



controller magazin



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

2/87	Grotheer Gesprächsbegleitender PC-Einsatz	59
	Schömbbs Ideen verwirklichen	62
	Stegh Rechnungslegung nach neuem Bilanzrecht	64
	Jasper Bilanzrichtliniengesetz: Pflichten und Empfehlungen	73
	Billmeier Funktionsbeschreibung	76
	Burkel Entscheidungsorientierte Unternehmensplanung	80
	Impressum	81
	Kuba 5 Minuten Test im Verkauf Checkliste / Kundenbesuche	82 83
	Fox / Barton Management Control at American Transtech	85
	Cordes German Controller's US experiences	91
	Hoffmann Wettbewerbsvorteil durch Wertanalyse	94
	Literaturforum	96

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



KOSTENRECHNUNGS- SYSTEME, DIE NUR KOSTEN RECHNEN, ERSCHLIESSEN CONTROLLERN NEUE BERUFE. ALS JONGLEUR, DETEKTIV ODER WAHRSAGER.

Fortschrittliche Anwender hingegen arbeiten mit **ICOS**, der Software für ein entscheidungsorientiertes Erfolgs-Management. Das liegt ganz einfach daran, daß **ICOS** das Bereichs-, Produkt-, Produktions-, Auftrags-, Vertriebs- und Ergebniscontrolling umfassend abdeckt.

Im Gegensatz zu einstufigen Verfahren ermöglicht **ICOS** Abrechnung und Controlling im Auftragsnetz und unterstützt zugleich fortschrittliche Logistikkonzepte. So zum Beispiel die Just-in-time-Fertigung.

Keine Frage also, daß **ICOS** voll integrierbar ist mit **ILAS**, der wegweisenden Logistik-Software. Natürlich auch mit **IPAS**, den integrierten personalwirtschaftlichen Anwendungssystemen oder **IFAS**, der beispielhaften Software für das Finanzwesen.

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie mit einem Controlling-Instrument ohne Informationslücken arbeiten wollen.



**Information ist Vorsprung.
ADV/ORG ist Information.**

ADV/ORG A. MEYER AG · Kurt-Schumacher-
Straße 241 · 2940 Wilhelmshaven · Tel. (0442) 802-1
Telex 253-416 advord · ADV/ORG in Hamburg
Düsseldorf · Wiesbaden · Stuttgart · München · Genf
Zürich · Wien (CBM) · Mitglied im BDU.

Den Erfolg planen.

STERN 86. 04/1989 S. 42-43

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

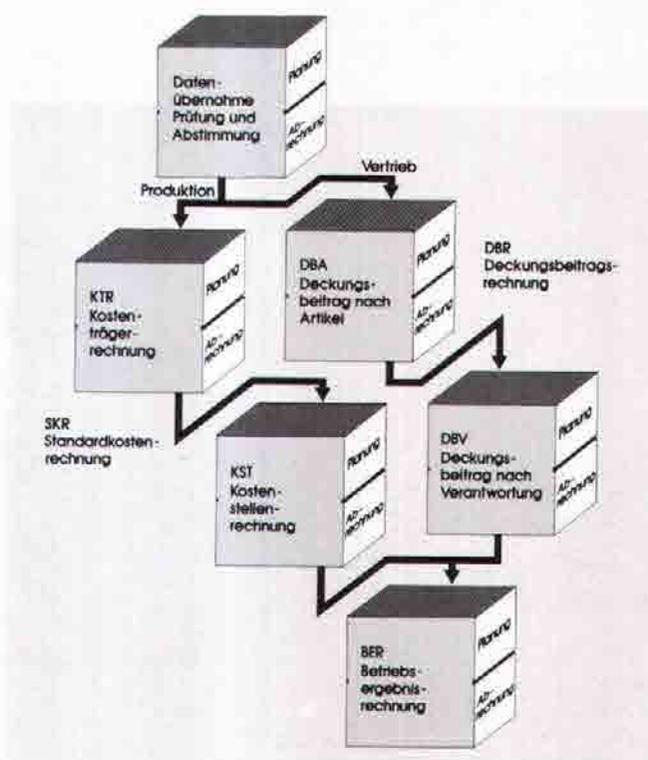
- die kreative Analyse
- die Beobachtung der kritischen Punkte
- das Erkennen der Frühwarnsignale

Mit der Gewinnplanungsrechnung GPR haben Sie dieses Werkzeug mit

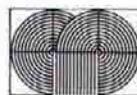
- aussagefähigen Deckungsbeitragsinformationen für die Vertriebssteuerung
- aussagefähigen Kalkulationsdaten für die Produktionsplanung
- aussagefähigen Informationen über Abweichungen für die Unternehmenssteuerung.

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

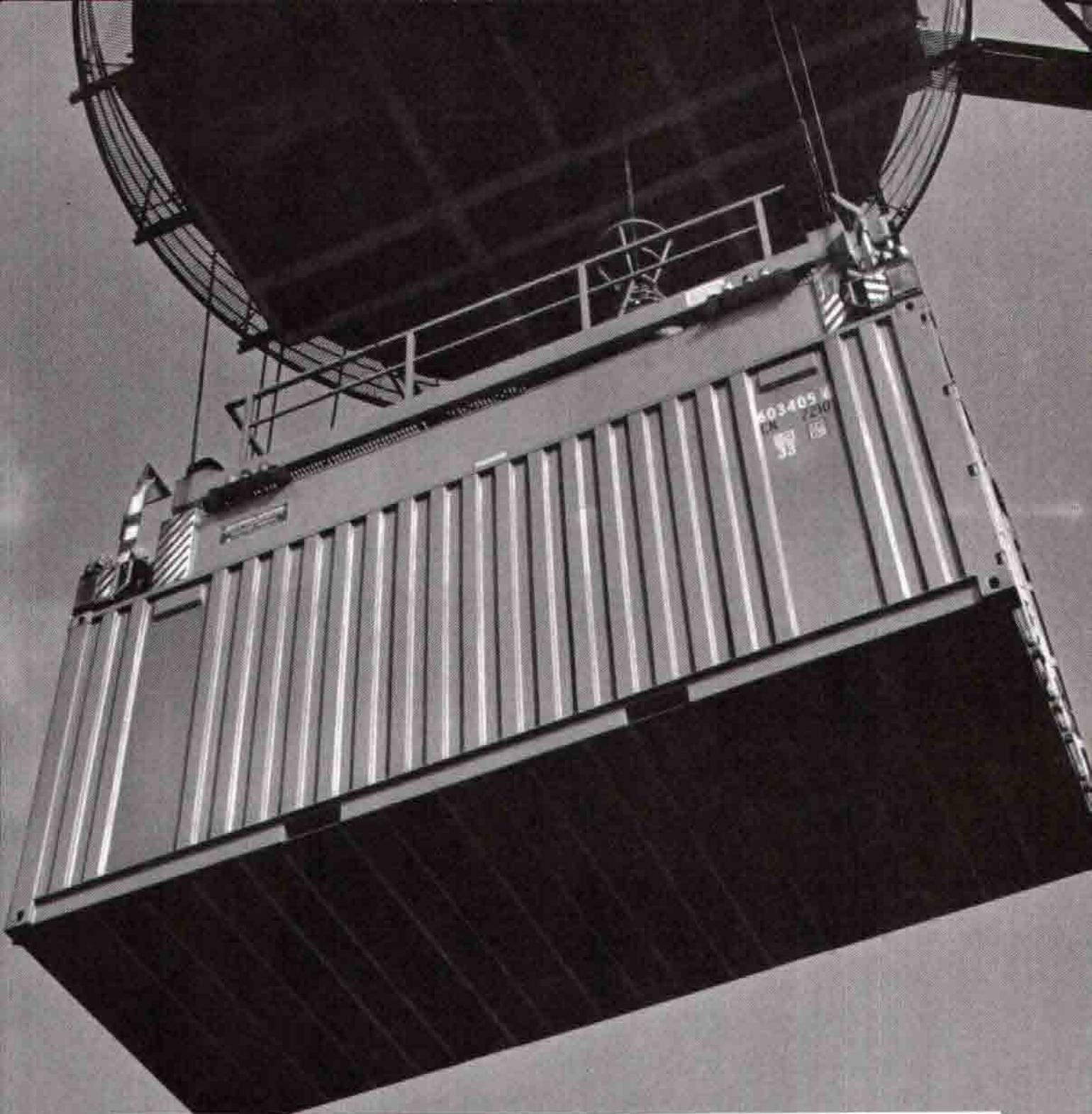
- die Integration in Ihre betriebliche Organisation
- unsere partnerschaftliche Betreuung im betriebswirtschaftlichen und DV-technischen Bereich
- 15 Jahre Erfahrung bei über 130 Installationen.



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



**Organisations
Partner**



Was es bedeutet, Bank eines Exportlandes zu sein.

Exportbank zu sein, bedeutet mehr als die schnelle Abwicklung des Zahlungsverkehrs unserer Kunden mit dem Ausland. Es bedeutet vor allem: über die richtige Finanzierung mithelfen, daß sich ein Produkt auf dem Weltmarkt verkauft. Denn erst Ware und Finanzierung zusammen ergeben oft das Angebot,

das sich im internationalen Wettbewerb durchsetzt.

So kann zum Beispiel ein langfristiger Besteller-Kredit mit kalkulierbarem Festzins bei den Geschäftsverhandlungen ausschlaggebend sein. Dafür sind wir als Bank eines exportorientierten Landes der richtige Partner.

WestLB

Die Bank Ihrer Initiativen.

Westdeutsche Landesbank Girozentrale
Düsseldorf, Münster,
Bielefeld, Dortmund, Essen, Köln, Frankfurt.

GESPRÄCHS- BEGLEITENDER PC-EINSATZ



von Manfred Grotheer, Planegg - Trainer an der Controller-Akademie

In den Seminaren der Controller-Akademie praktizieren wir in einigen Fallstudien den gesprächsbegleitenden PC-Einsatz (PC = Personal-Computer). Wie uns die Reaktionen der Kollegen aus den Firmen zeigen, handelt es sich hierbei um ein Anwendungsgebiet für den PC, das in den Firmen bislang erst wenig genutzt wird. Dabei zeigen unsere Erfahrungen, die wir durch den Vergleich derselben Fallstudien mit und ohne gesprächsbegleitenden PC-Einsatz gewonnen haben, überraschend positive Effekte.

Was ist unter dem gesprächsbegleitenden Einsatz eines PC's zu verstehen? Die einfachste und natürlichste Form der Kommunikation ist sicherlich das direkte Gespräch zwischen Menschen ohne Verwendung technischer Hilfsmittel. Dieser unmittelbare Dialog hat den Vorteil, daß in kurzer Zeit viele Informationen ausgetauscht werden können. Diese Informationen sind nicht allein auf die Sprache begrenzt; sie beinhalten vielmehr auch Gestik und Ausstrahlung der Gesprächspartner (Beziehungsebene). Außerdem können sich die Gesprächspartner gegenseitig Unterlagen zeigen, wie handgeschriebene Notizen, Briefe, Grafiken, Buchseiten etc. Somit erfolgt die **Bildkommunikation** als Ergänzung zur Sprachkommunikation.

Datenkommunikation: im "Bildschirm sein"

Bei der Datenkommunikation ist mindestens ein Kommunikationspartner der Computer. Das kann so aussehen, daß

- ein Dialog Mensch-Computer besteht,
- zwei oder mehrere Computer miteinander kommunizieren.

Bei dem gesprächsbegleitenden PC-Einsatz handelt es sich nach diesen Definitionen um eine (**simultane**) **Kombination aus Sprach-, Bild- und Datenkommunikation.**

Controller-Dienst

Da der PC heute ebenso wie z. B. das Flip-Chart Bestandteil der Toolbox eines Controllers ist, erscheint eine Vertrautheit mit diesem Instrument inzwischen als Voraussetzung gegeben zu sein.

Weiterhin bedarf es für den gesprächsbegleitenden Einsatz jedoch einer besonders sorgfältigen Vorbereitung durch den Controller. Die Tagesordnung (Gesprächsthemen) müssen ihm bekannt sein, so daß er vor Gesprächsbeginn **eine Auswahl über die benötigten Programme und Dateien** treffen kann. Letztere können evtl. über Verdichtungen (je nach Datenvolumen) und File-Transfer vom Host-Rechner bereitgestellt werden.

EDV-Equipment

Einsatzorientiert sollte die Konfiguration von Hard- und Software vorgenommen werden, da sie entscheidend die Performance beeinflusst. Eine hohe Verarbeitungsgeschwindigkeit und eine funktionale Software führen zu einem günstigen Antwortverhalten, um die Gesprächsentwicklung nicht zu verzögern. Trendmäßig sind gerade in diesem Bereich weitere Verbesserungen zu erwarten.

Generell erscheint zur Zeit ein PC mit Festplatte empfehlenswert zu sein, da er ein großes Speichervolumen, einen schnellen Zugriff und eine geringe Geräuschentwicklung (soweit die Kühlung komfortabel ist) aufweist, wobei sich für **"Controllers-Hausbesuch" evtl. der "Portable" mit integriertem Drucker** anbietet. Natürlich eignet sich für den gesprächsbegleitenden Einsatz auch ein Terminal im Dialog mit dem Zentralrechner, wenn bei hoher Priorität eine entsprechende Software- und Datenunterstützung gegeben ist. Zum Ausdruck von Ergebnissen ist der Einsatz eines Tintenstrahl- oder Bürolaserdruckers empfehlenswert, um die Geräuschentwicklung gering zu halten.

Zur Zeit im Handel erhältliche Programme und Projektionshilfen (z. B. Data-Show und Beamer) weisen den "Engpaß" auf, nur den Bildschirminhalt als Teil eines Arbeitsblattes visualisieren zu können. Wünschenswert wäre im Rahmen einer Projektion ein größerer Ausschnitt eines Arbeitsblattes. Andererseits gibt es Beispiele dafür, daß im Rahmen einer intensiven Gruppenarbeit das Blättern am Bildschirm als nicht störend empfunden wird, wenn es für die Gesprächsteilnehmer nachvollziehbar bleibt. Schließlich muß sonst auch in schriftlichen Konferenzunterlagen geblättert werden.

Durchführung: PC als Moderationswerkzeug

Bei Ersteinsatz empfiehlt sich zunächst die Erläuterung der Funktion von Controller und PC, um eine Integration zu erzielen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Aspekt der Gesprächsbegleitung zu, der einer Übermittlung von Informationen dienen soll.

Je nach Größe des Auditoriums können etwas unterschiedliche Verfahrensweisen empfehlenswert sein. Für die Kleingruppe (bis 7 Teilnehmer) ist das fallweise gemeinsame Arbeiten in proläti-scher Weise vor dem Bildschirm eine effiziente Verfahrensform, während eine Arbeit in der Großgruppe wahrscheinlich den zeitlich begrenzten Einsatz von Visualisierungshilfen benötigt.

In unseren Fallstudien übernimmt meistens **der Controller die Moderationsfunktion, indem er anlaßorientiert aufsteht und das begleitende Protokoll führt**. Simultan bedient der Assistant-Controller bei Bedarf den PC, um konferenzbegleitend Alternativen und Sensitivitäten zu rechnen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Moderator (Controller) und Assistant-Controller ist zu diesem Zeitpunkt für den erfolgreichen PC-Einsatz erforderlich.

Ebenso wichtig ist jedoch auch das Verständnis des PC-Bedieners, daß er nicht für sich rechnet, sondern begleitend tätig ist. Diese **begleitende Tätigkeit**, die gleichzeitig auch zur leitenden Tätigkeit werden kann, läßt sich besser ausführen, **wenn man nebeneinander sitzt**. Der PC ist dabei **funktionaler Anlaß, da man am Bildschirm schlecht gegenüber sitzen** kann. Er würde in diesem Fall störend wirken. Umgekehrt sehen die Gesprächsteilnehmer beim Nebeneinandersitzen gleichzeitig auch, was sich auf dem PC-Bildschirm als "Black-Box" tut. Der Controller "spielt" für alle einsehbar und einsichtig, mit "offenen" Karten.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	04	07	G		

Praxis-Test-Ergebnisse (sachbezogen)

Schwerpunktmäßig dient der gesprächsbegleitende PC-Einsatz dazu, **"Wenn..., dann...-Fragen"** an Ort und Stelle zu Ende zu erörtern, ohne daß eine längerfristige Gesprächsunterbrechung (Vertagung) zwecks Rechnung erforderlich wird. Gleichzeitig gewährleistet der Assistant-Controller mit seinem konferenzbegleitenden Tippen einen Plausibilitäts-Check der angedachten Alternativen.

Eine besondere Bedeutung gewinnt der PC-Einsatz bei der Behandlung **von Engpässen**. Schnell werden Relationen hinsichtlich der Erreichung oder Überschreitung eines Engpasses deutlich, die unter Mithilfe aller Gesprächsteilnehmer konzentriert diskutiert werden können. Wahlweise können Maßnahmen und ihre Auswirkungen isoliert oder in verschiedenen Kombinationen dargestellt werden.

Diese Aspekte führen dazu, daß **der PC quasi als Kommunikationskatalysator** (-beschleuniger) die Gesprächszeit verkürzt, denn:

- weniger Vertagen bedeutet weniger Zeitbedarf für Konferenzen und die Konferenzvorbereitung;
- das Schätzen kann z. T. durch Rechnen ersetzt werden, wodurch sich eine größere Gesprächssicherheit ergibt;
- es gibt weniger Medienbrüche. Erfasste Daten können unmittelbar in ein (sofortiges) Ergebnisprotokoll übernommen werden.

Bei einem entsprechenden Handling wäre z. T. auch eine Dokumentation der Gesprächsentwicklung möglich. Kann sich hieraus evtl. eine neue SOP (Standards of Performance)-Kennziffer für den Controller ergeben? Es ist doch möglich, beispielsweise bei der Budgetierung von Kostenstellen, das endgültige Budget mit der ersten Version zu vergleichen. Die Veränderungen würden dann der Funktion des Controllers zugerechnet.

Personenbezogene Aspekte als Ergebnis

Die personenbezogenen Aspekte betrachten die Beziehungsebene, d. h. die eher nonverbalen Interaktionen zwischen den Mitgliedern einer Konferenzgruppe. Bemerkenswert ist zunächst das größere Kooperationsverhalten. So ergibt es sich häufig, daß eine gute Lösung nicht durch die Maßnahmen eines Teilnehmers allein realisiert werden kann, sondern erst durch eine Kombination vorgeschlagener Maßnahmen aus allen Teilbereichen. Selten sind hierfür jedoch alle vorgeschlagenen Maßnahmen erforderlich, so daß sich ein verbleibender "Spielraum" ergibt, der ein interdisziplinäres Denken initiiert, z. B., wenn es um die Verteilung noch verbleibender knapper Kapazitäten geht.

Hieraus resultiert, daß gewählte Sprecher durch den PC-Einsatz den zu vertretenden Gruppenstandpunkt vermehrt dem Gesprächsverlauf anpassen, obwohl er in einer mehrstündigen Gruppenarbeit intensiv erarbeitet wurde und die Gruppe evtl. nach Konferenzende auf eine Rechtfertigung drängen könnte. Das Gespräch artet so weniger in einen Positions- oder Stellungskampf aus.

Durch den PC wird somit die Beziehungsebene "sauber" gehalten. Der PC fördert eine sachliche Gesprächsführung. Die Gefahr einer Eskalierung wird im Vergleich zu einem "normalen" Gesprächsverlauf reduziert.

Lariciert werden diese Ergebnisse dadurch, daß der PC die Teilnehmer (durch den Bildschirm) in's Bild setzt und die Bildung von Problöts (Problemlösungsteams) vor dem PC fördert.

Ebenso erhalten Gesprächsergebnisse eine erhöhte Akzeptanz, da

- entscheidende Daten vom Verantwortlichen, quasi als symbolischer Akt, eigenhändig eingeklippert werden können;
- alle Gesprächsteilnehmer die Berechnungen selber mitgestaltet und -erlebt haben;
- ein sofortiger Ausdruck eines Protokolls das Ergebnis für alle einsehbar werden läßt.

Zu überprüfen wäre auch, inwieweit eine **Daten-Projektion**, sei es durch Beamer oder einen speziellen Overhead-Projektor eine Irritation darstellen könnte. Tragen hier die Beteiligten z. B. die Budgeterarbeitung noch mit oder betrachten sie das Budget eher als einen "Schlag des Schicksals", indem sie durch den großformatigen Kino- oder Vorführeffekt in die Passivität gedrängt werden? **Der Problemlösungseffekt ist dem Kino- oder Vorführeffekt** des Großformates auf jeden Fall vorzuziehen.

Resümee

Übertragungsmöglichkeiten

Übertragungsmöglichkeiten auf andere Fachbereiche sind bereits heute gegeben. Es gibt beispielsweise einen Leiter des Finanz- und Rechnungswesens, der als Kaufkriterium für die Beschaffung eines neuen Großrechners die Kompatibilität zu seinem Portable nennt. Er setzt seinen Portable als persönlichen Computer gesprächsbegleitend bei Konferenzen mit Banken und Versicherungen ein, hat sich an den Komfort von aktuellen Daten und Simulationen gewöhnt und möchte auf diesen Standard nicht mehr verzichten. Für den Update seiner "portablen Datenbank", den seine Sekretärin vornimmt, wünscht er sich eine Übertragung von zentral gespeicherten Daten ohne Medienbruch.

