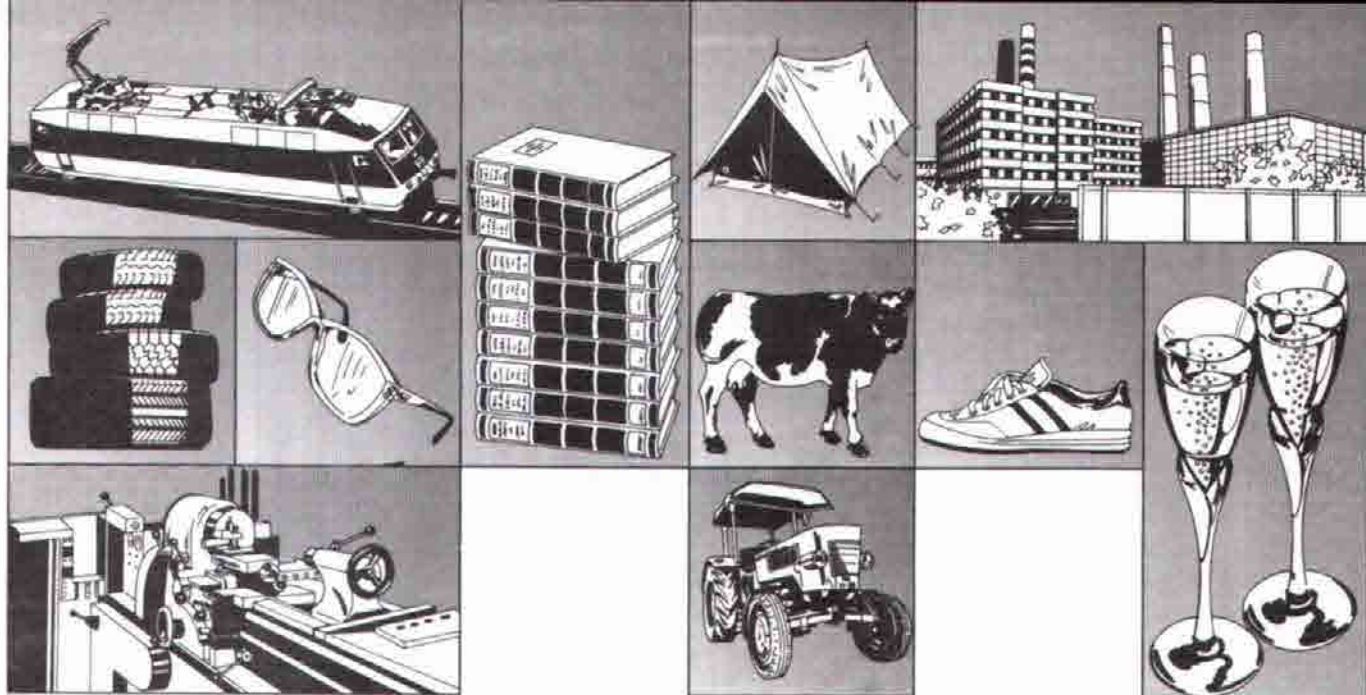
Fertig standardisierte Schnittstellen:

Definierte Schnittstellenbeschreibungen erlauben die individuelle Schnittstellenanbindung an bestehende Softwareorganisationen (Buchhaltung usw.) durch definierte Dateibeschreibungen.

Partner im Rechnungswesen

PST

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



Der gemeinsame Nenner

Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

Plaut hat **Planungs-, Abrechnungs- und Informationssysteme** aus der Erfahrung von 40 Jahren betriebswirtschaftlich richtungweisender Beratung für alle Belange des innerbetrieblichen Rechnungswesens:

- Kostenstellenrechnung
- Plankalkulation
- Nachkalkulation
- Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich
- Artikelerfolgs-/Deckungsbeitragsrechnung
- Kostenträgerergebnisrechnung
- Parallelrechnung Voll- und Teilkosten
- Standardkosten mit parallel geführten Abweichungen
- Planungs- und Simulationsrechnungen
- Primärkostenrechnung
- LSP-Abrechnung

Plaut bietet **Software-Systeme** und organisatorische Einführungsunterstützung auch für:

- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

Plaut Software **für Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzelherstellung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Je nach DV-Konfiguration unserer Klienten setzen wir zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme der SAP ein.

PLAUT 

Plaut Software – die Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Software Unternehmensberatung Personalberatung

PLAUT

Plaut Software GmbH	Plaut Software AG
Hogenbergstraße 20	Villa Wellingtonia
D-8000 München 21	CH-6918 Figino
Tel. (089) 5 80 30 81	Tel. (091) 6015 01
Tlx. 8 98 628 Plaut	Tlx. 7 9 329

nrw/BW 1