Zukunftsperspektiven

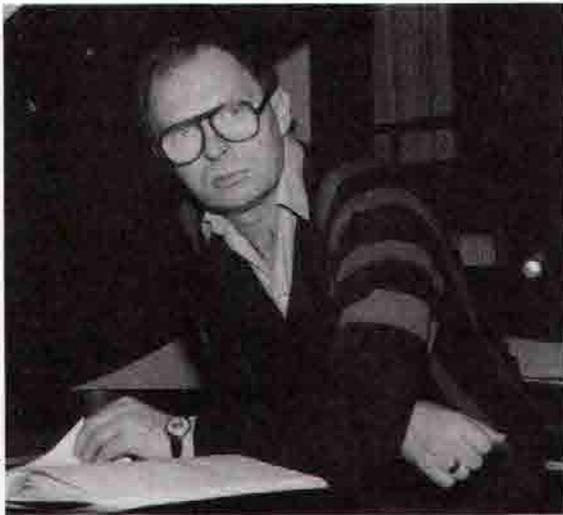
Gegenwärtig benutzen insbesondere reisende Vertreter den PC gesprächsbegleitend (als Portable im Off-House-Einsatz), um aus individuellen Kalkulationen vor Ort einen Nutzen für ihre Kunden abzuleiten. Hinzukommen werden Handelsvertreter, Finanzberater und Versicherungsagenten. Auch Controller, die bei einem Hausbesuch, d. h. außerhalb ihres Büros, Planungen begleiten und Kalkulationen durchführen, werden zu den Interessenten für Portables gerechnet. Das Käuferpotential für Portables mit der entsprechenden Verwendungsrichtung wird für 1990 auf 650.000 Stück in Westeuropa geschätzt.¹⁾ Noch ist der idealtypische Portable mit hochauflösender, kontrastreicher Anzeige, kompatiblen Massespeichern, ergonomischer Tastatur, geräuschlosem Grafikdrucker, weniger als 5 kg Gewicht und zu einem Preis unter 3.000,- DM noch nicht zu haben, doch stehen für eine gewinnbringende Gesprächsbegleitung per PC bereits diverse Portable-Modelle auf dem Markt zur Verfügung.

Unterstützt wird die Entwicklung der gesprächsbegleitenden Nutzung von PCs in der Inhouse-Anwendung durch den zunehmenden Einsatz von Bürosystemen mit integrierten Arbeitsplätzen, an denen nahezu alle Büroarbeiten ausgeführt werden können. Auch ein derartiger Arbeitsplatz würde sich für eine Gesprächsbegleitung anbieten.

Schließlich ist auch noch die Kombination der beiden Einsatzformen denkbar und wahrscheinlich, da sich mit der Miniaturisierung immer neue Einsatzformen für den PC ergeben: die Einsatzmöglichkeit des PC für die Gesprächsbegleitung sowohl am Arbeitsplatz (als Tischgerät) als auch beim Kunden oder am Wochenende zu Hause (als Portable). Hieraus würde auch eine Trennung von PC und Drucker resultieren. Bei Controllers Hausbesuch (z. B. beim dezentralen Controller in einem in- oder ausländischen Standort) wird ein portabler Minidrucker zusammen mit dem PC in der Umhängetasche mitgeführt, während am eigenen Arbeitsplatz der Anschluß an einen komfortableren Bürodrukker erfolgt.

Bislang zeigen deutsche Führungskräfte wahrscheinlich eher eine Abneigung, selber die Schreibmaschinentastatur zu bedienen. Kann dieses nicht häufig auch ein Generationsproblem sein? Werden sich deshalb die Kommunikationsmethoden wandeln, wenn Manager eintreten, die "mit dem PC aufgewachsen sind"? Ich meine "Ja". Deshalb auch dieser Artikel über den gesprächsbegleitenden PC-Einsatz als eine Kommunikationsform, die fast schon allgemeine Gegenwart ist.

1) IDC-Marktstudie "The Marketplace für portable Personal Computers / Western Europe 1984 - 1989"



Dr. Wolfgang Schömbbs, Managementtrainer und -berater, Bad Harzburg, Am Silberborn 7a

Ideen haben viele. Aber die schöpferische Kraft, **Ideen in die Tat umzusetzen**, ist scheinbar nur wenigen vergönnt. Und das ist letztlich erst Kreativität.

Wenn von Kreativität die Rede ist, werden vorwiegend Methoden gezeigt, mit denen sich Ideen leichter entwickeln lassen: Brainstorming, Synektik, Morphologische Analyse etc. Das ist wichtig, aber es ist die leichtere Übung. **Viel schwieriger ist es, seine Ideen zu realisieren.**

Die Methoden der Ideenentwicklung sind leichter darzustellen, das weiß ich aus eigener Erfahrung. Wenn es dagegen ans Verwirklichen von Ideen geht, wird es undurchsichtig und scheinbar "chaotisch". Einige Anhaltspunkte zu diesem "produktiven Chaos" will ich hier geben. Was gehört dazu?

1. Die Erkenntnis, daß jeder von uns Ideen hat! Er muß nur lernen, sein inneres Ohr mehr zu öffnen und wachsender auf seine Intuition und seine spontanen Einfälle zu achten.

Von 100 Ideen wird 1 realisiert!

2. Noch wichtiger aber ist es zu begreifen, daß von hundert Ideen eine realisiert wird! Wer das übersieht, neigt dazu zu resignieren und die Flinte ins Korn zu werfen. Kraft und Ausdauer gehen verloren. Rom wurde auch nicht an einem Tag gebaut! Wer sich das immer wieder bewußt macht, bekommt den Mut, **sich für eine längere Strecke ganz auf eine Idee zu konzentrieren**. Die Chance, daß sie verwirklicht wird, wächst erheblich. Die Bereitschaft also, eine (!) Idee konsequent anzupacken und zu verfolgen, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für ihre Realisierung überhaupt.

Viele machen es sich leicht: Sie äußern lediglich ihre Ideen und die Umsetzung überlassen sie anderen, oft dem Chef.

IDEEN VERWIRKLICHEN

von Dr. Wolfgang Schömbbs, Bad Harzburg

Die schöpferische Kraft - Kreativität ist mehr als Ideen entwickeln - Ideen nicht anderen überlassen

Mit einer Idee total identifizieren

3. Und wenn wir damit anfangen, uns mit einer Idee total zu identifizieren und uns für eine ungewisse Strecke voll damit zu beschäftigen, werden unsere Sensoren und Wahrnehmungen viel genauer auf das gesamte Umfeld dieser Idee eingestellt. Wir greifen alles viel wacher auf, was an Gedanken, Impulsen und Anregungen auf uns zukommt und uns weiterbringt.

Nicht unterkriegen lassen

4. Wir müssen dabei lernen, tausend Widerstände, Einwände und Tagesprobleme auszuhalten und uns standhaft mit ihnen auseinanderzusetzen! Auch mit den oft übertriebenen Illusionen und der eigenen Ungeduld, mit der wir uns leider oft selbst blockieren. Das heißt also: Durchstehvermögen und Vertrauen entwickeln!

Es gehört ein ungeheuer konsequentes Verhalten und Standhaftigkeit dazu und die Fähigkeit, sich durch die "Knüppel", die einem immer wieder zwischen die Beine geworfen werden, nicht unterkriegen zu lassen.

Einsamkeit aushalten

5. Am Ball bleiben! - auch wenn immer wieder unerwartet Schwierigkeiten auftauchen. Und dazu gehört der Mut, **anderes solange "auf Eis zu legen"**.

Das scheint überhaupt eines der größten Probleme zu sein. Wir müssen **selektieren** und andere Ideen, Anforderungen und Vorhaben **zurückstellen**. Wer das nicht schafft, ist nur mit halber Kraft dabei und kommt natürlich nirgends richtig voran. Günter Grass nannte das einmal "die Einsamkeit aushalten, wenn wir mit einem neuen Projekt in

Klausur gehen." Eine Menge Kraft ist notwendig, um diese Einsamkeit durchzuleben.

Jeder hat Energien. Wenn sie aber immer wieder halb in den laufenden Vorgängen und ständig neu hinzukommenden Ideen versickern, stehen sie für die Kernidee, die wir eigentlich verfolgen wollen, nur halb zur Verfügung.

Die dunklen Löcher

6. Ich erlebe in kreativen Phasen oft so etwas wie dunkle Löcher, die Tiefs und unbekanntes Wegstrecken, die man durchwandern muß. Und das sind nicht nur angenehme Gefühle. Selbst ein Künstler wie Picasso soll jeden Morgen "das tiefste Tief seines Lebens" erlebt haben. Er hatte Glück, Françoise Gilot half ihm immer wieder über die Klippen.

Jedes Wachstum ist mit Phasen von Stillstand und Schmerzen verbunden. Warum ist es so schwer, das durchzuhalten? Wir leben in einer Zeit, in der scheinbar nur das Happy-Being zählt, der Erfolg, die positiven Seiten, die Ergebnisse, nicht aber die oft schmerzhaften Wege dahin. Unangenehme Gefühle werden verdrängt - man muß schließlich etwas dagegen tun. Nur die schnellen Erfolgserlebnisse zählen. Und das ist der Tod jeder echten Kreativität.

Wer Neues anpackt, muß die kreativen Löcher aushalten und auf kurzfristige Erfolge verzichten lernen. Wer sät, weiß nicht, was aus der Ernte wird. Und es kostet Kraft und Geduld, die Strecke bis dahin durchzustehen. Das hat viel mit Vertrauen zu sich selbst zu tun! "Saure Wochen, frohe Feste, sei dein künftig Zauberwort" schrieb Goethe, als er offensichtlich diese Probleme auch zu bewältigen hatte.

Intuition - der direkte Zugang

7. Ein ganz zentraler Punkt: Wir müssen lernen, auf unsere INTUITION zu achten - und ihr zu folgen! Intuition ist, etwas direkt zu fühlen und zu ahnen, ohne daß man es vernunftsmäßig begründen kann. Sie äußert sich in absolut sicheren Gefühlen, in hoher positiver Spannung und starkem Motiviertsein, in positiven Bildern und Visionen und in Träumen. Unsere Intuition ist der wichtigste Gradmesser, ob man Ideen verfolgen soll oder nicht. Sie liefern die sichersten Signale. Schöpferische Menschen lassen sich viel mehr von den Signalen ihres Unterbewußtseins leiten als allgemein angenommen wird. Echtes Etwas-Unternehmen läuft ganz anders, als es in den Büchern dargestellt wird. Viel mehr intuitiv als geplant! In dem vielsagenden Titel "Durchwursteln" von Golde (Sauer-Verlag) hatte einer einmal den Mut, das exzellent zu beschreiben.

Ich sprach neulich mit dem Inhaber eines bekannten Unternehmens, als es um die Einstellung eines Verkaufsleiters ging. Für ihn war das Wichtigste: "Auf die intuitiven Signale und das Feeling achten und die Entscheidung mehrere Nächte lang über-schlafen." Viel wichtiger also als alle Ideen: die Intuition!

Kurven und Schwünge nutzen

8. Wer vorankommen will, muß sich schließlich auch darin üben, seine Kurven und Schwünge zu nutzen! Es heißt nicht umsonst, man soll das Eisen schmieden solange es heiß ist und solange die Energien und Visionen in einem brennen!

Menschen, die mitziehen

9. Suchen Sie sich Menschen, die mitziehen und mit denen Sie reden können! Wir dürfen nicht erwarten, daß andere zum gleichen Zeitpunkt wie wir die gleichen Visionen und Impulse haben. Das äußert sich hinreichend in ihren Einwänden und in ihrer Kritik - meist mehr als in der Fähigkeit mit-zuziehen. Kritik ist ein wichtiger Ratgeber. Aber wichtiger noch sind Menschen, die fähig sind, positiv mitzuziehen und Mut zu machen. Wohl dem, der in seinem Umfeld mindestens einen davon hat. Der ist wichtig!

Die naheliegenden Schritte probieren

10. Von den vielen Ideen, die um eine neue Sache herum auftauchen, sollten wir die nehmen, die auf kurzem Wege machbar sind. Jeder Schritt, der gelingt, zählt und gibt Auftrieb. Wir bekommen Vertrauen zu uns selbst. Und wir erhalten Impulse für die nächsten Schritte. Aus ihnen können wir lernen, Erfolge spüren und die Linien weiterziehen.

Die naheliegenden Schritte also probieren! Politik der kleinen Schritte!

Wer von Anfang an "die" Lösung sucht, blockiert sich selbst. Das gilt in jedem Bereich. Mit dem Fahrrad fing es an und was hat sich daraus bis heute nicht alles an fahrbaren Untersätzen entwickelt und geht immer weiter. Wer hätte das damals geahnt. Geht es mit Ihren Ideen manchmal nicht genauso?

Typisch sind für mich **die kreativen kleinen Teams** - die eigentlich "großen" Unternehmer. Meistens sind die schon längst unterwegs und dabei, etwas zu machen, während die Großen noch endlos diskutieren und Netzpläne entwickeln - und Kreativität und Impulse "zerschneiden", die wörtliche Übersetzung von diskutieren!

RECHNUNGSLEGUNG NACH NEUEM BILANZRECHT

von Wolfgang W. Stegh, Brühl



Wolfgang W. Stegh ist bei der BASF AG in Ludwigshafen innerhalb des Zentralbereiches Bilanzen für die Betreuung der deutschen Tochtergesellschaften im Hinblick auf die Rechnungslegung zuständig.

Am 19. Dezember 1985 hat das Gesetz zur Durchführung der Vierten, Siebenten und Achten Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften zur Koordinierung des Gesellschaftsrechts (Bilanzrichtlinien-Gesetz - BiRiLiG) mit der Verabschiedung im Bundesrat die letzte parlamentarische Hürde genommen. Damit hat die Bundesrepublik Deutschland die Transformation der 4. EG-Richtlinie (Bilanzrichtlinie) zusammen mit der 7. EG-Richtlinie (Konzernbilanzrichtlinie) und der 8. EG-Richtlinie (Prüferrichtlinie) vollzogen.

Die seit über 10 Jahren andauernde Diskussion über die Umsetzung insbesondere der Bilanzrichtlinie kann nun einer Behandlung der konkret vorliegenden Umstellungsfragen weichen. Erste Kommentare liegen bereits vor¹⁾, die Veröffentlichung des am meisten verbreiteten Kommentars - des ADS (Adler-Düring-Schmaltz) - steht unmittelbar bevor. Mit dem Geschäftsbericht für 1985 hat die Schering AG, Berlin und Bergkamen, als erste große deutsche Aktiengesellschaft einen Jahresabschluss nach dem neuen Recht vorgelegt.²⁾

Aus der - leider vielfach noch unvollständig genutzten und viel zu selten praktizierten - **Verwendung des Rechenwerkes der externen Rechnungslegung für Controlling-Zwecke** ergeben sich für den Controller unmittelbare Auswirkungen auf seine Arbeit, insbesondere den Aufbau und die Koordinierung der Berichterstattung im Unternehmen.³⁾ Nicht zu vergessen ist auch die Möglichkeit, die sich für die Steuerung von Unternehmen - die sich in rechtlich selbständige Unternehmenseinheiten unterteilen - aus der Pflicht zur Konzernrechnungslegung ergibt, die bei vernünftiger Konzeption und der Verknüpfung von interner (Management-Informationssystem) und externer Rechnungslegung eine sinnvolle Bereitstellung von Daten ohne beträchtlichen Mehraufwand über das gesetzlich geforderte Maß hinaus bietet.⁴⁾

Hier liegen Chancen, die nicht nur große Konzerne, sondern auch mittelständische "Konzerne" nutzen sollten. In den folgenden Ausführungen soll ein Abriss über den Aufbau des neuen Rechts gegeben wer-

den, der die wichtigsten Änderungen gegenüber dem bisher geltenden Recht - besonders das Aktienrecht von 1965 - enthält.

A. HARMONISIERUNG DER RECHNUNGSLEGUNG IN EUROPA

Der Rat der Europäischen Gemeinschaften hat 1978 die Vierte Richtlinie, die sog. Bilanzrichtlinie, zur Koordinierung der Vorschriften in den Mitgliedstaaten über Form und Inhalt der Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften beschlossen. Im Jahre 1983 folgte die Verabschiedung der Siebenten - Konzernbilanzrichtlinie -, 1984 die der Achten Richtlinie - Prüferrichtlinie -. Ziel war eine Harmonisierung der Rechnungslegungsgesetze und damit eine Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse von Gesellschaften, die in unterschiedlichen Ländern ansässig sind.

Notwendig war dies, **um Eigentümer und Gläubiger besser über die Lage der Unternehmen informieren zu können** und damit zu schützen.

Durch die wachsende Verflechtung und Internationalisierung der Unternehmen war ein Vergleich der einzelnen Unternehmen - auch für die Anteilseigner - immer schwieriger geworden.

Gleichzeitig ist zu beobachten, daß den Gläubigern oftmals über das Gesellschaftsvermögen hinaus kein weiteres Haftkapital zur Verfügung steht und die Vorschriften über eine Offenlegung von Daten in den einzelnen Staaten sehr unterschiedlich gestaltet sind.

Weiterhin ist es für international tätige deutsche Unternehmen schwierig, in anderen Ländern Abschlußprüfer zu benennen, die das deutsche Aktienrecht sicher beherrschen, sieht man von einigen Ländern in Europa einmal ab, in denen dem deutschen Recht angelehnte Vorschriften gültig sind. Hier zeigt sich der Vorteil einer – freiwilligen – **Bilanzierung des Weltabschlusses** auf der Grundlage US-amerikanischer Bilanzierungsgrundsätze: der Generally accepted accounting principles (GAAP), sowie der SEC-Richtlinien. Diese Regeln zur Rechnungslegung sind weltweit bekannt sowohl bei denen, die an der Aufstellung von Jahresabschlüssen mitwirken als auch bei den Wirtschaftsprüfern, die den Jahresabschluß zu testieren haben.

Die Umsetzung des Bilanzrichtlinien-Gesetzes wird von all denen ohne besondere Schwierigkeiten zu bewältigen sein, bei denen die angelsächsischen Grundsätze bisher bereits angewandt wurden. Die 4. EG-Richtlinie und ihre Transformation in die nationalen Gesetze bringt im Hinblick auf internationale Vergleichbarkeit große Fortschritte.

B. DIE TRANSFORMATION IN DEUTSCHLAND – DAS "BILANZRICHTLINIEN-GESETZ"

I. Der Aufbau des Gesetzes

Die Umsetzung der Vierten und Siebten Richtlinie erfolgt zusammen mit der Umsetzung der Achten Richtlinie im Bilanzrichtlinien-Gesetz. Sie wurde schwerpunktmäßig im Dritten Buch des Handelsgesetzbuches (HGB) ⁵⁾ durchgeführt. Die allgemein anerkannten und bereits in weiten Teilen auf die Rechnungslegung der GmbH als Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) angewandten Regelungen des Aktiengesetzes von 1965 wurden in den allgemeinen, für alle Kaufleute geltenden Ersten Abschnitt des Dritten Buches des HGB übernommen. Dieser Teil enthält nunmehr alle rechtsform- und größenunabhängigen Grundsätze der Rechnungslegung; hier wurde sowohl geltendes Recht übernommen als auch allgemein anerkannte GoB ins Gesetz aufgenommen, so daß sich folgende Systematik ergibt:

- * Der Erste Abschnitt (§§ 238 – 263) gilt für alle Kaufleute, auch für Einzelkaufleute, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften & Co. Weiter gilt dieser Abschnitt als allgemeine Grundlage für Kapitalgesellschaften und Genossenschaften.
- * Der Zweite Abschnitt (§§ 264 – 335) gilt für Kapitalgesellschaften als ergänzende Regelung (lex specialis).
- * Der Dritte Abschnitt (§§ 336 – 339) gilt als ergänzende Vorschrift für eingetragene Genossenschaften.

- * Weitere Vorschriften sind in den rechtsform- und branchenspezifischen Spezialgesetzen wie Aktiengesetz, GmbH-Gesetz, aber auch im Kreditwesengesetz, Einkommensteuergesetz, Versicherungsaufsichtsgesetz enthalten.

II. Der Geltungsbereich des Gesetzes

1. Der zeitliche Geltungsbereich – erstmalige Anwendung

Das Bilanzrichtlinien-Gesetz ist am 1. Januar 1986 in Kraft getreten. Jedoch sind wesentliche Vorschriften nicht sofort anzuwenden. So ergeben sich folgende Anwendungszeitpunkte:

- Jahresabschluß, Lagebericht und Offenlegung des Einzelabschlusses: Geschäftsjahre, die nach dem 31. 12. 86 beginnen, i. d. R. also ab Geschäftsjahr 1987.
- Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer oder vereidigten Buchprüfer: ebenfalls für das Geschäftsjahr 1987 erstmals zu berücksichtigen.
- Konzernabschluß und die Prüfung des Konzernabschlusses: für Geschäftsjahre, die nach dem 31. 12. 89 beginnen, i. d. R. erstmals für das Geschäftsjahr 1990.

Eine frühere Anwendung des Gesetzes ist freiwillig möglich (vgl. SCHERING, Geschäftsbericht für 1985), jedoch nur insgesamt. Aus dem Inkrafttreten des Gesetzes zum 1. Januar 1986 ergibt sich, daß insbesondere die Erleichterungsmöglichkeiten für kleine und mittelgroße Gesellschaften – auch Aktiengesellschaften – sofort in Anspruch genommen werden können.

2. Der Kreis der betroffenen Unternehmen

Das neue Handelsrecht gilt für alle Kaufleute, der zweite Abschnitt für alle Kapitalgesellschaften. Hieraus ist zu erkennen, daß künftig Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung in wesentlichen Teilen gleichgestellt sind.

Nicht in den Geltungsbereich der Vorschriften über die Kapitalgesellschaften einbezogen sind die Kapitalgesellschaften & Co, üblicherweise in der Form der GmbH & Co KG, die als Personengesellschaft wie die "reinen" Personengesellschaften OHG und KG nur dem allgemeinen Handelsrecht unterliegen. Wesentliche Unterschiede ergeben sich aus der Größe der Kapitalgesellschaften.

Nach § 267 HGB sind die in der Übersicht 1 genannten Größenmerkmale vorgesehen.

Dabei ist zu beachten, daß die Zuordnung abhängig davon ist, daß zwei der drei Merkmale in zwei

Übersicht A in Mio DM	Bilanz- summe	Umsatz- erlöse	Beschäftigte
kleine Gesellschaften (§ 267 (1))	bis 3,9	bis 8,0	bis 50
mittelgroße Gesellschaften (§ 267 (2))	3,9 - 15,5	8,0 - 32,0	50 - 250
große Gesellschaften	ab 15,5	ab 32,0	ab 250

aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren über- oder unterschritten werden. Außerdem gilt eine Kapitalgesellschaft immer dann als groß, wenn sie börsennotiert oder in den geregelten Freiverkehr einbezogen ist (§ 267 [3] 2 HGB).

Die Anwendung des Publizitätsgesetzes gilt unverändert, d. h. wenn die Bilanzsumme größer als 125 Mio DM, die Umsatzerlöse mehr als 250 Mio DM betragen und mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigt sind (§ 1 PubLG).

III. Publizitätsvorschriften und größenabhängige Erleichterungen

Üblicherweise werden in der Literatur nur die Vorschriften für große Kapitalgesellschaften ausführlich dargestellt. Im Hinblick auf die Tätigkeit der Controller in den vielen mittelständischen GmbH sollen hier die Erleichterungsvorschriften und der Berichterstattungsumfang für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften ausführlicher gezeigt werden.

1. Große Kapitalgesellschaften

Im Bundesanzeiger sind bekanntzumachen (§ 325 [2] HGB):

- Jahresabschluß, ohne Aufstellung des Anteilsbesitzes gem. § 287 HGB;
- Bestätigungsvermerk;
- Lagebericht;
- Bericht des Aufsichtsrats;
- Ergebnisverwendung.

Die Bekanntmachung ist dem Handelsregister gem. § 325 [1] 1 HGB einzureichen zusammen mit den o.a. Unterlagen.

2. Mittelgroße Kapitalgesellschaften

Im Bundesanzeiger machen mittelgroße Kapital-

gesellschaften bekannt (§ 325 [1] 2 HGB), bei welchem Handelsregister und unter welcher Nummer die Einreichung der Unterlagen erfolgt ist.

Einzureichen beim Handelsregister sind gem. § 325 [1] 1 i. V. m. § 327 HGB

- der Jahresabschluß, d. h. die Bilanz in verkürzter Form gem. § 266 [1] 3 mit Erweiterungen in Bilanz oder Anhang gem. § 327 Ziff. 1:

*** Aktivseite:**

- A I 2 Geschäfts- oder Firmenwert;
- A II 1 Grundstücke, grundstückgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken;
- 2 technische Anlagen und Maschinen;
- 3 andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung;
- 4 geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau;
- A III 1 Anteile an verbundenen Unternehmen;
- 2 Ausleihungen an verbundene Unternehmen;
- 3 Beteiligungen;
- 4 Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht;
- B II 2 Forderungen gegen verbundene Unternehmen;
- 3 Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht;
- B III 1 Anteile an verbundene Unternehmen;
- 2 eigene Anteile.

*** Passivseite:**

- C 1 Anleihen, davon konvertibel;
- 2 Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten;
- 6 Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen;
- 7 Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht.

- der Anhang, jedoch ohne Angabe
- + von Fristigkeiten der Verbindlichkeiten (§ 285 Ziff. 2),
- + der Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsgebieten und Regionen (§ 288),
- + von Auswirkungen der steuerlichen Abschreibungen auf das Ergebnis (§ 285 Ziff. 5),
- + des Materialaufwands bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens (§ 285 Ziff. 8a),
- + Erläuterung der sonstigen Rückstellungen (§ 285 Ziff. 12);

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
05	37	F	Z	G

- die verkürzte Gewinn- und Verlustrechnung

+ Im Gesamtkostenverfahren dürfen die Posten "Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen, andere aktivierte Eigenleistungen, sonstige betriebliche Erträge und Materialaufwand" zum Posten "Rohergebnis" zusammengefaßt werden (§ 276 HGB).

+ Im Umsatzkostenverfahren werden die Positionen "Umsatzerlöse, Herstellungskosten ..., Bruttoergebnis vom Umsatz, sonstige betriebliche Erträge" zum Posten "Rohergebnis". Die Frist zur Einreichung beträgt spätestens 9 Monate nach Aufstellung des Jahresabschlusses.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, daß ein Teil der Erleichterungen für die Offenlegung nicht auch bei der Aufstellung und damit verbunden bei der Prüfung gilt.

3. Kleine Kapitalgesellschaften

Kleine Kapitalgesellschaften geben im Bundesanzeiger bekannt, bei welchem Handelsregister und unter welcher Nummer die Einreichung der folgenden Unterlagen erfolgt ist (§ 325 [1] 2).

Beim Handelsregister sind einzureichen gem.

§ 325 [1] 1 i. V. m. § 326:

- Die **Bilanz** in verkürzter Form gem. § 266[1] 3:

* Aktivseite:

A. Anlagevermögen

- I. Immaterielle Vermögensgegenstände
- II. Sachanlagen
- III. Finanzanlagen

B. Umlaufvermögen

- I. Vorräte
- II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände
- III. Wertpapiere
- IV. Schecks, Kassenbestand, Bundesbank- und Postgiroguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten

C. Rechnungsabgrenzungsposten

* Passivseite:

A. Eigenkapital

- I. Gezeichnetes Kapital
- II. Kapitalrücklage
- III. Gewinnrücklagen
- IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag
- V. Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag

B. Rückstellungen

C. Verbindlichkeiten

D. Rechnungsabgrenzungsposten

- Der **Anhang** ohne die die G+V-Rechnung betreffenden Angaben (§ 326 Satz 3).

- Die **Ergebnisverwendung** (§ 326 Satz 2), sofern nicht aus der Bilanz ersichtlich.

Die Frist zur Einreichung beträgt spätestens 12 Monate ab Bilanzstichtag.

	Große	Mittelgröße	Kleine
	Kapitalgesellschaften		
Unterlagen, die offenzulegen sind	<ul style="list-style-type: none"> . Jahresabschluß (Bilanz, G+V, Anhang) . Lagebericht . Bestätigungsvermerk . Vorschlag über Ergebnisverwendung . Beschluß über Ergebnisverwendung 	<ul style="list-style-type: none"> . Bilanz in der für kleine Gesellschaften geltenden Form mit Ergänzungen, verkürzte G+V-Rechnung . Lagebericht . Bestätigungsvermerk . Vorschlag über Ergebnisverwendung . Beschluß über Ergebnisverwendung 	<ul style="list-style-type: none"> . Bilanz, verkürzte Form . Anhang ohne G+V-Teil . Jahresergebnis . Vorschlag über Ergebnisverwendung . Beschluß über Ergebnisverwendung
Art der Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> . Einreichung zum Handelsregister . Veröffentlichung im Bundesanzeiger 	<ul style="list-style-type: none"> . Einreichung zum Handelsregister . Bekanntmachung im Bundesanzeiger, bei welchem Handelsregister und unter welcher Nummer eingereicht wurde. 	
Fristen zur Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> . Spätestens 9 Monate nach dem Bilanzstichtag 		<ul style="list-style-type: none"> . Spätestens 12 Monate nach dem Bilanzstichtag

Übersicht 2: Offenlegungsvorschriften

IV. Die wichtigsten Änderungen auf Grund des neuen Rechts

1. Der Anhang als Bestandteil des Jahresabschlusses

Der Jahresabschluß besteht künftig bei Kapitalgesellschaften außer der Bilanz und der G+V-Rechnung noch aus einem Anhang, in den zahlreiche Erläuterungen aufzunehmen sind (§ 264 [1] 1 HGB), die zum großen Teil in §§ 284 und 285 HGB (Konzern §§ 313, 314 HGB) geregelt, aber auch in zahlreichen anderen Paragraphen zu finden sind.

Der **Anhang ist gleichwertiger Bestandteil des Jahresabschlusses**. Dadurch wird es möglich, zur Klarheit der Darstellung Positionen in Bilanz und G+V-Rechnung zusammenzufassen und den gesonderten Ausweis im Anhang vorzunehmen (§ 265 [7] 2. HGB).

Aus der Zielsetzung einer größeren Vergleichbarkeit von Jahresabschlüssen und der Darstellung der tatsächlichen Verhältnisse heraus hat der Anhang drei grundsätzliche Verpflichtungen zu erfüllen:

- Erläuterung von Inhalt und Bewertung der einzelnen Abschlußpositionen;
- zusätzliche Erläuterung dort, wo von Wahlrechten Gebrauch gemacht wird;
- besondere, detailliert vorgeschriebene Angaben.

Im folgenden **die wichtigsten Anhangangaben:**

- Angabe der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, der Grundlagen der Währungsumrechnung mit detaillierten Angaben der Auswirkungen von Änderungen auf die Vermögens-, Finanz- und

- Ertragslage (§ 284);
- Beeinflussung des Ergebnisses durch steuerliche Sonderabschreibungen (§§ 281, 285, 5.*) und Angabe des Unterschiedsbetrages zwischen handelsrechtlich zulässiger und steuerrechtlicher Bewertung (§ 281 [1]);
 - Betrag der aus steuerlichen Gründen unterlassenen Zuschreibungen (Wertaufholung) (§ 280 [3]);
 - Aktive und passive latente Steuern (§ 274 [1], [2]);
 - Erläuterung der außerordentlichen und periodenfremden Positionen der G+V-Rechnung (§ 277 [4]);
 - Erläuterung von Verbindlichkeiten und sonstigen finanziellen Verpflichtungen (§ 285, 1., 2.*, 3.*);
 - Aufgliederung der Umsätze nach Tätigkeitsbereichen und nach geographisch bestimmten Märkten (§ 285, 4.) *, **;
 - Zahl der Arbeitnehmer, getrennt nach Gruppen (§ 285, 7.) *;
 - Bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens sind verschiedene zusätzliche Angaben zu machen (§ 285, 8.)*;
 - Aufwendungen für Organmitglieder (§ 285, 9.)*;
 - Beteiligungsliste (§ 285, 11.);
 - Sonstige Rückstellungen in nicht unerheblichem Umfang (§ 285, 12.*).

2. Der Lagebericht

Die Kapitalgesellschaften haben gem. § 289 HGB einen Lagebericht zu erstellen, in dem Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft darzustellen sind.

Einzugehen ist gesondert auf

- **Vorgänge von besonderer Bedeutung;** auch nach Schluß des Geschäftsjahres;
- die **voraussichtliche Entwicklung** der Gesellschaft;
- den **Bereich Forschung und Entwicklung.**

Kleine Kapitalgesellschaften sind von der Offenlegung befreit.

3. Gliederung von Bilanz und G+V-Rechnung

a) Bilanz

Die Bilanz ist auch weiterhin in Kontoform zu erstellen. Dabei gilt das Stetigkeitsgebot für die Form der Darstellung. Für Vorjahreszahlen besteht Pflicht zu Angabe.

* Es bestehen Angabeerleichterungen für kleine Kapitalgesellschaften

** Angabepflicht entfällt für mittelgroße Kapitalgesellschaften

Wesentliche Änderungen sind:

- Zusammenfassung der Grundstücke in einer Position gegenüber vier Unterpositionen im Aktiengesetz 1965;
- Liquiditätsbezogener Ausweis der Forderungen und Verbindlichkeiten: maßgeblich ist jetzt die Restlaufzeit, nicht mehr die vereinbarte Laufzeit;
- Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, sind zusätzlich zu den Daten gegenüber verbundenen Unternehmen zu zeigen;
- Besitzwechsel werden nicht mehr gesondert gezeigt;
- keine Angabe über die Höhe der Pauschalwertberichtigung auf Forderungen;
- die geleisteten Anzahlungen für Vermögensgegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens sind gesondert auszuweisen;
- das Eigenkapital wird künftig in einem Block aufgeführt;
- die Rücklagen werden in Kapital- (eingezahlte) und Gewinnrücklagen (erwirtschaftete) unterteilt;
- negatives Eigenkapital ist auf die Aktivseite zu übertragen;
- gefordert ist ein gesonderter Ausweis von Steuerrückstellungen und Steuerverbindlichkeiten;
- Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit sind als eigene Position zu zeigen.

b) Der Ausweis des Anlagevermögens - der Anlagenspiegel (§ 268 [2])

Neu im deutschen Handelsrecht ist der Ausweis des Anlagevermögens nach dem Bruttoprinzip, wie er in angelsächsischen Ländern üblich ist. Dies dürfte die Änderung der Rechnungslegung sein, die bei den Unternehmen **die umfangreichsten Anpassungsvorgänge** im Rechnungswesen nach sich zieht.

Künftig sind für jeden Vermögensgegenstand **die ursprünglichen** Anschaffungs- oder Herstellungskosten zusammen mit den kumulierten Abschreibungen fortzuführen; d. h. sämtliche Daten eines Vermögensgegenstandes sind bis zum Abgang bereitzustellen.

Nur so ist der buchmäßige Nachweis der einzelnen Positionen des Anlagenspiegels zu erbringen. Für die erstmalige Anwendung sind aber - wenn die entsprechenden Daten nicht oder nur schwer ermittelt werden können - Erleichterungen gestattet (Art. 24 [6] EGHGB).

Der Anlagenspiegel wird folgende Spalten haben:

- Anschaffungs- und Herstellungskosten/Stand 1.1.../
- Zugänge /
- Zuschreibungen (des Geschäftsjahres) /
- Abgänge (zu ursprünglichen Anschaffungs- oder Herstellungskosten) /
- Umbuchungen (zu ursprünglichen Anschaffungs- oder Herstellungskosten) /

- Abschreibungen (kumuliert) /
- Buchwert/Stand 31.12... /
- Buchwert/Vorjahr

Die Abschreibungen des Geschäftsjahres sind als zusätzliche Spalte aufzunehmen oder im Anhang in entsprechender Aufgliederung anzugeben (§ 268 [2] 3).

Weiterhin sind die steuerrechtlichen Sonderabschreibungen (z. B. Umweltschutz, Zonenrandförderung) gesondert festzuhalten. Das neue Recht gibt ein Wahlrecht, diese entweder im Anhang zu zeigen oder aber den Unterschied zwischen handelsrechtlich gebotenen und steuerlich zulässigen Abschreibungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil einzustellen und nach der Entwicklung der handelsrechtlichen Abschreibung aufzulösen.

Die Zuschreibungen werden im Folgejahr mit den kumulierten Abschreibungen verrechnet (soweit sie außerplanmäßige Abschreibungen aufheben) oder den Anschaffungs- oder Herstellungskosten zugerechnet (soweit es sich um Nachaktivierung handelt).

Für **die geringwertigen Wirtschaftsgüter (GWG)** gibt es eine Erleichterung, so daß sich für diese Vermögensgegenstände die Fortführung der o. a. Daten erübrigt. Entgegen der gelegentlich geäußerten Kommentarmeinung kann der sofortige Abgang der GWG unterstellt werden. Dies stellt der Rechtsausschuß ausdrücklich in den Erläuterungen zu § 268 [2] HGB fest.⁶⁾

G + V - Rechnung

Gegenüber dem AktG 65 wird die G+V-Rechnung in die Bereiche

	Positionen ⁷⁾	
	GKV	UKV
- Betriebsergebnis	1-8	1 - 7
- Finanzergebnis	9-13	8 - 12
- außerordentliches Ergebnis	15-17	14 - 16

aufgegliedert.

Betriebsergebnis und Finanzergebnis bilden zusammen das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Dieser Begriff ist sehr weit auszulegen, umfaßt nicht nur den betriebstypischen Leistungsbereich, sondern auch sonstige betriebliche oder periodenfremde Aufwendungen und Erträge. Lediglich Aufwendungen und Erträge, die außerhalb des going-concern anfallen, deren Ursache eine wesentliche Änderung des wirtschaftlichen Inhalts der Unternehmung oder eines Teilbetriebs ist, sind außerordentlich. Dazu würden wesentliche Aufwendungen und Erträge gehören, die mit der Stilllegung

bzw. Aufnahme von Arbeitsgebieten oder Produktionen, mit der Erschließung oder Aufgabe von Märkten angefallen sind.

Die wichtigste Neuerung bei der Aufstellung der G+V-Rechnung **ist die Zulassung des Umsatzkostenverfahrens als Alternative zum Gesamtkostenverfahren.**

Umsatzkostenverfahren

Die **Anwendung des Umsatzkostenverfahrens** hat Vorteile. Den Umsatzerlösen werden die Aufwendungen für die Herstellung oder die Anschaffung der abgesetzten Leistungen gegenübergestellt. Es werden nicht die Gesamtkosten der Periode, sondern die zum Umsatzvorgang notwendigen Aufwendungen gezeigt. Dies ermöglicht eine zutreffende Aussage über die Ertrags-/Aufwandsrelation und gibt einen besseren Einblick in die Funktionsbereiche der Unternehmung. Da dieses Verfahren mit der kurzfristigen Erfolgsrechnung übereinstimmt, ist ein Rückgriff auf intern sowieso vorhandene Instrumente - u. a. der **Produktresultatrechnung** - möglich. **Hier wird der Controller gefordert, die notwendigen Daten zur Verfügung zu stellen;** er wird dadurch - wenn nicht sowieso bereits geschehen - **seine Arbeit stärker den Erfordernissen der externen Rechnungslegung anpassen müssen.**

Ein weiterer Vorteil ist die internationale Vergleichbarkeit, da das Umsatzkostenverfahren weltweit verbreitet ist. Gerade Gesellschaften in Unternehmensverbindungen werden künftig Doppelarbeit vermeiden können.

In den Übersichten 3 und 4 sind die Gliederungen für das Gesamt- und das Umsatzkostenverfahren gem. § 275 [2], [3] dargestellt.

4. Ansatz- und Bewertungsvorschriften

a) Kodifizierte GoB

Durch das BiRiLiG wurden eine Reihe von GoB ins Gesetz ausdrücklich aufgenommen:

- Stetigkeit der Bewertung;
- Going-concern-Prinzip (Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit);
- Grundsatz der Einzelbewertung;
- Vorsichtsprinzip;
- Grundsatz der Periodisierung;
- Grundsatz der Vollständigkeit;
- Verrechnungsverbot.

b) Ansatzvorschriften

Im folgenden die wichtigsten Änderungen:

- Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens müssen aktiviert werden (§ 248 [2]);
- Wahlrecht zur Aktivierung des derivativen Geschäfts- oder Firmenwertes, der dann in den folgenden Geschäftsjahren zu mindestens einem Viertel oder planmäßig auf die voraussichtliche

Gem. § 275 (2) [Gesamtkostenverfahren]

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen
6. Personalaufwand
 - a) Löhne und Gehälter
 - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung
7. Abschreibungen:
 - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs
 - b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10. auf Grund einer Gewinngemeinschaft, eines Gewinnabführungs- oder eines Teilgewinnabführungsvertrags erhaltene Gewinne
11. Erträge aus Verlustübernahme
12. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
13. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
14. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
15. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
16. Aufwendungen aus Verlustübernahme
17. auf Grund einer Gewinngemeinschaft, eines Gewinnabführungs- oder eines Teilgewinnabführungsvertrags abgeführte Gewinne
18. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
19. außerordentliche Erträge
20. außerordentliche Aufwendungen
21. außerordentliches Ergebnis
22. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
23. sonstige Steuern
24. Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag

Übersicht 3: Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung

Gem. § 275 (3) [Umsatzkostenverfahren]

1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. Vertriebskosten
5. allgemeine Verwaltungskosten
6. sonstige betriebliche Erträge
7. sonstige betriebliche Aufwendungen
8. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
9. auf Grund einer Gewinngemeinschaft, eines Gewinnabführungs- oder eines Teilgewinnabführungsvertrags erhaltene Gewinne (1)
10. Erträge aus Verlustübernahme (1)
11. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
12. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
13. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
15. Aufwendungen aus Verlustübernahme (1)
16. auf Grund einer Gewinngemeinschaft, eines Gewinnabführungs- oder eines Teilgewinnabführungsvertrags abgeführte Gewinne (1)
17. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
18. außerordentliche Erträge
19. außerordentliche Aufwendungen
20. außerordentliches Ergebnis
21. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
22. sonstige Steuern
23. Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag

(1) § 277 (3); keine Vorgabe, an welcher Stelle der GuV die Posten auszuweisen sind

Übersicht 4: Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung

- Nutzung (§ 7 (1) EStG) abgeschrieben werden muß (§ 255 [4]);
- Aktivierungswahlrecht für aktive latente Steuern verbunden mit einer Ausschüttungssperre (§ 274 [2]); Passivierungspflicht für passive latente Steuern (§ 274 [1]);
 - Passivierungspflicht für Pensionsrückstellungen, bei Altzusagen Wahlrecht (§ 249 [1] 1 und Art. 28 (1) EGHGB);
 - Passivierungspflicht für unterlassene Instandhaltung, sofern diese in den ersten 3 Monaten nachgeholt wird, Wahlrecht, sofern die Nach-

holung nach 3 Monaten bis ein Jahr erfolgt

(§ 249 (1) Ziff. 1);

- Pflicht zur Passivierung von Rückstellungen für Gewährleistung ohne rechtliche Verpflichtung (§ 249 (1) Ziff. 2);
- Passivierungswahlrecht für Aufwandrückstellungen (§ 249 [2]);
- Rückstellungen dürfen nur aufgelöst werden, wenn der Grund hierfür entfallen ist (§ 249 (3) 2).

c) Bewertungsvorschriften

Grundlage der Bewertung bleiben weiterhin die Anschaffungs- oder Herstellungskosten, deren Definition erstmals im Gesetz in § 255 (1), (2) aufgenommen worden ist.

Während die Anschaffungskosten bisheriger Anwendung entsprechen, gibt es beim Ansatz der Herstellungskosten gewisse Spielräume.⁸⁾

A n z e i g e

**»Was?
Sie gehen auch
auf das
Seminar?«**

Weitere wesentliche Änderungen:

- Außerplanmäßige Abschreibungen dürfen bei einer voraussichtlich nicht dauerhaften Wertminderung nur noch bei Finanzanlagen angesetzt werden (§ 279 [1]);
- Wertaufholungsgebot, wenn die Gründe für die außerplanmäßige Abschreibung entfallen sind. Ausnahme: Der niedrige Wert darf für steuerliche Zwecke beibehalten werden (§ 280 [2]);
- Ein Festwert darf nur gebildet werden, wenn der Wert der zusammengefaßten Vermögensgegenstände für das Unternehmen von nachrangiger Bedeutung ist (§ 240 [3]);
- Bei einer Gruppenbewertung ist immer der gewogene Durchschnittswert anzusetzen (§ 240 [4]), was der steuerlichen Regelung des Abschn. 36 (2) EStR entspricht;
- Die Preissteigerungsrücklage darf nicht mehr als Sonderposten mit Rücklageanteil gebildet werden, sondern ist als Gewinnverwendungsmaßnahme zu sehen: Der Eigenkapitalanteil kann in die Gewinnrücklagen eingestellt werden (§ 58 (2a) AktG, § 29 (4) GmbHG).

Erklärung der Fußnoten

1) u. a. Beck'scher Bilanz-Kommentar, München 1986; Küting/Weber; Handbuch der Rechnungslegung, Stuttgart 1986

2) Schering AG, Berlin und Bergkamen, Geschäftsbericht für 1985.

3) vgl. Pathmann, Kurt; Busch, Ferdinand, Controlling und Finanzierung, Sindelfingen 1987 (erscheint im 2. Quartal 1987).

4) vgl. Jonas, Heinrich H., Der Konzernabschluß, Stuttgart 1986, S. 181 ff.

5) Nachfolgend betreffen alle nicht bezeichneten §§ das HGB in der Fassung des BIRLIG.

6) vgl. Bundestags-Drucksache 10/4268 vom 18. 11. 85, S. 105

7) gem. § 275 (2), (3) HGB

8) vgl. Selchert, F. W.; Herstellungskosten im Umsatzkostenverfahren, Der Betrieb 1986, S. 2397 ff; ders.; Probleme der Unter- und Obergrenze von Herstellungskosten; Betriebs-Berater 1986, S. 2298 ff. ■

**»Ja klar, am
24./25.3.87,
Controlling mit DV
ist schließlich mein
tägliches Brot.«**

Ausfüllen, kopieren und absenden.

Zum Seminar „Integration Kostenrechnung - Controlling“ möchte ich die Einladung mit Programm.

Name: _____

Anschrift: _____



CP Controlling Partner GmbH
Poppenbütteler Bogen 44
2000 Hamburg 65
Telefon 040 / 6 06 02 40

CP immer das Ziel im Auge.

CONTROLLING À LA FRANÇAISE

von Klaus W. Herterich, Paris

Unmaßgebliche Anmerkungen über die Katalysator-Wirkung der Controller-Akademie bei deutsch-französischen Besprechungen in der Rue La Boétie, Paris



Daß zwischen der Rue La Boétie in Paris und der Controller Akademie Gauting ein Zusammenhang bestehen soll, scheint unwahrscheinlich und weit hergeholt. Die Rue La Boétie liegt im Achten Arrondissement, dem Geschäftszentrum von Paris, zwischen dem Boulevard Haussmann und den Champs Elysées. Mehrere französische Großunternehmen haben hier ihren Sitz, man findet hier aber auch Gemäldegalerien, das Konzerthaus Gaveau, die Hauptpost des Achten Arrondissements, sowie mehrere Bistros. Die Gebäude stammen überwiegend aus der ersten Jahrhunderthälfte. Der Verkehr donnert pausenlos an den Häuserfronten vorbei. Parkplätze sind knapp. Geschäftsbesucher, die einen Strafzettel vermeiden wollen, etwa indem sie kurzerhand auf dem Trottoir parken, fahren manchmal eine Viertelstunde um den Häuserblock, bis irgendwo eine Lücke frei wird. Wer das nicht einkalkuliert, kommt zu spät zum Termin.

Deutschen Besuchern passiert das öfters, wenn sie z. B. in der Rue La Boétie Nr. 44 einen Termin haben. Und damit kommen wir der Sache näher. Dort liegt nämlich mein Büro. Ich berate deutsche Unternehmen bei der Führung und Personalberatung ihrer französischen Tochtergesellschaften. Die Franzosen sagen "Chasseur de têtes" dazu, ein grausames Wort, bei dem man an die Guillotine denkt.

Die deutschen Firmen, die einen Chef für Frankreich suchen, besuchen mich also und sitzen nun am Besprechungstisch. Dabei richte ich die Sitzordnung so ein, daß ihr Blick auf das Bücherregal hinter mir fällt. Dort stehen zwischen allerlei deutsch-französischer Fachliteratur die unverkennbaren Bändchen des Controller-Handbuchs, der Controller Praxis und des Management Breviers

von Albrecht Deyhle. Irgendwann im Gespräch kommt dann unvermittelt eine Bemerkung, etwa "Sie haben da den Deyhle stehen!" oder "Aha, Sie lesen auch Deyhle. Was halten Sie von dem?". Wenn ich dann erzähle, daß ich "den Deyhle" schon seit vielen Jahren kenne, daß er 1971 mein erstes Frankreich-Büchlein herausgebracht hat, daß wir später in Paris eine Zeitlang Managementseminare gemacht haben und daß wir uns jetzt viel zu selten sehen, dann lockern sich zusehends die Gesichter meiner Gesprächspartner. Sie beginnen dann zu spüren, daß sie hier eine Auffassung von Business vorfinden, die ungefähr auf der gleichen Wellenlänge liegt, und daß bei beiden, dem bekannten Controlling-Mann aus Gauting und dem deutschen Personalberater in Paris das Zusammenführen der Menschen, das Ausgleichen von Gegensätzen und das Hinführen zu gemeinsamer Leistung feste Bestandteile des Denkens und Arbeitens sind.

Jetzt ist der Zusammenhang klar. Die Leute sind beruhigt. Wer mit Deyhle Verbindung hat, gilt bei ihnen offenbar nicht als Halsabschneider. Umgekehrt ist mit Firmen, die Deyhle kennen, im allgemeinen gut arbeiten, das kann ich sagen.

Mitten in der Hektik von Paris wirkt also die Controller Akademie sozusagen als Katalysator für die Anknüpfung deutsch-französischer Geschäftsbeziehungen.

Wahrscheinlich ist in Gauting auf diese Idee bisher noch niemand gekommen. Diese Informationslücke soll hiermit gefüllt werden und mit allen guten Wünschen für eine weiterhin erfolgreiche Katalysator-Tätigkeit der Controller Akademie und aller ihrer Mitstreiter. ■

BILANZRICHTLINIENGESETZ: PFLICHTEN & EMPFEHLUNGEN

von Dipl.-Volkswirt/Steuerberater Lothar Th. Jasper, Köln

Seit 1. 1. 1987 sind die neuen Rechnungslegungsvorschriften anzuwenden. Gerade als Controller sollten Sie die Neuerungen kennen. Denn: Von der Kenntnis hängt nicht nur die zukünftige Steuerbelastung ab. Darum wird sich ohnehin der Steuerberater verstärkt kümmern müssen! Die Rechnungslegung hat vielmehr auch Rückwirkungen von nicht unerheblicher Bedeutung auf die Kostenlage und damit auf die zukünftige Unternehmensplanung.

Bilanzierung: Grundsätzliche Probleme

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind zahlreiche neue Vorschriften zu berücksichtigen. Der Unternehmensleiter wird es wie bisher seinem steuerlichen Berater überlassen müssen, die Vorschriften richtig anzuwenden. Aber: Die Auswirkungen auf Ihr Unternehmen sollten Sie unbedingt kennen! Folgendes sollten Sie unbedingt wissen:

Grundsatz der Ausweisstetigkeit

Das, was Sie einmal bilanziert haben, muß auch in zukünftigen Jahresabschlüssen berücksichtigt werden. Dieser Grundsatz der Ausweisstetigkeit ist immer dann wichtig, wenn Sie sich bei einem Bilanzierungswahlrecht einmal für die Bilanzierung entschieden haben, weil es gerade in diesem einen Berichtsjahr gut in das Bilanzbild paßte. Wenn der Bilanzposten im nächsten Jahr eventuell das Bilanzbild nicht mehr aufhellt, **können Sie ihn nicht einfach weglassen**. Beispiel: Sie passivieren **Pensionszusagen** aus den Zeiten vor 1987. Dies stellt Ihnen das Gesetz frei. Aber: Entscheiden Sie sich dafür, etwa weil Sie dadurch vorzeitig Steuern sparen, so können Sie Ihren Entschluß in späteren Jahren, wenn es etwa um ein günstiges Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital geht, nicht einfach wieder rückgängig machen.

Unterdeckung ist auszuweisen

Ist das Eigenkapital durch Verluste aufgezehrt, so ist die Unterdeckung auf der Aktivseite als "nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag" auszuweisen. Dieser Posten ist als Alarmzeichen zu

sehen. Fremdfinanzierte Investitionen dürften kaum noch zu realisieren sein. **Der Bank können dann oftmals keine ausreichenden Sicherheiten mehr geboten werden.**

Immaterielle Vermögensgegenstände

Sie sind in Zukunft zwingend zu aktivieren, soweit sie angeschafft worden sind. Steuerlich ändert sich dadurch Ihr Gewinn jedoch nicht, weil bereits bisher das handelsrechtliche Aktivierungswahlrecht bei der Aufstellung der Steuerbilanz zur Aktivierungspflicht wurde. Die Aktivierungspflicht gilt jedoch **nicht auch für selbstgeschaffene immaterielle Vermögensgegenstände**. Hier bleibt es wie bisher beim Aktivierungsverbot. Folge: Der bisherige bilanzpolitische Spielraum zur Reduzierung des ausgewiesenen Gewinns durch Nichtaktivierung eines erworbenen immateriellen Vermögensgegenstands wird nach neuem Recht **nicht mehr nutzbar** sein.

Erworbener Firmenwert abschreibungsfähig

Handelsrechtlich kann ein erworbener Firmenwert aktiviert werden und mit mindestens 25 v. H. abgeschrieben werden (§ 255 Abs. 4 HGB). Sie können den Geschäftswert jedoch auch gleichmäßig auf die voraussichtliche Nutzungsdauer verteilen. Der Vorteil: Sie verhindern damit ein Auseinanderfallen von Handels- und Steuerbilanz. Denn: Steuerrechtlich wird der aktivierte Geschäftswert ab 1987 mit jährlich einem Fünfzehntel abgeschrieben. Das sind also 6,67 v. H. des Bilanzansatzes. Bisher gab es ein Abschreibungsverbot im Steuerrecht. Es ist zu bedauern, daß das Einkommensteuergesetz für den Geschäftswert einen solch



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

langen Zeitraum als "betriebsgewöhnliche" Nutzungsdauer festgelegt hat. Der bekannte Kölner Fachanwalt für Steuerrecht Dr. Günther Felix spricht spöttisch von der "Halbgenerationenregelung". Es gibt jedoch ein "Bonbon": Die Regelung gilt auch für sog. "Altwerte" – also für bereits aktivierte, aber nach dem bisher geltenden Recht nicht abschreibungsfähige Geschäftswerte. **So können Sie ohne zusätzliche Aufwendungen zu einer ansehnlichen Steuerminderung gelangen.**

Der Anhang als neues Instrument der Berichterstattung

Auch als kleinere Kapitalgesellschaft haben Sie in Zukunft einen Anhang zum Jahresabschluß zu erstellen. Aufzuführen sind u. a. Erläuterungen über die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, da sie Einfluß auf die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage haben. Zwei wichtige Punkte können auf Ihre gesamte Unternehmenspolitik besondere Rückwirkungen haben:

Beteiligungen

Beteiligungen – das sind Anteile mit einer dauernden Verbindung zu anderen Unternehmen mit von mehr als 20 v. H. des Nennkapitals – sind offenzulegen. Bisher galt im deutschen Recht die Grenze von mehr als 25 v. H. Das kann die Unternehmenspolitik durchaus empfindlich stören. Deshalb hier der Hinweis: Kommen Sie bei vernünftiger kaufmännischer Beurteilung zu der Einsicht, daß durch diese Angaben über die Beteiligung den Beteiligungsgesellschaften oder auch anderen Unternehmen erhebliche Nachteile zugefügt werden, dann können Sie auf eine Offenlegung insoweit verzichten.

Ausweis der Verbindlichkeiten

Grundsätzlich sind die Verbindlichkeiten auch weiterhin in der Bilanz auszuweisen. Im Anhang werden jedoch zahlreiche Zusatzangaben gefordert. Sie beziehen sich insbesondere auf die Restlaufzeit und die Sicherheiten. Sinn der zusätzlichen Angaben: Der Bilanzadressat erhält einen tieferen Einblick in die Verschuldenssituation des Unternehmens. Bisher waren solch intimen Kenntnisse bestenfalls Insidern vorbehalten. Für die Bilanzpolitik, in der Sie Ihr Unternehmen möglichst gesund darstellen wollen, ist es unerlässlich, **verstärkt über langfristige Finanzierungsformen nachzudenken**. Denn aus der Summe kurzfristig fälliger Verbindlichkeiten und dem Jahresergebnis läßt sich leicht Ihre Bonität ablesen.

Unterlassen von Angaben

Aus welchem Grund kann die Berichterstattung außer den bei den Beteiligungen genannten Grün-

den unterbleiben? Nun, es muß schon das Wohl der Bundesrepublik Deutschland oder eines ihrer Bundesländer auf dem Spiel stehen (§ 286 HGB). Dies zu entscheiden dürfte im allgemeinen sicherlich nicht in Ihrem Ermessen liegen. Allerdings: Denken Sie einmal an Wirtschaftsspionage fremder Mächte! Sollten Sie sich z. B. im Bereich der Landesverteidigung wirtschaftlich betätigen, so kann es möglicherweise sogar zur Pflicht werden, bestimmte Angaben im Anhang zu unterlassen.

Keine Prüfungspflicht, aber Offenlegung

Die kleine Gesellschaft ist von der lästigen Prüfungspflicht, der sich die größeren Unternehmen unterziehen müssen verschont geblieben. Das bedeutet für Sie: Sie können in jedem Fall mit Ihrem bisherigen Steuerberater weiter zusammenarbeiten. Sie benötigen weder einen Wirtschaftsprüfer noch muß Ihr Steuerberater eine Zusatzqualifikation als vereidigter Buchprüfer erwerben. Allerdings: Schaden kann dieser Nachweis der Kenntnis des Bilanzrichtlinien-Gesetzes in keinem Fall!

Von der Prüfung sind Sie als kleine Gesellschaft zwar verschont geblieben! Aber: In Zukunft haben Sie dennoch Ihren Jahresabschluß offenzulegen. Das bedeutet: Sie müssen innerhalb von 12 Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres die Unterlagen beim Handelsregister einreichen. Eine Bekanntmachung im Bundesanzeiger ist hingegen nicht erforderlich. Diese Kosten wollte der Gesetzgeber Ihnen ersparen.

Vermeiden Sie den Sprung zur größeren Gesellschaft

Sollten Sie mit Ihrem Unternehmen die oben genannten Grenzen überschreiten, so ist es sinnvoll, darüber nachzudenken, ob es nicht bilanzpolitische Maßnahmen gibt, dies zu vermeiden. Denn: Es drohen Ihnen erheblich höhere Kosten für die Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses. Evtl. müssen Sie auch neue Berater suchen, die die Qualifikation zum vereidigten Buchprüfer oder zum Wirtschaftsprüfer besitzen. Zudem legen Sie Ihre Bücher nicht nur dem Registergericht offen. Auch die Konkurrenz hat Einblick!

Sie haben die folgenden Möglichkeiten zum Gegensteuern:

Bilanzsumme senken!

1. Reduzieren des Anlagevermögens
Reduzieren Sie Ihr Anlagevermögen! Dies erreichen Sie beispielsweise, indem Sie Anschaffungsvorgänge in das neue Jahr verschieben. Jedoch bedenken Sie: Eine Investitionsverschiebung muß sich auch betriebswirtschaftlich rechnen.

2. Bewertungswahlrechte ausschöpfen!
Schöpfen Sie Bewertungswahlrechte aus. Denken

Sie bei der Neuanschaffung daran, daß Sie nicht unbedingt an die lineare Abschreibungsmethode gebunden sind. Wählen Sie die degressive Methode. Sie beschert Ihnen eine niedrigere Bilanzsumme und – als angenehmen Nebeneffekt – eine geringere Steuerbelastung. Aber: In späteren Jahren kehrt sich der Vorteil der degressiven Methode ins Negative um. **Schwenken Sie rechtzeitig wieder auf die lineare Methode um.**

3. Teilwertabschreibung

Überprüfen Sie die Möglichkeit der Teilwertabschreibung. Eine solche außerplanmäßige Abschreibung ist auch bei den sonst nicht abschreibbaren unbeweglichen Wirtschaftsgütern möglich. Gründe für die Teilwertabschreibung eines unbebauten Grundstücks beispielsweise eine Änderung des Bauungsplans: Grund und Boden lassen sich für Ihre Zwecke nicht mehr nutzen, haben dementsprechend keinen Wert mehr für Sie.

4. Miete, Pacht oder Leasing als Alternative

Denken Sie statt des Kaufs neuer Wirtschaftsgüter auch einmal an Miete, Pacht oder Leasing. Sie erwerben das Recht der Nutzung von Wirtschaftsgütern, ohne daß sie in Ihr Eigentum übergehen. Die Folge: Die Wirtschaftsgüter dürfen nicht in die Bilanz eingestellt werden. Ihr Betriebsvermögen bleibt möglicherweise unter der maßgeblichen Grenze. Die Kosten für die Miete, Pacht oder das Leasing sind natürlich abzugsfähige – und damit steuermindernde – Betriebsausgaben.

5. Umlaufvermögen senken

Factoring

Haben Sie schon einmal daran gedacht, Ihre Kundenforderungen an Dritte – beispielsweise an Ihre Bank – zu verkaufen? Die Forderung scheidet aus Ihrer Bilanz aus. Zwar steht dem Ausscheiden ein Zahlungseingang gegenüber. Dieser ist jedoch in der Regel nicht unwesentlich geringer als die Forderung selbst. Mit der Differenz läßt sich die Bank bezahlen. Folge: Ihr Umlaufvermögen – und damit Ihre Bilanzsumme – nimmt ab. Aber Achtung: Dies funktioniert in der Regel nur beim echten Factoring. Beim sog. "unechten" Factoring, bei dem der bisherige Gläubiger lediglich ein Inkassoinstitut zwischenschaltet und bei dem die Möglichkeit besteht, den Forderungseinzug zurückzugeben, muß die ursprüngliche Forderung bilanziert werden.

Bestände überprüfen

Optimieren Sie Ihre Bestände. Dies führt neben minimalen Kosten auch unter dem Gesichtspunkt der neuen Rechnungslegungsvorschriften zu dem Vorteil, daß die Bilanzsumme in Grenzen gehalten wird. Nutzen Sie darüber hinaus auch die Bewertungswahlrechte! Denken Sie daran, daß die

Anschaffungskosten als Bilanzansatz möglicherweise zu hoch sind, weil der Wert der Bestände nachhaltig gesunken ist. Nutzen Sie die Vorteile der Festbewertung! Überlegen Sie genau, welche Kosten Sie in die Herstellungskosten mit einbeziehen.

Umsätze senken?

Die Möglichkeit, die Umsätze zu senken, ist in den meisten Fällen betriebswirtschaftlich nicht erwünscht. Im Gegenteil: Die Höhe der Umsätze bestimmt oftmals – neben den Kosten natürlich – den geschäftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Einflußgrößen des Umsatzes – also die Absatzmenge und der Preis – sollten möglichst unabhängig von bilanzpolitischen Überlegungen beeinflußt und festgesetzt werden. Die der Bilanzpolitik übergeordnete Unternehmenspolitik – nämlich eine Politik, bei der der optimale Gewinn erwirtschaftet wird – **hat allemal Vorrang. Deshalb Vorsicht bei bilanzpolitischen Maßnahmen zur Beeinflussung des Umsatzes!**

Maßnahmen im Personalbereich

1. Überstunden fahren

Als erstes können Sie versuchen, durch Überstunden Ihre Arbeitnehmeranzahl unter der Grenze von 50 zu halten. Dies wird allerdings bei guter Auftragsentwicklung und bei Expansionsbestrebungen nur eine kurzfristige Maßnahme sein können. Denn die Produktion und auch der Verkauf können nicht in beliebigem Umfang bei konstanter Arbeitnehmerzahl gesteigert werden.

2. Fremdfirmen einsetzen

Sie könnten beispielsweise daran denken, Aufträge an Fremdfirmen zu vergeben. Auch dies wird jedoch aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten heraus zu beurteilen sein. Bei Auftragsstaus wird es sich durchaus lohnen, erst einmal die nachhaltige Entwicklung abzuwarten und nicht direkt zusätzliche Arbeitnehmer einzustellen. Aber Sie sehen schon: Auch im Personalbereich sind zwar Möglichkeiten gegeben. Aber auch sie sind nicht unabhängig von anderen Unternehmenszielen.

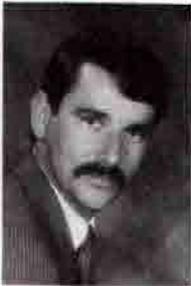
3. Leiharbeiter engagieren

Die vielleicht flexibelste Lösung ist die Beschäftigung von Leiharbeitern. Prüfen Sie die Einsatzmöglichkeiten. Überall dort, wo eine regelmäßige Tätigkeit nicht anfällt, sondern wo periodische Arbeiten in längeren Zeitabständen zu verrichten sind, kann es auch längerfristig sinnvoll sein, Leiharbeiter zu beschäftigen. Denken Sie beispielsweise an das Reinigen der Büroräume oder auch an das Säubern von Filtern. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
		37	F	G

FUNKTIONSBESCHREIBUNG

von Günter Billmeier, München



Dipl.-Ing. (FH)
Günter Billmeier,
München, Unter-
nehmensberater
der Firma
Graphic-Consult,
Stöger+Partner
GmbH (Unterneh-
mensberatung für
die Grafische
und Papierverar-
beitende Industrie).

Die Vielzahl der bestehenden Organisationsmittel im Unternehmen begründet die eher ablehnende Haltung vieler Mitarbeiter gegenüber Neuentwicklungen in diesem Bereich. "Schon wieder ein neues Organisationsmittel", mag mancher stöhnen, wenn er die Überschrift dieses Artikels liest. Dieser Beitrag beschäftigt sich nun mit einem Hilfsmittel, das nicht nur für die Praxis konzipiert ist, sondern bereits hohe Akzeptanz in der Praxis genießt.

Das Bestehen vieler Organisationsmittel, seien es Stellenbeschreibungen, Ablaufdiagramme, Arbeits- oder Tätigkeitsbeschreibungen ist bereits dann zum Scheitern verurteilt, wenn ihr Aufbau erklärungsbedürftig ist. Die Mehrzahl dieser aufwendig erstellten Hilfsmittel landen früher oder später in Ordnern, wo sie langsam verstauben. In der Praxis wird nicht damit gearbeitet.

Mit der in diesem Beitrag vorgestellten Funktionsbeschreibung wurde ein Modell entwickelt, das einfach und übersichtlich gestaltet ist, und das alle wesentlichen Parameter eines Unternehmens erfaßt.

Die Ziele der Funktionsbeschreibung - umfassend und praktikabel

Diese neue Form der Funktionsbeschreibung verwirklicht sowohl die Anforderungen eines Organisationsmittels wie auch die Einsetzbarkeit eines solchen.

- * Klare Übersicht über den Arbeitsablauf in allen betroffenen Abteilungen;
- * Detaillierte Verfolgung eines Arbeitsablaufes durch alle Abteilungen;
- * Die Beschreibung der Tätigkeiten ist den einzelnen Symbolen zugeordnet;
- * Kurze und prägnante Darstellung und Erläuterung der Funktionen und Kompetenzen in der jeweiligen Abteilung;
- * Grafisch übersichtliche Darstellung der Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen.

Die hier abgebildete Funktionsbeschreibung zeigt, daß der komplette Tätigkeitsbereich einer Abteilung übersichtlich und allumfassend dargestellt ist. Diese Funktionsbeschreibungen bestehen für sämtliche Abteilungen wie beispielsweise Kalkulation, Auftragsbearbeitung, Verkauf und Außendienst, Produktionssteuerung etc.

Das jeweils stark umrandete Feld ist die beschriebene Abteilung mit ihren Funktionen, Aufgaben

und Kompetenzen. Die Tätigkeiten in diesem Feld sind differenziert bis ins Detail aufgeführt, übersichtlich dargestellt und klar beschrieben. Die entsprechend angrenzenden Schnittstellenbereiche sind in ihren wichtigen Elementen angedeutet und dienen als Hintergrundinformation.

Diese Funktionsbeschreibung wird an jede Abteilung ausgegeben. Kompetenz- und Schnittstellenprobleme werden also von vornherein ausgeschlossen.

Die Vorteile sind deutlich - schwarz auf weiß

- * Funktionsbeschreibung, Tätigkeitsbeschreibung, Stellenbeschreibung und Ablauforganisation befinden sich auf einem Organisationsmittel; also eines für vier;
- * Die Darstellung der Gesamtzusammenhänge bei einem Tätigkeitsbereich über alle Abteilungen bietet dem beschriebenen Unternehmensbereich eine volle Transparenz;
- * Die Schnittstellen zu sämtlichen angrenzenden Abteilungen sind übersichtlich dargesellt. Dadurch wird ermöglicht, daß Kompetenzen und Zuständigkeiten klar abgesteckt sind und somit Doppelarbeit frühzeitig erkannt und verhindert werden kann;
- * Die Darstellung der angrenzenden Abteilungen im Konsens mit der eigenen sensibilisiert die Mitarbeiter für die Belange der vor- bzw. nachstehenden Unternehmensbereiche;
- * Der einfache grafische Ablauf ermöglicht neuen Mitarbeitern somit ein schnelles Einarbeiten in die Betriebsabläufe;
- * Bei betrieblichen Veränderungen wird eine schnelle Anpassung der Abläufe, Tätigkeiten und Zuständigkeiten gewährleistet.

Die Funktionsbeschreibung, wie sie hier modellhaft vorgestellt ist, entspricht den hohen Anforderungen und der Komplexität in den Arbeitsabläufen in Unternehmen der grafischen Industrie. Durch zielgerichtete Überlegungen kann dieses Organisationsmittel hier üblicherweise eingesetzte und weniger praktikable Papiere ersetzen.

Funktionsbeschreibung

KALKULATION

Abteilung	Ablauforganisation	Tätigkeiten	Funktion Kompetenzen						
<p>Kunde Verkauf Sachbearb</p>		<p>1 Auftrag, Anfrage durch Kunden, Verkauf, SB direkt oder indirekt, persönlich, schriftlich telefonisch. Erstellen der Checkliste so, daß Kalkulationsgrundlagen vorhanden sind</p>							
<p>Kalkulation</p>		<p>2 Prüfen der angelegerten Unterlagen, Festlegen der wirtschaftlichsten Fertigung</p> <p>3 Beschaffung, auswerten von Auftragsmustern, Entwürfen von Verkauf, SB Rechtzeitige technische Abklärung bei Sonderaufträgen</p> <p>4 Ermitteln von Mengen, Zeiten, Kosten nach festgelegten Leistungsgrundlagen und Stundensätzen Erstellen des Angebotsbeschriebes, weiterleiten an Schreibbüro</p> <p>6 Gegenüberstellung der Auftragsunterlagen mit der Angebotskalkulation, Berechnen von Mehr- und Minderkosten, neue Kalkulation für Zeitvorgaben der Terminsteuerung</p> <p>7 Vergleich Angebot, Auftrag, Variantenvergleich Erstellen des Auftragsbeschriebes, weiterleiten an Schreibbüro, Kontrolle</p> <p>9 Abrechnen von angebotenen, bestätigten und noch nicht berechneten Aufträgen, Ergänzung des Fakturabeschriebes und Kontrolle der Rechnungen</p> <p>11 Vergleich SOLL/IST-Kosten und der Leistungen Führen von Statistiken, Abklären von Differenzen</p>	<p>Die Preisfindung für Aufträge bis 5000,-DM erfolgt innerhalb des festgesetzten Preisgefüges durch die Kalkulation</p> <p>Die Preisfindung für größere Aufträge erfolgt durch den Verkaufsleiter</p>						
<p>Schreibbüro</p>		<p>12 Erstellen des Angebotes aufgrund der Angebotskalkulation, weiterleiten an SB bzw Verkauf zur Unterschrift</p> <p>13 Erstellen der Auftragsbestätigung aufgrund des Auftragsbeschriebes, weiterleiten an SB bzw Verkauf zur Unterschrift</p> <p>14 Erstellen der Rechnungen weiterleiten an Kalkulation zur Kontrolle</p>							
<p>Produktion</p>		<p>15 Technische Abklärung bei Sonderaufträgen</p>							
<p>BRW</p>		<p>Zuordnung CM-Themen-Tableau</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">12</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">14</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">P</td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">G</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>		12	14	P	G		
	12	14	P	G					

Funktionsbeschreibung

AUFTRAGSBEARBEITUNG

Abteilung	Ablauforganisation	Tätigkeiten	Funktion Kompetenzen
Kunde		<ul style="list-style-type: none"> ① Anfrage durch Kunden, p schriftlich, direkt oder über Verkauf ⑦ Auftragserteilung durch Kunden ⑱ Reklamationen und Änderungen an Sachbearbeiter für Budgetkunden 	
Verkauf		<ul style="list-style-type: none"> ② Tätigkeiten Verkauf siehe Blatt: 	
Sachbearbeiter		<ul style="list-style-type: none"> ③ Aufnahme der Daten in Verkaufsheftliste. Gleichzeitig beraten und akquirieren. Weitergabe an Kalkulation zur Preisfindung. ⑥ Unterschreiben des Angebotes. Weiterleiten an Kunden nachfassen der Angebote. ⑧ Auftragsannahme, prüfen, weiterleiten an Kalkulation zur Auftragskalkulation. Vervollständigen, nachfassen, Auftragsbestätigung unterschreiben. ⑨ Bei Bedarf: Manuskriptauszeichnung, Skizzen erstellen, Ausschließeschema, Druckerteilung, Vermaßung, Standbogen, Farb-, Farb- und Blindmuster, Verpackungsart, Klebedruck, Eindrücke, Satz auszeichnung, Bildberechnung, Auftragsänderungen einbringen, Reklamationen bearbeiten. ⑩ Checkliste prüfen, vervollständigen. ⑪ Ausschreiben bestellkonformer Arbeitsanweisungen (Laufzettel, Checkliste). Weitergabe an Produktion. ⑰ Angebotsverfolgung, Akquisition, Beratung, Budgetverantwortung, Kunden- und Gesprächsberichte, Erfassungsbelege, Angebotsverwaltung. 	<p>Entgegennahme des Angebotes. Preisfindung durch Kalkulation innerhalb eines festgelegten Preisgefüges. Unterschrift in Verbindung mit VL. In Abwesenheit des Verkaufsführers unterschreibt der TL.</p> <p>Entsprechendes gilt für Auftragsannahme und Auftragsbestätigungen. Diese Regelung gilt jedoch nur für die sogenannten Budgetkunden.</p> <p>Überwachung durch GL und Verkaufsleitung.</p>
Kalkulation		<ul style="list-style-type: none"> ④ Erstellen der Angebots- und Auftragskalkulation. Einzelaufgaben Kalkulation siehe Blatt: 	
Schreibbüro		<ul style="list-style-type: none"> ⑤ Erstellen von Angeboten und Auftragsbestätigungen und weiterleiten an die zuständigen Sachbearbeiter bzw Verkäufer. 	
PPS		<ul style="list-style-type: none"> ⑮ Tätigkeiten Produktionsplanung- und Produktionssteuerung siehe Blatt: 	
Einkauf		<ul style="list-style-type: none"> ⑮ Vergabe von Fremdleistungen ⑫ Einkauf, Materialanforderungen 	
Produktion		<ul style="list-style-type: none"> ⑬ Abstimmen durch SB bei Bedarf ⑭ Rechtzeitige technische Abklärung 	

Funktionsbeschreibung

VERKAUF Außendienst

Abteilung	Ablauforganisation	Tätigkeiten	Funktion. Kompetenzen
Kunde		<ul style="list-style-type: none"> ② Akquisition des Kunden durch den Verkauf ③ Anfrage des Kunden, persönlich, telefonisch schriftlich ⑥ Entgegennahme des Angebotes Auftragserteilung durch den Kunden 	
Verkauf		<ul style="list-style-type: none"> ① Akquisition des Kunden, arbeiten mit Verkaufcheckliste, beraten, Erfassung möglichst vieler Daten, Terminfassung Terminvorschläge ④ Entgegennahme des Angebotes Prüfen auf Vollständigkeit für die Kalkulation, nachfassen, Weitergabe zur Kalkulation, Unterschreiben des Angebotes, weiterleiten an Kunden Angebotsverfolgung ⑦ Entgegennahme des Auftrages, prüfen auf Richtigkeit, Vollständigkeit Nachfassen, vervollständigen der Checkliste Festlegen des SB, Kundenzuordnung Kapazität des SB, Info Terminstelle Auftrag bestätigen ⑨ Überwachung, prüfen und unterschreiben der Auftragsbestätigungen, Erstellen von Vorgabedaten, Planzahlen, auswerten Betriebsabrechnung, überwachen Auftragsergebnisse Überwachen und mit Fortschreibung der SB-Kunden 	<p>Volle Betreuung der Neukunden</p>
Kalkulation		<ul style="list-style-type: none"> ⑤ Kalkulation siehe Blatt: 	
Schriftbüro		<ul style="list-style-type: none"> ⑧ Schreiben des Angebotes und der Aufträge, weiterleiten an Verkauf zur Unterschrift 	
PPS		<p>PPS siehe Blatt:</p>	
Sachbearbeiter		<p>Sachbearbeiter siehe Blatt:</p>	
Einkauf		<p>Einkauf siehe Blatt:</p>	
Produktion			

GRUNDZÜGE EINER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTEN UNTERNEHMENSPLANUNG

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



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

Unternehmerisches Tätigsein allgemein heißt, Entscheidungen zu treffen über das betriebliche Geschehen. Die Unternehmenspolitik bestimmt dabei alle Entscheidungen in bezug auf die Art und Weise der anzustrebenden Ziele. Wenn der Entscheidung keine impulsive oder improvisierende ad-hoc-Überlegung zugrunde liegt, sondern ein gedanklicher, die Entscheidungssituation analysierender Ordnungsprozeß vorausgegangen ist, spricht man von Planung des Unternehmensgeschehens. Als Unternehmensplanung wird daher die Durchführung solcher Entscheidungsprozesse bezeichnet, die in systematischen Vorüberlegungen das zukünftige unternehmerische Handeln gedanklich vorwegnehmen. Inhaltlich ist die Unternehmensplanung mithin formalisierter und institutionalisierter Ausdruck rationaler Unternehmenspolitik, durch die Unternehmensziele festgelegt und Maßnahmen zu deren Verwirklichung bestimmt werden.

Als Analyse eines Entscheidungsproblems verlangt nun der Planungsprozeß bis zur Entscheidung hin **ein mehrstufiges Vorgehen**, bei dem es gilt, möglichst klare Vorstellungen zu bilden über die angestrebten Ziele, die zur Wahl stehenden Handlungsalternativen sowie über die exogenen Einflußfaktoren, die aus dem Umsystem auf das Unternehmen einwirken. Erschwert wird dieses durch die Unsicherheit der Zukunft, der jedes Planen unterworfen ist. Bei der Entscheidungsfindung muß es dann darum gehen, die künftige Unternehmensweise gedanklich zu antizipieren und durch Vergleich der vorhandenen Alternativen die im Rahmen der gegebenen Umweltbedingungen zielgünstigste (optimale) hiervon zu bestimmen.

Die künftige Unternehmensweise, d. h. die Gesamtheit der Merkmale unternehmerischer Zukunftsaktionen, bildet folglich den Gegenstand der Unternehmensplanung im ganzen. Die Gesamtplanung vollzieht sich dabei als ein weitverzweigter und vielstufiger, mit zahlreichen revidierenden Rückkopplungen durchsetzter Entscheidungsprozeß, der angesichts einer unsicheren Zukunft der ständigen Anpassung bedarf an die mit fortschreitender Zeit verbesserten Informationen über aktuelle Datenentwicklungen. Eine solche flexible Planung, die spezifizierende Anpassungsmaßnahmen im Zeitablauf ermöglicht, ist dementsprechend aufgespalten in allgemeine (globale), auf verschiedene Eventualfälle bezogene Langfristplanungen sowie in kürzerfristige, verfeinernde Detailplanungen.

Der zeitlichen Reihenfolge der einzelnen Planungsphasen entspricht normalerweise auch **eine Hierarchie der Planungsinhalte**. So legen die Globalan-

weisungen der **Langfristplanung** zunächst auf weiteste Sicht mit der Gesamtkonzeption die Grundmerkmale des Unternehmens fest – wie etwa die Produkt-, die Ausschüttungs-, die Finanzierungs-, die Innovations- bzw. die Managementkonzeption – und konkretisieren sie zu Entscheidungsgrundsätzen. Diese Planungsprämissen bilden dann die Schlüsselgrößen für die langfristige Planung in allen betrieblichen Teilbereichen des Unternehmens und fixieren insbesondere die langfristigen Unternehmensziele, über die sämtliche Langfristplanungen integrativ zusammenhängen. Zur Erreichung und Sicherung der Unternehmensziele wiederum sind **langfristige Strategien** erforderlich, die zumindest für die jeweils ersten Jahre nach relativ exakten Zeit-(Termin-)plänen vollzogen werden müssen. Neben den global formulierten Strategien oder Maßnahmen umfassen die Rahmenentscheidungen der Langfristplanung aber auch konkrete, auf eine bestimmte Entscheidungssituation bezogene Aktionen mit langfristiger Wirkung und darüber hinaus existentielle Sicherungskomponenten für den Fall nicht vorhersehbarer Gefahrenmomente.

Innerhalb des durch die Inhalte der Langfristplanung abgesteckten Rahmens wird mit spezifizierenden **Detailplanungen** dann der Vollzug der im einzelnen notwendigen Maßnahmen fixiert. Zur effizienten Steuerung operativer detaillierter Entscheidungen müssen daher die grundlegenden, mehr oder weniger abstrakten Rahmendaten transformiert bzw. die langfristig vorgezeichneten Strategien spezifiziert und durch Vorgabe von quantitativen Planrichtgrößen ergänzt werden. Nun ist in den Einzelheiten festzulegen, welche

Investitionen bzw. Desinvestitionen vorzunehmen sind, welche Absatz-, Herstell- und Beschaffungsmengen sowie Lagerbestände geplant werden, wann die Produktion anlaufen soll, welche Kapazitäten zur Verfügung stehen, welche Preise gefordert werden sollen und so weiter.

Die Unmöglichkeit einer simultanen, die Vielzahl aller Unternehmensvariablen und ihre vielfältigen sachlichen und zeitlichen Interdependenzen erfassenden Gesamtplanung sowie die mit den Planungszeiträumen wachsende Unsicherheit der Informationen führen indes zwangsläufig zu einer **Aufspaltung (Partialisierung) in sukzessive Teilplanungen**, die aber weder in sachlicher noch in zeitlicher Hinsicht die innere Geschlossenheit des Gesamtplanungssystems in Frage stellen dürfen. Die endgültige, ein besonders hohes Maß an planerischer Integration aufweisende finanzielle Planung wird dann durch ein Verfahren schrittweiser Abstimmung der einzelnen miteinander verzahnten betrieblichen Teilpläne für Beschaffung, Absatz, Produktion u. s. w. vorbereitet, obschon die Notwendigkeit zum Fällen suboptimaler, d. h. planungstechnisch isolierter Entscheidungen nicht gleichzeitig auch ein Optimum des Gesamtplans bedeuten oder jeden Engpaß der Planung ausschließen kann; ebenso bleibt das Problem der planerischen Koordination wechselseitiger Abhängigkeiten und Verflechtungen zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen bestehen. So darf die Planung des Produktionsprogramms beispielsweise nicht an der Schwelle der vorhandenen Betriebsmittel enden, sondern muß in darüber hinausgehende Optimierungsüberlegungen auch zieladäquate Investitionsalternativen und wiederum deren spezifische Finanzierungsmöglichkeiten einbeziehen.

In diesem Sinne ist die **Gesamtplanung**, die nicht nur mit finanziellen, sondern mit *ex-ante*-Entscheidungen aus sämtlichen Unternehmensbereichen die Umriss zukünftigen Unternehmensgeschehens allmählich herauszuschälen versucht, als Instrument der Unternehmenspolitik auf weite Sicht stets eine langfristige Planung. Dabei ist das charakteristische Merkmal langfristiger Planung weniger die terminliche Determinante als vielmehr eine Variabilität der Planungsfaktoren, die wesentliche strukturelle Veränderungen und grundlegende Umgestaltungen des Unternehmensprozesses im Zeitablauf durchzusetzen gestattet.

Damit die Veränderungsfähigkeiten dieser variablen Faktoren wie beispielsweise die geplanten Veränderungen des Produktionsprogrammes und damit der Angebotspalette oder der Kapazität in der Langfristplanung optimal zum Tragen kommen, müssen dem Unternehmen neben Formalzielen auch sachlich motivierte Leistungsziele in bezug auf die weitsichtig angestrebten Beschaf-

fungs-, Produktions- und Absatzverhältnisse vorgegeben werden. Erst die Zielkonzeption des Gesamtunternehmens legt die Änderung der zukünftigen Daten und Variablen dann auf eine Weise fest, die langfristige Planung überhaupt gestattet.

Bei einer zielorientierten Unternehmenssteuerung schließlich sollte die **Kontrolle** als Informationsgrundlage für Anpassungsentscheidungen zum unerläßlichen Bestandteil jeder Planung werden. In der Langfristplanung allerdings stößt eine Ergebniskontrolle wegen der bei mehrperiodischer rollender (revolvierender) Planung stets notwendigen Planrevisionen und der damit verbundenen Rückkopplungswirkungen auf grundsätzliche Schwierigkeiten, so daß hier in der Regel eine die Planung begleitende Kontrolle vorzuziehen ist, um frühzeitig und aktuell die Ursachenanalyse einer möglicherweise fehlerhaften Planung vornehmen zu können. ■

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 528 010

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

5 MINUTEN TEST IM VERKAUF

von Rainer Kuba, Wiesbaden



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

Controller-Arbeit ist Marketing des Rechnungswesens. Auch Controller machen Hausbesuche, gehen zum Kunden hin - z. B. zum Kostenstellenleiter, Projektleiter, Niederlassungs-Chef. Sind die dem Verkauf gewidmeten Checklisten analog brauchbar? Vielleicht "umschreibfähig" für sich selber?

1. Notieren Sie vor jedem Besuch alle wichtigen Verhandlungspunkte?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

2. Orientieren Sie sich laufend über alle wichtigen Geschäftsdaten Ihrer Kunden (Produktumsätze, Außenstände, Preise, nicht erledigte Aufträge)?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

3. Notieren Sie für jedes Produkt oder jede Dienstleistung einen konkreten Bestellvorschlag mit Mengen- und Preisangaben, den Sie dem Kunden unterbreiten wollen?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

4. Überlegen Sie rechtzeitig, welche Unterlagen Sie für das Gespräch benötigen (Muster, Marktstudien, Gutachten, Testberichte usw.)?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

5. Suchen Sie "Mitbringsel" für Ihre Kunden (Zeitungsausschnitte, Anwendungsfotos, Werbeideen, Kostensenkungsvorschläge usw.)?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

6. Überlegen Sie, welche Einwände der Kunde gegen Ihr Angebot vermutlich vorbringen wird und welche Erwiderungen zweckmäßig sind?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

7. Überlegen Sie, wenn die Gefahr besteht, daß Sie der Kunde mit einer Beschwerde empfängt, wie Sie reagieren werden?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

8. Planen Sie den Gesprächsbeginn sorgfältig (Begrüßung, Nicht-Geschäftliches, Einstieg ins Geschäftliche)?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

9. Rufen Sie sich die Namen der engsten Mitarbeiter des Kunden ins Gedächtnis, damit Sie alle begrüßen können, wenn Sie Ihnen begegnen?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

10. Machen Sie nach jedem Besuch Notizen (auf der Kundenkarte, im Berichtsformular, auf Notizzetteln u. a.), die zur Vorbereitung des nächsten Besuches dienen?

immer	15 Pkt.
gewöhnlich	10 Pkt.
selten	5 Pkt.
nie	0 Pkt.

Bewertung:

über 120 Punkte	=	sehr gut
95 - 120 Punkte	=	gut
70 - 94 Punkte	=	befriedigend
unter 70 Punkte	=	unbefriedigend

CHECKLISTE / KUNDENBESUCHE

Welche Unternehmensform hat der Kunde?

Unterhält der Kunde Zweigwerke?
Wo?

Welche Absatzstrategie verfolgt der Kunde
(z. B. Halten, Expansion, Diversifikation)?

Sind Zusammenschlüsse, Kooperationen, Fusionen
geplant (national - international)?

Welche Einkaufspolitik verfolgt der Kunde
(Qualität, Termine, Preise, Rabatte)?

Wie ist der Kundenstamm des Kunden
(Endverbraucher, Weiterverkäufer) strukturiert?

Wie ist die finanzielle Lage des Kunden
(solvent, kreditwürdig, Bankverbindungen etc.)?

Welche Sortimentspolitik betreibt der Kunde? Ist
er Marktführer, Marktfolger? Wie ist sein Sorti-
ment strukturiert? Breite, Tiefe, hochpreisig,
billig, Eigenmarke

Welches Image hat der Kunde in seiner Branche?

Welche zusätzlichen Dienstleistungen bietet er
seinen Kunden (z. B. Abholdienst, Ware Zustellung,
Garantieleistung, Kataloge etc.)?

Welche Werbestrategie (Zeitung, Beilagen, Prospek-
te, Lautsprecherdurchsagen, Preisausschreiben, De-
korationen, Rundfunk, Fernsehen) verfolgt der
Kunde?

Welcher Werbeetat steht dafür zur Verfügung?

Ist der Kunde leicht oder schwer zu erreichen
(öffentliche Verkehrsanbindung, Haltestellen)?
Wie?

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	15	31	V	S	R

Ist der Kunde einer besonderen Organisationsform
angeschlossen (z. B. Genossenschaft, Kette,
Einkaufsverband)?

Wie kann die Sachorganisation des Kunden (Ver-
kaufsfläche, Kassen, Lagerräume, Fuhrpark, Aus-
zeichnungssysteme, Lagerkapazität, Lagerordnung,
Büros, Organisation, Buchführung) beurteilt werden?

Welche EDV-Systeme werden benutzt?

Wie ist die Ausstattung der Geschäftsräume (ein-
fach, gehoben, Einzelbüros, Großraumbüros,
Kantine, Konferenz- und Schulungsräume)?

Welche technischen Kommunikationsmittel werden
eingesetzt (Rohrpost, Telefonanlage, Bildschirm,
Terminals, Lichtschreiber, Video, Kopiergeräte,
Film Mikrofilm, Haussprechanlage)?

Welche Personalpolitik (Führungsstil, Fluktuation,
Personalqualifikation, Alter, Schulung, Ausbildungs-
wesen, Teilzeitkräfte, Hierarchien) verfolgt der Kunde?

Welche Halbwaren und Fertigprodukte werden
hergestellt und verkauft?

Welche Teile der Endprodukte werden dazu-
gekauft?

Welche Märkte werden beliefert?

Welche Qualitätsanforderungen (z. B. Genauigkeit)
werden an die Produkte gestellt?

Ist der Maschinenpark veraltet oder modern?

Welche Produktionskapazität hat der Betrieb?

Wie hoch ist der durchschnittliche Ausnutzungs-
grad der Produktionsanlagen?

Werden Werkzeuge selbst gefertigt oder gekauft?

Welche technischen Hilfsbetriebe werden unter-
halten?

Wo werden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe be-
zogen?

Wer sind die Kundeskunden?

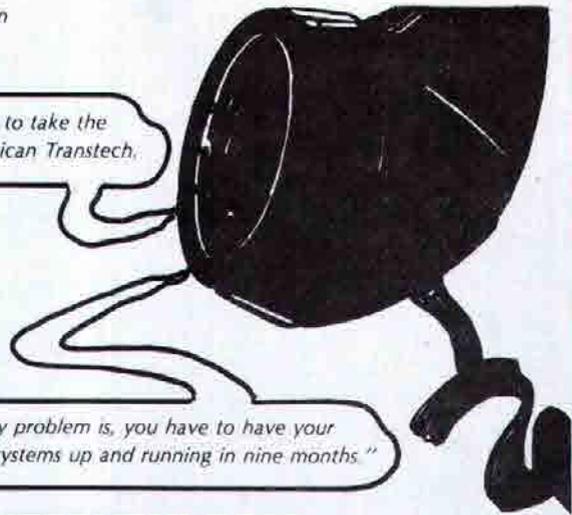


The phone call to Bob Fox's office on a dreary New Jersey afternoon contained some good news. . . and some bad news.

A System is Born: Management Control at American Transtech

"Bob, we'd like you to take the controller's job at American Transtech."

The only problem is, you have to have your accounting systems up and running in nine months."



- FALLSTUDIE
AUS EINER DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMUNG -

Reprint aus Management Accounting, September 1986

By Robert J. Fox and Thomas L. Barton

American Transtech Inc., based in Jacksonville, Florida, was created during the divestiture of the Bell System to handle the issuance of the stock certificates of the seven Regional Holding Companies (RHCs) and to service the RHC shareowners. Following the divestiture, these companies would own the local telephone systems.

At the time of divestiture, AT&T's some 3.2 million shareowners were provided with one share of each RHC for every 10 AT&T shares held. Cash was given for fractional shares and in settlement of those accounts with less than 10 AT&T shares. Shareowners holding between 10 and 500 AT&T shares were allowed to trade shares of one RHC for those of another RHC. When this was done, each RHC had about 2.5 million shareowners.

The divestiture agreement recognized that the issuance of the RHC shares would be a difficult task. Because many of the shareowners would, at least in the beginning, be common to more than one company the agreement called for the creation of one entity to service the shareowners.

Prior to the divestiture, AT&T handled shareowner services through an **internal service bureau called the stock and bond division. It was this organization that provided the foundation for American Transtech.**

Initially, American Transtech created and mailed the newly issued certificates according to the shareowners' choices and the requirements of the divestiture agreement. On an ongoing basis, it would perform transfers of ownership, account record keeping, payment of dividends, operation

of the dividend reinvestment program, and handling of shareowner responses and inquiries.

From Cost Center to Profit Center

In true entrepreneurial fashion, the leaders of the stock and bond division saw that the divestiture presented an opportunity to mold a new company that could serve as a model for the other segments of the post-divestiture AT&T.

In early 1982, American Transtech was only an idea. Facilities had to be located or constructed, people had to be hired, systems had to be designed, and the necessary legal, financial, and procedural methods had to be implemented. The biggest challenge, though, was to alter the thinking of the people who decided to join the American Transtech adventure.

The old division was mired in a management approach that **focused on budgeted total costs. Productivity and unit costs were all but ignored, and cost-benefit analysis was unknown.** Each manager was responsible only for meeting or underrunning his own budgeted costs. If a manager could reduce his costs, even at the expense of another unit of the division, he was motivated by the system to do so, regardless of the overall effect it had on the division. The system encouraged managers to reduce costs, even at the expense of another unit of the division, or what effect it had on the division. Division executives did recognize that the shareowners were their ultimate customers and attempted to measure and ensure quality of service. However, efficiency in providing that service was not as important a consideration when it came to the evaluation of division management.



Robert J. Fox is controller of American Transtech. He is a member of the Jacksonville Chapter of NAA, through which this article was submitted.

Lybrand Silver Medal, 1985-86.



Thomas L. Barton, CPA, Ph. D., is assistant professor of accounting and finance at the University of North Florida. He is professional development director of the Jacksonville Chapter of NAA.

American Transtech's founders fervently believed it was vital to **establish an environment where entrepreneurial managers would focus not only on the quality of service but also on the profitability of that service.** The cost center mentality of the stock and bond division had to yield to a profit center philosophy at American Transtech.

The company also fostered an entrepreneurial spirit. Each and every employee was encouraged to develop an ownership interest in the firm, and the total team was held responsible for its success.

The organizational structure was designed to support this philosophy. It is **extremely flat** with only three levels. Units within American Transtech **are organized as a collection of small businesses called lines of service (LOS), and many are evaluated as profit centers.** Decisions are made and implemented by the people who are best qualified to do so. There are no visible signs of an internal class system such as reserved parking spaces and plush offices for executives. Bonus and reward systems are available to all employees. There is a heavy emphasis on open and honest communication.

Responsibility Centers (RC) were created around specific tasks, such as dividend issuance, computer console operations, and telephone response center. Each RC reports to a line of service director, who is responsible for delivery of a final "product" to the client such as dividend payments, stock transfer services, or shareowner inquiries. These lines of service are referred to as production lines. Production line directors report to a **line of business (LOB) head** (generally a vice president), who is responsible for a market, such as shareowner services.

The other lines of service are:

- * Service center lines providing direct internal services such as computer operations and software development,
- * Common overhead lines providing common resources to the organization such as telephone services and building space, and
- * Corporate staff lines providing support services to the entire organization but considered not to add value directly to the final product (controllers and human resources).

The company's organizational structure has a number of advantages over more traditional organizations (Figure 1). Communication is easier, quicker, and more effective because fewer channels exist. People feel a proprietary

interest in their jobs, because they have **more end-to-end responsibility.** Decision making is forced to lower levels because as a matter of philosophy, the company believes **that decisions should be made by those with the most knowledge or who are closest to the problem.** And each LOS director has responsibility for an entity that can be evaluated as a stand-alone unit.

A Blank Page

The first priority of the new controller **was to assemble a talented and experienced staff to organize and design the systems.** In the **spring of 1983, the task facing the accounting team was formidable.** They had to devise systems to support the structure and philosophy of the company while continuing to meet the traditional control and information needs of the board of directors and shareowners. But, there was no accounting staff, no precedents, no procedures - not even a chart of accounts to guide the creation of the management information system.

The team **stared at the proverbial "blank page."**

They did, however, have a number of basic objectives and constraints:

- * Managers wanted measures of product (quarterly dividend checks handling) cost on a "fully allocated" basis, as well as on a "controllable cost" basis.
- * The methods of transfer pricing and cost allocation had to recognize causal effects as completely as possible.
- * The costs of production, whether directly incurred or allocated, had to be measured in such a way as to encourage controllability at all levels.
- * The system had to measure performance consistently across the lines of business and lines of service.
- * The managers had to believe in the integrity of the system and in the system's ability to enhance their operating performance.
- * The system had to distinguish between fixed and variable costs at both the incurred level and the allocated level.
- * The system had to be flexible and adaptable to new business units because the company expected to expand its horizons beyond those areas mandated by the divestiture agreement.
- * Finally, the designers could not depend on historical costs for standards because there was no history.

Actually, the management information staff did have an advantage over many systems designers. New systems commonly start with certain elements already in place such as organization codes

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	33	34	S	R	A

and the chart of accounts. These are not easily changed. Because American Transtech did not have these elements in place, they could be customized to meet the system needs.

The chart of accounts, for example, was designed to capture fixed and variable elements of cost using subaccounts when appropriate. Once captured, these data could be used in a number of reports and analyses. Through effective use of organization codes, responsibility center results could easily be summarized to provide line of service reports. These could be "rolled up" to line of business, vice president, and total company levels. The system for general ledger was flexible enough to handle organizational code changes easily without major revision to the structure. This particular feature was considered essential to a dynamic and flexible organization.

Strategic and Tactical Systems

The strategy for implementing control systems called for a set of systems that would serve both strategic and tactical needs. Two strategic systems were put into place: a five-year planning horizon, and a business case review process for new business units.

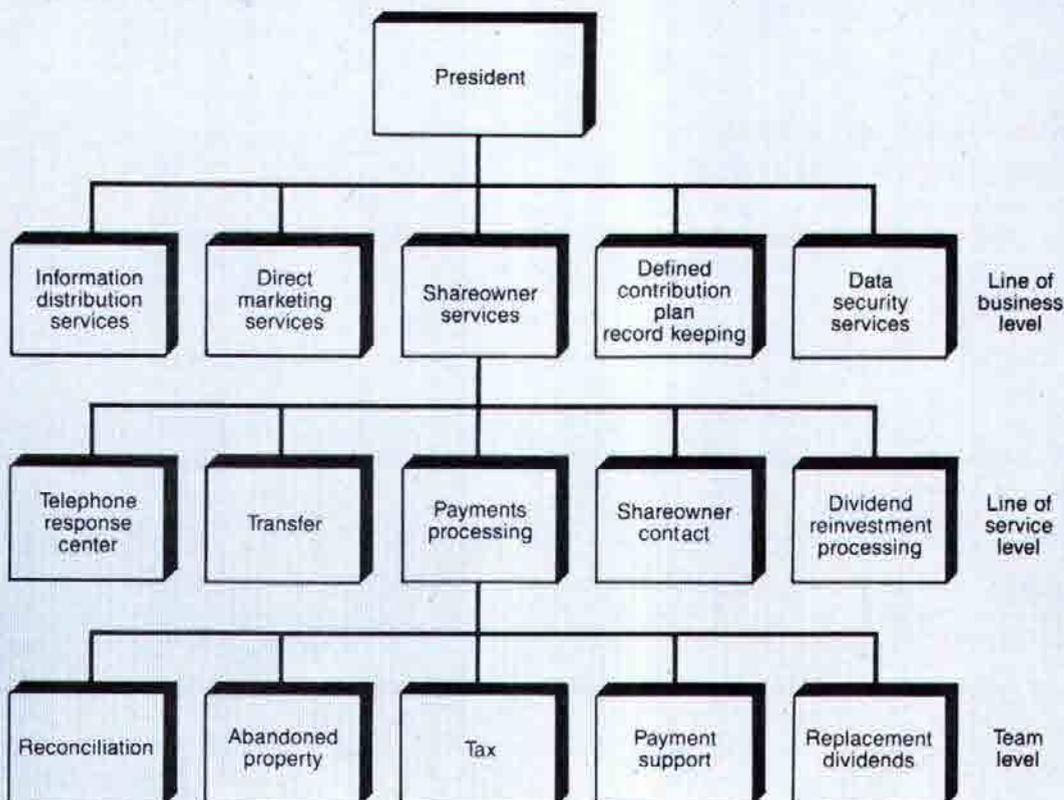
AT&T corporate requires its companies to adopt the five-year planning horizon. General assumptions about inflation, business activity levels, wage rates, and other economic conditions are incorporated into this system.

At American Transtech, each new proposed business unit is required to prepare a business case for review by management. This second strategic system is used to evaluate the feasibility of new ventures. Both systems provide a rational, organized and effective method of collecting and analyzing long range plans. They allow management to focus decision making on the problems and conflicts arising from diversification and growth.

The tactical systems consist of a number of inter-related systems designed to help management measure short-term progress and make decisions on a daily or weekly basis. Several of these "systems" are nothing more than a **manual set of steps** designed to capture a set of data for use in the measurement of activity. At the other extreme, some systems are complex mechanized programs that **perform sophisticated computations** and analyses so that the outputs are readily usable by the team members.

The six major tactical systems are the **volume model**, the **budgeting system**, the **outlook system**,

Figure 1
Organization Chart for American Transtech, Inc.



the **project system**, the **daily productivity analysis**, and the **transfer pricing and cost allocation set** of systems.

A closer look at the tactical systems reveals the types of control problems faced by the company. For example, the volume model is designed to help plan for fluctuations in activity levels in separate LOSs. The interrelationships within American Transtech are such that volume fluctuations in one LOS can significantly affect the activity levels of other LOSs. For example, the **production of quarterly dividend checks** for AT&T and Regional Holding Company shareholders creates a huge **peak in the workload of the payment processing LOS**. However, the **mailing LOS must handle this volume and the telephone response center must handle shareowner inquiries about these payments**. Ultimately, the volumes of the above units are determined by the number of shareowner accounts on the file at the record date, and on **certain predictable mathematical relationships among the number of accounts maintained, checks written, checks reconciled, pieces mailed, and inquiries about checks**.

The volume model is basically a microcomputer spreadsheet application that uses these relationships to predict work volumes for all units. It is updated as parameters change and each LOS has its own version that can be modified to meet its own particular needs. Changes are monitored centrally so that consistency in assumptions among LOSs is maintained. The output of the volume model is also used for the budgeting and outlook tactical systems.

The **outlook system is a simple manual process** designed to supplement the budgeting process, and is actually an extension of that process. Each month, every unit reviews its actual results with its commitment budget to determine if there are significant variances. An analysis of the variances is performed to determine if the variances are onetime or recurring variances. Based on this analysis, the organization prepares a revised outlook for the remainder of the year. The individual outlooks are combined into a total company outlook used for planning and decision making.

Intracompany Transfers and Cost Allocations

The most important and most complicated of the tactical systems is the transfer pricing and cost allocation set of systems. The structure of American Transtech makes it inevitable that many intracompany transfers of services occur. The accounting systems desired by management would need to include procedures for tracking the usage

of intracompany services to: allow their inclusion in the calculation of "product cost" for each service provided to outside clients, and create incentives for the user LOSs to control their usage of intracompany services. For instance, the computer operations LOS (a service center LOS) provides data processing services to the dividend payment LOS (a production LOS). The product cost of dividend payment, then, would include all direct inputs including the printing of shareowner checks; a computer operations function. The director of the dividend payments LOS would also be held accountable for his or her usage of data processing services consumed in the dividend payment function.

The computer operations LOS is divided into some 25 cost pools corresponding to 25 different units of measure for computer usage. Examples of these units are CPU minutes, tapes mounted, disk storage space (in megabytes), and lines printed. Standard rates for the units of computer usage were calculated by dividing budgeted costs within the pool by the corresponding budgeted usage. The system is set up to closely track the actual consumption of computer usage units by each LOS that uses these services. The director of the dividend payment LOS is charged for the use of computer services in an amount equal to the number of units consumed times the standard rate per unit.

An advantage to this system is that it encourages efficiency in both the provider Line of Service (LOS) and the user LOS. The provider is responsible for delivering the service at a competitive rate and the user is responsible for controlling his usage of computer services. For the provider, variances from standard (the difference between actual costs and transferred-out costs) are reported and carefully analyzed. In the case of computer services at least, the use of the standard rate can approximate a market-based transfer price.

Measuring Performance in an LOS

Each LOS director has responsibility for an entity that can be evaluated as a stand-alone unit. Production LOS are established as profit centers with the directors responsible for the revenues and costs, both directly incurred and transferred-in, of particular areas of service to clients. An example is the dividend payments LOS which is responsible for issuing dividend checks and reconciling the checks cleared. For those services, the LOS is credited with revenues based on the units it produces. In turn, the LOS procures services from outside the company and from within the company through service center, common

overhead, and staff LOS.

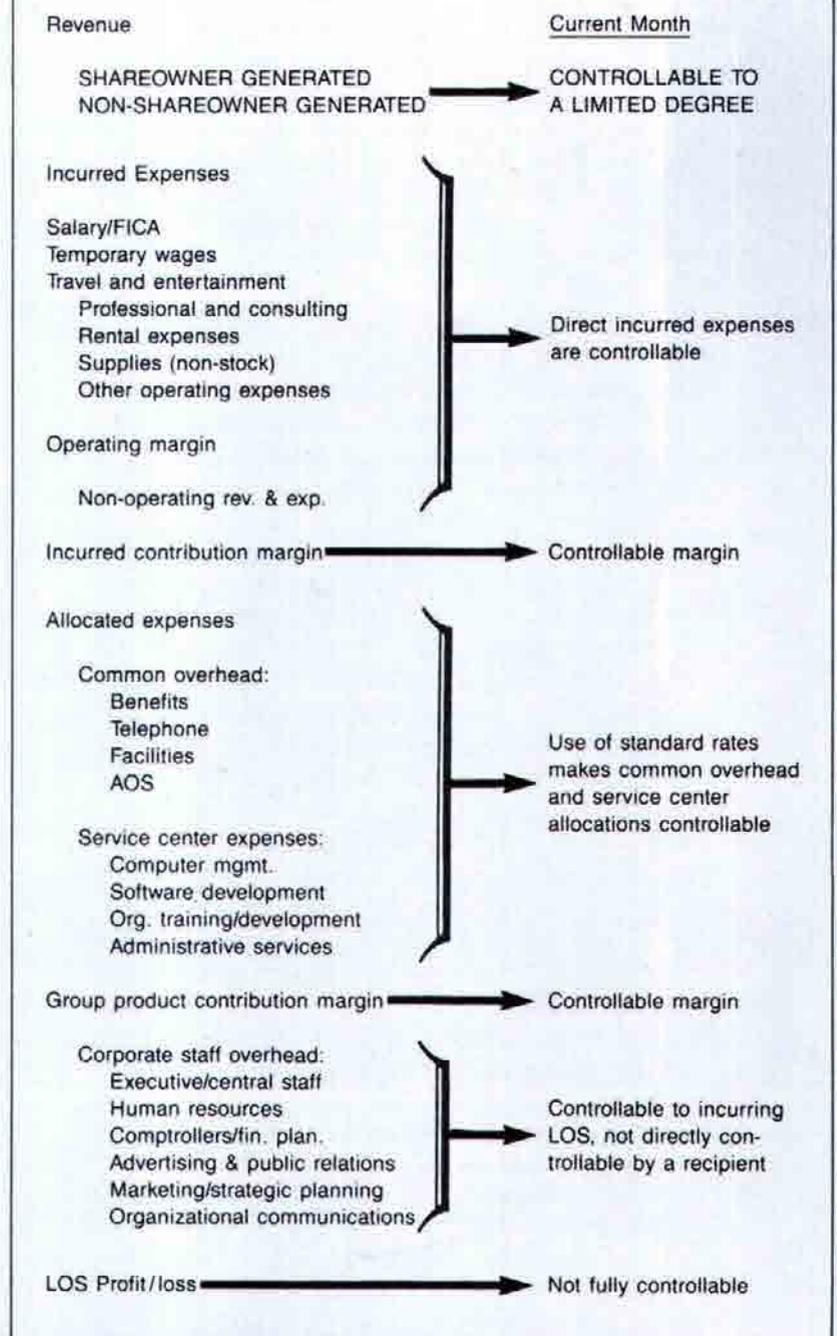
Service center and common overhead LOS are cost centers but are evaluated as quasi-profit centers. The directors of these LOS are responsible for their incurred costs and the variances between incurred costs and transferred-out costs (their "revenues"). For these LOS, the variances are interpreted in much the same way as the "bottom line" profit amount is interpreted for a production LOS; namely, the contribution of that LOS to the good of the company. Naturally, for this interpretation to ring true the "transferred out" amounts must have a meaningful economic interpretation and be subject to tight control. Management believes that the process employed for establishing these amounts (i. e., the multiplication of a standard rate times a measure of service consumption) meets these criteria.

The variance between incurred and transferred-out costs for service center and common overhead LOSs can be **split into spending and volume components**. For example, if units of volume delivered are greater than those budgeted, there will be a favorable **volume variance**. If incurred costs exceed budgeted costs, there will be an unfavorable **spending variance**. Because the director is evaluated on both the volume and spending components, there is considerable incentive for the director to structure costs so that they can be adjusted downward in response to a reduction in the demand for his or her LOS. This is considered to be a major advantage of this system over merely a comparison of incurred costs with budgeted costs.

From the user side, the director knows that he or she will be charged for the services consumed at a standard rate times actual usage. The director is then motivated to control the number of units consumed in order to control transferred-in costs. There is also assurance for the user-director that efficiencies resulting in a reduction of the usage of the service will not be offset by a higher rate.

The costs charged to a LOS vary in terms of degree of controllability by the LOS director. Directly incurred costs are considered to be totally controllable by the director. Transferred-in service center LOS costs can be controlled by the director for the most part since these costs are assigned to the LOS using a standard rate and actual usage. Transferred-in common overhead LOS costs are considered to be controllable by the director since they are based on

Figure 2
Line of Service Income Statement



standard rates and he or she can exercise some discretion in the use of the common overhead "services". Staff LOS costs are not considered to be controllable by the director but are allocated to the LOS for the purpose of arriving at full product costs.

So, the segregation of the organization into lines of services allows the measurement of margin after each level of allocation, giving several views of performance. For example, Figure 2 contains the income statement format for a production LOS.

Revenue minus incurred expenses yields incurred contribution margin, which is considered to be controllable by the LOS director. Incurred contributions margin minus transferred-in common overhead and service center LOS expenses yields group product contribution margin, which is also considered controllable by the director but to a lesser degree than the incurred contribution margin. Finally, group product contribution margin minus allocated staff expenses yields LOS profit/loss. This latter measure is not fully controllable by the director but includes the full product cost amount required by top management.

The Morning After

Although the control systems are effective, major problem areas do exist and some changes need to be made as the company continues to evolve. For instance, the shareowner services division is currently moving from a functional to a client-focused organization. As a functional organization, a line of the division was responsible for a particular product for all clients. **In a client-focused organization**, one unit will be responsible for providing all products to a particular client. Although the theory is the same for both structures, the new organization requires significant changes in the mechanics of the transfer pricing and cost allocation process. The major difference is that the system must now assign costs from the line of service level down to another level to obtain product costs. Other lines of business units have evolved so that they now have needs differing from the original shareowner service LOB. For example, data security services wants profitability measures by geographic location, and this requires allocation of LOB overhead to geographic units.

Teams have become more sophisticated in their use of the output of the systems. As a result, they are requesting more accurate methods of assignment of some costs. For example, supply costs, previously assigned on a head-count basis, will be assigned based on actual usage.

New businesses are creating demands for change. Direct marketing services division, for example, performs its work after regular business hours, using the same work stations normally occupied by shareowner services division and others. The current systems could not handle after-hours allocations of floor space until this ability was added in 1986.

Another area of change concerns the service center LOS. They are currently measured as quasi-profit centers, receiving transfer price revenue from other internal units and incurring

costs. The LOS directors desire that their units be considered as full profit centers, receiving a share of the revenues generated externally as part of the total service revenue. The major difficulty of this approach is determining the portion of external revenue attributable to a particular service center, because the external product is usually marketed as a package. A possible solution is to use a second system of allocating revenue back to the service centers based on the market prices of the services they produce. For example, the computer management area would receive revenue for each hour of CPU time used by the line unit, based on the external market price of a CPU hour. That revenue would be deducted from the production LOS' revenue and added to computer management's revenue.

Another aspect of this problem is that some production LOS are beginning to market their products internally. For example, data security division stores magnetic media for other units in its underground vaults. These transfers would require a revenue-allocation mechanism similar to that discussed above for service centers. Current plans call for the use of a revenue allocation system as a secondary measurement system to serve both of the above needs.

Remarkably, most of the needed changes have not altered the basic philosophy of American Transtech's management control system. Instead, they have been on the order of refinements or methods changes. This attests to the soundness of the basic principles of the original design. Management anticipates that no major philosophical changes will be needed for the system to serve the company well in the future.

The Bottom line

Bob Fox and the financial staff met their deadline. The management control systems desired by management were designed and implemented. They may not have been perfect from the start, but then the American Transtech adventure was **really a learning experience for all concerned**. Bob and his staff gained a great deal of expertise in planning and control techniques for **profit-oriented service organizations**.

The people who use the systems daily have a **greater knowledge of the financial aspects of their operations than they did two years ago**. Together the people of American Transtech will continue to learn and continue to adapt the systems to the changing needs of the business. But for now, the systems have been extremely successful in serving a new entrepreneurial organization. This success is a direct result of the effort and devotion of a handful of people who spent long hours to ensure that the systems were consistent with organizational needs and values. ■

FORUM

GERMAN CONTROLLER'S US EXPERIENCES

von Theo A. Cordes, Richmond (Virginia)

Die Idee mit dem Interview über Controller-Erfahrungen in Amerika ist "angekommen". Ich bin seit mittlerweile einem Jahr hier tätig und einige Eindrücke haben sich aus gemachten Erfahrungen schon sehr festgesetzt.

Bevor ich Controlling-Erfahrungen darstelle, lassen Sie mich die **Organisation des Unternehmens Weidmüller** in Amerika sowie den eigenen Verantwortungsbereich kurz beschreiben. Die Weidmüller-Gruppe besteht aus 22 Firmen im In- und Ausland mit rund 3.800 Mitarbeitern und 500 Mio DM Außenumsatz. Headoffice der gesamten Organisation ist Detmold in Nordrhein-Westfalen. Die ersten Schritte des Unternehmens nach Nordamerika wurden bereits vor 12 Jahren unternommen. Heute bestehen hier fünf Gesellschaften. Zwei dieser Gesellschaften beschäftigen sich ausschließlich mit dem Vertrieb von Spezialwerkzeugen, eine dritte wurde für die Produktion und den Vertrieb von DIN-Steckverbindern zusammen mit Erni Deutschland gegründet. Die beiden größten Organisationen in Toronto und Richmond beschäftigen sich mit Fertigung und Vertrieb der Weidmüller ureigensten Produkte aus der elektrischen Verbindungstechnik.

Für diese beiden Gesellschaften in Toronto und Richmond habe ich vom Standort Richmond aus die Controlling-Verantwortung als **Vice President Finance and Administration** übernommen.

Was man mitbringt ...

Von einer deutschen Organisation nach Amerika herüberkommend, nimmt man natürlich Zielsetzungen und Ideen und Lebenserfahrungen mit, die man in Deutschland gewonnen hat und versucht, diese Zielsetzung auch hier umzusetzen. Da unsere Organisationen hier in einigen Schlüsselpositionen auch mit deutschen Managern besetzt sind, sollte es auch gelingen, diese Zielsetzung umzusetzen, obwohl in der täglichen Realisierung eine Reihe von Schwierigkeiten auftreten, die man aus Europa nicht im mindesten ahnt.

This is a big Country

Bevor ich diese kleinen Controller-Merkwürdigkeiten schildere, lassen Sie mich die positiven Seiten des Landes, die auch einen Controller positiv stimmen, darstellen. Da ist einmal die Größe, die Weite dieses Landes; da ist zum zweiten der Großmut der Amerikaner, die Toleranz, insbesondere gegenüber Ausländern, da ist der Freiheitsdrang und auch das Selbstbewußtsein, das sehr viel ausgeprägter ist als zum Teil in Deutschland. Nicht vergessen werden sollte auch die Sonne, die einem hier zwar in den Sommermonaten manchmal zu schaffen macht, aber wenn ich an den Herbst denke, eine erhebliche Verbesserung gegenüber dem etwas feuchten Detmold darstellt.

Insgesamt macht das Arbeiten hier sehr viel Spaß. Ein Grund dafür ist auch, daß die Freiheiten eines Managers in Nordamerika in der Regel größer sind als in der Bundesrepublik.

Banking

Da mein Aufgabengebiet hier die Finanzen einschließt, zählt das Umgehen mit Banken zu den täglichen Aufgaben. Banken gibt es auch in allen amerikanischen Staaten zuhauf, dabei sind auch alle europäischen und japanischen Banken vertreten. Auffällig ist, daß die Banken in Nordamerika nur eine Bundesstaatszulassung haben, so hat unsere Bank nur eine Bankzulassung für den Staat Virginia.

Dies zwingt uns als ausländisches Unternehmen, unsere Lokalgeschäfte mit einer amerikanischen Bank vor Ort abzuwickeln. Leider haben diese



T. A. Cordes,
Vice-President
Finance &
Administration,
Weidmueller
Terminations Inc.
821 Southlake Blvd.
Richmond,
VA. 23236

Bundesstaatsbanken nur wenig Auslandserfahrungen, d. h. Exportgeschäfte sind ihnen in vielen Fällen noch ein Fremdwort. Man gewinnt nur zu häufig den Eindruck, daß hinter riesigen Bankfassaden sich ein konservatives Gehabe verbirgt und leider nur wenig Flexibilität besteht, sich auf kundenbezogene Besonderheiten einzurichten.

So hat es mich z. B. ein dreiviertel Jahr gekostet, mit der Lokalbank ein Girokonto mit Überziehungskredit einzurichten. Dieser Prozeß ist noch nicht ganz abgeschlossen. Als Privatkunde sind Sie völlig machtlos, etwas Ähnliches zu erreichen. Auffällig ist auch, daß der gesamte Zahlungsverkehr per Scheck abgewickelt wird, d. h. automatische Transfers von einem Bankkonto zum anderen sind nicht üblich. Das gilt auch für die Zahlungen von Löhnen und Gehältern, die häufig noch alle zwei Wochen mittels Scheck ausgezahlt werden.

Qualität der Arbeit

Ein zweites Thema hat aus europäischer Sicht ein erhebliches Gewicht, das ist das Thema Qualität, Qualität der Arbeit, Qualität der Produkte, die hier in USA produziert werden. Auffällig ist, daß insbesondere Kanada und die Neuenglandstaaten sehr viel mehr europäisches Qualitätsbewußtsein haben, während sich dieses zum Süden hin tendenziell vermindert.

Dieses Qualitätsbewußtsein, oder um genau zu sein, geringe Qualitätsbewußtsein, hat eine Reihe von Ursachen. Ein Grund ist die Ausbildung, oder besser, die nichtvorhandene Lehrlingsausbildung.

Ausbildung

Jeder Amerikaner fängt nach dem High School-Abschluß in einer Firma an und wird dort geschult. Dann wird er nur auf bestimmte Maschinen, bestimmte Fertigungstechniken geschult, und wenn er diese Firma wechselt, fängt er in vielen Fällen neu an. Eine breite Ausbildung am Anfang ist nicht vorhanden. Eine Lehre im kaufmännischen Bereich gibt es ebenfalls nicht, obwohl es sehr viel leichter fällt, dieses durch praktische Erfahrungen auszugleichen, zumal auch die Schulen oder insbesondere die Business Schools sehr viel praxisorientierter ausbilden.

Auffällig ist, daß gesellschaftlich ein Sales Manager den höchsten Stellenwert hat. **Verkaufen ist offenbar das, was Amerikanern Spaß macht**, zu produzieren und fertigen dagegen ist für sie in vielen Fällen schon eine fremde Welt. Während Absolventen von renommierten Business Schools zum Teil mit Gehältern bis \$ 75.000 pro Jahr an-

fangen, rangieren Techniker, Ingenieure häufig in dem Bereich von \$ 25.000 bis \$ 30.000, und dies auch noch nach 2 oder 3 Berufsjahren.

So fällt es denn auch schwer, ausreichend qualifizierte Bewerbungen für ausgeschriebene technische Positionen zu bekommen.

Ein Haus bauen

Einen weiteren Eindruck von der handwerklichen Qualität gewinnt man, wenn man es wagt, ein Haus zu bauen. Dazu muß man wissen, daß in diesem Landesteil die Häuser im wesentlichen aus dem Material Holz bestehen und in wenigen Monaten entstehen. Ist doch gerade Holz der feinsten Verarbeitung und Bearbeitung zugänglich, so wird hier alles per Hammer und Nägeln zusammengesammelt. Die Maßhaltigkeit oder das Einhalten von genauen Winkelmaßen machen einem Hausbesitzer auch nach Fertigstellung noch arg zu schaffen. Hat man zudem einen ausgefallenen Geschmack, braucht es häufig 4 - 5 Anläufe, bevor eine Dienstleistung zu ihrer Zufriedenheit erfüllt wird.

Qualitätsbewußtsein ist sicherlich auch eine Lebenseinstellung. Detailqualität ist das, was man in Amerika gerne Europäern und Japanern überläßt. Im täglichen Leben nimmt man es nicht so genau. Kleinigkeiten gegenüber zeigt man sich hier eher großzügig oder man könnte manchmal auch sagen gleichgültig.

Verkaufen über Großhändler-Organisationen

Lassen Sie mich fortfahren mit einer Beobachtung aus dem Vertrieb von Industrieprodukten, die für alle Firmen, die sich hier in Amerika niederlassen wollen, wichtig ist. Auch Industrieprodukte werden in diesem Land zum größten Teil über Großhändler-Organisationen vertrieben, d. h. **der eigene Unternehmenserfolg hängt im wesentlichen von dem Finden der richtigen Großhändler** und dann auch von der richtigen Betreuung dieser Großhändler ab. Auch durch noch so aufwendigen Direktvertrieb läßt sich dieses nicht ausgleichen.

Dieser Vertrieb über Großhändler macht das eigene Marketing schwierig, weil nur über die Zustimmung der Großhändler die eigenen Endverbraucher bekannt werden. Mit der Direktauswertung der eigenen Kundenstatistik werden häufig nur 30 - 40 % der Kunden erfaßt.

Dazu ein kleiner Tip am Rande: Wenn man sich für eine Großhändler-Organisation interessiert und mit dieser verhandelt, **schaue man sich das Lager vor Ort** an. Vorne, d. h. in der Administration, stehen häufig die neuesten Computer, hinten da-

gegen bricht das Lager manchmal zusammen. Produkte sind in vielen Fällen deshalb schon nicht verfügbar, weil sie im Lager nicht gefunden werden. Gleiches läßt sich manchmal auch in den Büros, besonders wenn man auf die Ablagesysteme achtet, beobachten.

Taxes

Auch zum Kapital Steuern gibt es ein paar Besonderheiten. Mag das Thema Steuern aus europäischer Sicht, insbesondere wenn man die Reaganische Steuerreform betrachtet, so einfach erscheinen. In Wirklichkeit ist die Steuergesetzgebung hier ganz und gar nicht einfach. Steuerberater stehen wie in Europa in gutem Brot. Beschäftigt man, wie Weidmüller, eine Reihe von Außendienstmitarbeitern in den verschiedensten Bundesstaaten, ist für alle diese Bundesstaaten z. B. Lohnsteuer abzuführen. Dies ist sehr viel aufwendiger als in der Bundesrepublik, zumal auch von allen diesen Bundesstaaten eine steuerliche Prüfung zu erwarten ist. Steuerliche Merkwürdigkeiten fallen dabei auch auf. So sind z. B. auch für das Verteilen von Produktmustern an Kunden Umsatzsteuern abzuführen, eine außerordentlich aufwendige Angelegenheit, wenn man an die Verwaltung und das Erfassen dieser Steuern denkt.

Minderheiten beschäftigen

Hat eine Firma mehr als 50 Mitarbeiter und verkauft an staatliche bzw. bundesstaatliche Organisationen, wie Kraftwerke, wird die Firma verpflichtet, einen 'Affirmative Action Plan' aufzustellen und zu verabschieden und nach Möglichkeit auch danach zu verfahren. Das Thema 'Affirmative Action' ist politisch mit dem Hintergrund entstanden, die Beschäftigungssituation von Minderheiten, insbesondere von Farbigen, zu verbessern. Mit einem solchen Plan verpflichtet man sich, bestimmte Kriterien bei der Einstellung zu beachten, z. B. den wichtigsten Minderheitsorganisationen Stellenausschreibungen zukommen zu lassen. Wichtig ist, daß alle Einstellungsbemühungen oder Kontaktaufnahmen zu Minderheiten für ca. ein Jahr aufbewahrt werden.

Wurden Bewerbungen von Minderheiten nicht Rechnung getragen, ist die Ablehnungsbegründung außerordentlich wichtig, d. h. man sollte diese Begründung schriftlich festhalten, weil man sich möglicherweise daran ein halbes oder dreiviertel Jahr später nicht mehr erinnern kann.

Bewerbungen

Zum Thema Bewerbungen gibt es noch ein paar Besonderheiten. Man bekommt von den Bewerbern

ein sogenanntes Resume vorgelegt, das kurz auf einer Seite schildert, was der Bewerber bisher getan hat. Zeugnisse oder Ursprungsunterlagen und Lichtbilder werden nicht ausgehändigt. Den Interviews kommt dadurch ein sehr viel höheres Gewicht zu. Viele Bewerber zeigen ein auffällig hohes Selbstbewußtsein. Sie fühlen sich fähig, auch eine für sie völlig fremde Tätigkeit in nur wenigen Monaten zu übernehmen. In der Realität sieht dies allerdings manchmal sehr viel anders aus.

Noch ein Tip für den, der eine Controller-Funktion in Amerika übernimmt: Setzen Sie alle Dienstleistungsverträge Ihrer Firma einer ständigen Wettbewerbsquotierung aus, dabei erleben Sie die größten Überraschungen, insbesondere z. Z. bei Versicherungen. Gleicher Leistungsumfang wird zum Teil bis zu 50 % geringer quotiert. Bei den Versicherungen ist das insbesondere auf das 'Skyrocketing' dieser Branche in den letzten Jahren zurückzuführen. Auch andere Dienstleistungen, wie Telefonverträge, alle Maintenance-Verträge für Kopierer, Schreibmaschinen, Computer, etc. sind dort einzubeziehen.

Budgeterarbeitung

Auch zum Thema Budget-Erarbeitung gibt es einige Unterschiede. **Die amerikanischen Manager sind es gewöhnt, mit Budget zu arbeiten.** Das ist ein Vorteil gegenüber vielen kleineren Firmen in Europa. Die Rolle des Controllers ist hier allerdings ein wenig anders. **Die amerikanischen Manager haben es nicht so gerne, wenn sie bei der Budget-Erarbeitung von dem Controller begleitet werden** oder dieses Budget sogar mit dem Controller zusammen erarbeitet wird für die jeweiligen Kostenstellen.

Sie ziehen es vor, ihre eigenen Budgets selbst zu erarbeiten. Sie möchten sich dabei nicht so gerne in die Karten schauen lassen. Um die Planungsqualität nicht zu vermindern, ist es für den Controller notwendig, sehr viel mehr Zeit in die Planungsvorbereitung zu stecken, d. h. Planungsvorgaben und Ablaufschritte sind im Detail festzulegen, um den Prozeß durch Planungsfehler nicht unnötig zu verlängern.

Führungs-Stil: locker & leicht?

Wenn Sie amerikanische Firmen betreten, scheint es leicht, locker und leger zuzugehen. Dieser äußerliche Schein trägt in vielen Fällen. Nach innen wird mit harten Bandagen gearbeitet. Das Wort kooperativer Führungsstil mag seinen Ursprung hier in Amerika haben, die Wirklichkeit sieht anders aus. Eine Ursache dafür könnte der ausgeprägte Individualismus sein, die Freiheit, selbst entscheiden zu können.

WETTBEWERBSVORTEIL DURCH WERTANALYSE



von Dipl.-Ing. Claus D. Hoffmann, Waldbronn

*Jeder Betrieb steht vor der Frage, die vorhandenen Kapazitäten und Informationen bestmöglich für die Entwicklung von Nachfolgeprodukten oder neuen Produkten zu nutzen. Die Firma ARI, Albert Richter GmbH & Co. KG, 4815 Schloß-Holte-Stukenbrock, lud im Rahmen eines Arbeitskreistreffens Herrn Dipl.-Ing. Claus D. Hoffmann, Gesellschafter und Berater der BAfU GmbH, Beratende Arbeitsgemeinschaft für Unternehmensführung, 7517 Waldbronn, ein. Thema war, die Möglichkeiten der Methode Wertanalyse vorzustellen. **Führungskräfte der Firmen ARI, Gildemeister und Miele, die Projekte mit den Referenten bearbeitet hatten, trugen wesentlich zu der abschließenden, lebhaften Diskussion bei.***

Verbesserung des Deckungsbeitrages durch die Nutzung aller Möglichkeiten

Die Unternehmen können in der Regel über ein Interesse an ihren Leistungen nicht klagen.

Die Kundenwünsche erkennen und befriedigen, lieferbereit sein, den Qualitätsanforderungen genügen, den Service sichern und etwas mehr bieten als die Konkurrenz, diese Möglichkeiten führen dann zwangsläufig zu einer Verbesserung der Trefferquote, d. h. mehr Anfragen werden zu Aufträgen.

Um den Deckungsbeitrag zu verbessern, gilt es aber auch, die Leistung "nur" so gut wie nötig zu erbringen und die Kosten zu senken, da der Marktpreis in der Regel nur wenig Spielraum läßt.

All diese Forderungen kann eine Person oder eine Abteilung nicht erfüllen.

Um das gesamte know how eines Unternehmens gezielt für eine attraktive, d. h. auch marktgerechte Leistung zu nutzen, gilt es, abteilungsübergreifend, während der Projektphase zusammen zu arbeiten.

Wertanalyse ist immer Teamarbeit, d. h. alle betroffenen Abteilungen sollten vertreten sein. Dabei kommt der Vertretung des Marktes durch Marketing und/oder Verkauf besondere Bedeutung zu.

Die Wertanalyse-Teams (ca. 8 Personen) tagen immer ganztägig. Es ist mit ca. 6 - 10 Teamsitzungen, je nach Projektart, zu rechnen.

Die Methode Wertanalyse

- fordert die interdisziplinäre Teamarbeit
- zwingt, sich vom Ist-Zustand zu lösen, um über die Marktbedürfnisse einen verbesserten/neuen Soll-Zustand zu definieren
- bietet eine bewährte Systematik während der Entwicklungs- und Realisierungsphase
- macht alle Kosten transparenter und führt permanent den Nachweis der Wirtschaftlichkeit
- nutzt effektive Techniken, so z. B. in der Analyse-, Kreativitäts- oder Planungsphase
- führt zu einer meßbaren Verbesserung des Unternehmensergebnisses.

Die praktische Handhabung ist erlernbar und die Methode kann auch ganz oder teilweise bei täglichen Problemen genutzt werden.

Wertanalyse-Projekte sollten immer geplante Entwicklungsprojekte sein. Durch die gezielte, koordinierte, systematische Projektarbeit werden in dem Wertanalyse-Team mehr/bessere Informationen früher verarbeitet. Damit reduziert sich die Entwicklungszeit und die Entwicklungskosten.

Das marktgerechtere Produkt ist dann mit einer höheren Akzeptanz aus dem eigenen Hause ausgestattet und führt damit zwangsläufig zu meßbar besseren Marktchancen.

Die Veranstaltung machte aber durch die Diskussionsbeiträge auch deutlich, daß die Methode Wertanalyse nicht nur produktbezogen, sondern auch auf alle Projektarten angewendet werden kann, die abteilungsübergreifend zu bearbeiten sind.

Dabei fanden die Projektarten - Auftragsabwicklung - Produktionssteuerung, aber auch die menschlichen Probleme bei der Nutzung der Wertanalyse das besondere Interesse der Teilnehmer.

Die Projektbenennung obliegt der Unternehmensführung. Die Projektarbeit wird im Team und den Fachabteilungen wahrgenommen. Der Koordinator/Trainer steuert die gezielte Anwendung der Systematik der Wertanalyse und stellt notwendige Arbeitshilfsmittel und Arbeitstechniken vor. Der

wichtigste Schritt, die Realisierung erarbeiteter Ergebnisse, ist von allen, dem Entscheidungsträger, dem Koordinator und dem Team zu steuern.

Die Wertanalyse fördert die Zusammenarbeit, sie nutzt mehr Wissen und verbessert damit das Ergebnis nachhaltiger. Sie stärkt das Selbstvertrauen aller und das Image des Unternehmens. Sie ist branchenneutral. Damit ist die Methode Wertanalyse zu einem unverzichtbaren Werkzeug zukunftsorientierter Führungskräfte geworden. ■

Arbeitskreis-Bilder West II

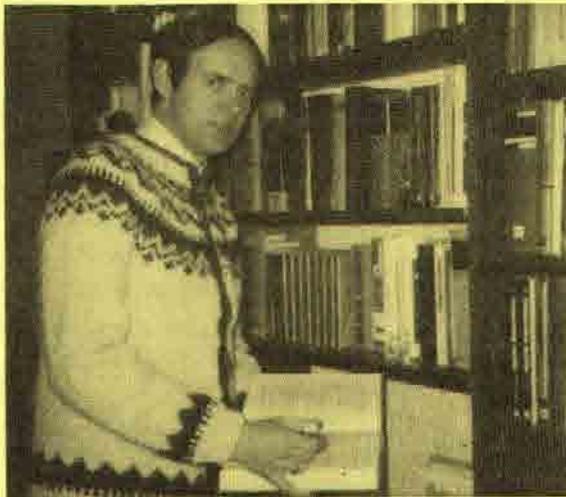
- eingefangen von Karl **Strughold**, Schloß Holte-Stukenbrock



v.l.n.r.: Gerhard **May**, Leiter Planung u. Steuerung, LVM Münster; Uwe **Martens**, Leiter Controlling u. Finanzen, Heimsyphon GmbH, Solingen; Ulrich **Dehen**, Leiter der Verwaltung, Schmetz KG, Menden; Karl **Strughold**, Kaufmännische Leitung, Albert Richter GmbH & Co. KG, Schloß Holte-Stukenbrock.



v.r.n.l.: Gerhard **May**, Leiter Planung u. Steuerung, LVM Münster; Gerd **Stöckle**, Controller, Uni-Cardan AG, Siegburg; Michael **Brück**, Geschäftsführer, Energie-Betriebsw.Ing.Ges.mBH, Werdohl; Cornelius **Mertens**, Geschäftsführer, Heinrich Bedford GmbH & Co, Osnabrück; Hartmut **Funke**, Abt.ltr.Zentr.Betriebswirtschaft, Transportbeton-Beratungs-GmbH, Ratingen; Herr **Bastert**, technischer Leiter, Albert Richter GmbH & Co.KG, Schloß Holte-Stukenbrock.



LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Prüft und wertet man, wie namhafte Autoren Stand und Entwicklung des modernen Controlling skizzieren, stößt man beim ersten Blick auf scheinbar Widersprüchliches. So wird geurteilt, insgesamt habe sich über Idee und Konzeption des Controlling eine gewisse Grundübereinstimmung etabliert (Horvath). In einer Auswertung der einschlägigen Literatur und der Stellenanzeigen kommen z. B. Zettelmeyer und Pfohl zum Ergebnis, Controlling werde sehr unterschiedlich interpretiert. Die Bandbreite der Auffassungen reiche von Controlling als Synonym für eine fortschrittliche Kostenrechnung bis hin zu Controlling als Inbegriff einer modernen Führungskonzeption. Elmar Mayer führt z. B. eine Reihe guter Gründe auf, die z. Z. im deutschsprachigen Raum eine einheitliche Begriffsbildung für das Führungskonzept Controlling und die Führungsfunktion Controller behindern. Diese Auszüge ließen sich noch beachtlich erweitern. Sie mögen für viele andere stehen. Was sagt dies?

Controlling hat sich nach einer stürmischen Entwicklungsphase weitgehend gefestigt, es wird immer weniger notwendig, eine Legitimation für Controlling einzufordern. **Controlling wird an sich im großen und ganzen akzeptiert, angenommen und auch gesucht.** Controlling ist in eine gewisse Konsolidierung eingetreten.

Aber es sind auch Unterschiede in Einzelfragen, in der organisatorischen Verankerung und Lösung, in der praktischen Anwendung und auch im Verständnis geblieben. Bei der Weite und Vielfalt dieses Fachgebiets kann dies nicht überraschen. Zudem konnte diese noch relativ junge Disziplin noch nicht umfassend und noch nicht überall, insbesondere im wissenschaftlichen Bereich, aufgearbeitet werden. Dynamik und Anpassungsfähigkeit auf wechselnde und auch spezielle Aufgaben sind eine geradezu typische Eigenschaft und Voraussetzung von Controlling. Daher wird es zwar um einen Konsens in Grundfragen gehen können, aber es wird nicht möglich sein, von **dem** Controlling schlechthin zu reden.

Die heutige Ausgabe unserer Literaturberatung widmet sich dem Themenkomplex

Controlling und seine Anwendung.

Auswahl und Zusammensetzung des vorliegenden Literaturforums wollen vorstehende Aussagen belegen und erhärten:

Zunächst finden Sie drei Werke über Grundfragen des Controlling. Ein umfassendes Lehr- und Handbuch, eine wissenschaftliche Arbeit sowie ein praktisches Lehrbuch, nämlich **Horvath**, Controlling; **Schmidt**, Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung; **Preißler**, Controlling. **Michel**, Know-how der Unternehmensplanung; **Freidank**, Kostenrechnung.

Drei Bücher haben besondere Aufgaben- und Problemstellung des Controlling zum Gegenstand: **Busch**, Produktivitätsanalyse; **Keist**, Auftragsbezogene Vorscheurechnung; **Siegert / Lang**, Führen ohne Konflikte.

Ein Buchauszug aus **Schierenbeck**, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre und ein Zeitschriftenhinweis auf den **Agplan**-Informationsdienst runden diese Ausgabe ab.

Horvath, Péter: Controlling

München: Verlag Franz Vahlen GmbH 1986 – 842 Seiten, Preis DM 120,—

Der **Verfasser** ist o. Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart. Horvath hat sich als Fachautor einen Namen erworben. Zum **Aufbau** des Buches.

In der Einführung soll der Leser mit den Grundproblemen der Unternehmensführung vertraut gemacht werden. Im Mittelpunkt stehen die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Lösung des Anpassungs- und Koordinationsproblems. Das folgende Kapitel stellt das Controllingkonzept anhand von konkreten Praxisbeispielen, Verbandsdarstellungen, empirischen Erhebungen und anhand von Definitionen und Abgrenzungen in der Literatur dar. Der Leser soll die Vielfalt der Controllingfunktion in der Praxis kennenlernen. Im anschließenden Kapitel entwickelt der Verfasser den gedanklichen Rahmen, in dem er Controlling darstellt und analysiert. Es geht um den Systemansatz. Die Erkenntnisse werden zum Controllingsystem verdichtet. Ein weiteres Kapitel befaßt sich mit dem Planungs- und Kontrollsystem aus der Sicht des Controllers. Es werden die Koordinationsaufgaben, die bei der Gestaltung und beim Betrieb des Planungs- und Kontrollsystems anfallen, aufgezeichnet. Sie werden dargestellt und von den Aufgaben des Linienmanagements abgegrenzt. Das nächste Kapitel beschreibt, wie das Informationsversorgungssystem zur Unterstützung des Planungs- und Kontrollsystems strukturiert ist. Die damit verbundenen Controllingaufgaben stehen im Vordergrund. Der Beitrag über die Koordination des ADV-Systems läßt zwei Aspekte deutlich werden: Der Computer ist einerseits Instrument des Controlling, andererseits bildet er ein neues Arbeitsfeld für den Controller. Das Kapitel 6 befaßt sich mit einem spezifischen Koordinationsinstrument für die Unternehmensführung, der internen Revision. Es wird herausgearbeitet, was Controlling und interne Revision verbindet bzw. trennt. Im Schlußkapitel werden Fragen behandelt, die die Gesamtorganisation des Controlling betreffen.

Das vorliegende Werk, in der 2., neu bearbeiteten Auflage erschienen, zählt zu den **Standardwerken** des Controlling. Die Veröffentlichung faßt das **Gesamtwissen** über Controlling in einer anwendungsnahen und theorie-fundierten Konzeption zusammen. Es behandelt alle Aufgabengebiete eines Controllers hinsichtlich Aufgabeninhalt, Organisationsstruktur und Instrumente. Der Autor sieht den Controller als Träger von Anpassungs- und Koordinationsproblemen mit wachsender Bedeutung. Die Arbeit leistet einen hervorragenden Beitrag zur **Systemtheorie** und fachkundigen Aufarbeitung der recht umfangreichen einschlägigen Veröffentlichungen.

Die **Adressaten** des Buches sind Controller. Vor allem diejenigen, die Controller werden wollen, d. h. Studenten verschiedener Fachrichtungen und Ausbildungsstätten. Das Buch setzt gewisse Vorkenntnisse voraus, etwa auf dem Niveau des betriebswirtschaftlichen Vorstudiums. Der Verfasser sucht Weite und Vielfalt auszuleuchten. Fragen der Ausführung erreicht er hingegen kaum. Verhaltensfragen werden vergleichsweise knapp bemessen dargestellt. Der ursprüngliche Kernbereich mit Rechnungswesen und Planung erfährt eine stark verdichtete Bearbeitung. Das Buch hilft dem Leser, **Überblick und Orientierung** zu wahren, und zwar zum gesamten Themenkomplex. So vermittelt das Buch u. a. eine brillante Abhandlung über Fakten und Aspekte der ADV. Die vielen Ideen, Konzepte und Denkmodelle geben **Anstöße** und Hilfen für methodische und konzeptionelle Aufgaben. Es baut Theoriedefizite ab. Erwähnenswert bleibt die für eine Arbeit dieser Art gelungene Verständlichkeit und die ausgeprägte Übersichtlichkeit. Ein Buch, das den Leser in vielfältiger Weise bereichern kann. Wer Controlling **planen und organisieren** will, findet eine wertvolle **Unterstützung**. Weniger gewinnbringend ist die Arbeit dann, wenn vornehmlich nach Begleitung hinsichtlich des Aufgabenvollzugs und der Anwendungshilfen, nach Rat bei den alltäglichen Problemen gefragt wird.

Schmidt, Andreas: Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung

Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang GmbH 1986 – 340 Seiten – Preis sfr. 70,00

Der **Autor** war nach dem Studium zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Tübingen sowie Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Reutlingen. Seit 1984 Mitarbeiter in der Prüfungsabteilung der Arthur Andersen & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Mit diesem Buch legt der Verfasser eine **Analyse** der Koordinationsfunktion des Controlling unter entscheidungsorientierten Gesichtspunkten vor. Zum **Inhalt**:

Der Autor eröffnet seine Ausführungen mit Anmerkungen zum Controlling als Betrachtungsgegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung. Danach geht es Schmidt um die Kennzeichnung der Führung und Koordination in der Unternehmung. Das Hauptkapitel widmet sich dem Controlling in der Unternehmung als Instrument der Führungskoordination. Nach begrifflichen und inhaltlichen Abgrenzungen geht der Verfasser auf die Bestimmungsgrößen der Entwicklung des Controlling ein. Im weiteren Verlauf befaßt sich das Buch mit Zielsetzung und Restriktion des Controlling. Im Zuge der Abhandlung entwirft der Verfasser einen wissenschaftsprogramatischen Bezugsrahmen des

Controlling. Sodann bemüht er sich um Kennzeichnung und Analyse der Aufgaben und Prozesse des Controlling. Es schließen sich Fragen zur Aufbauorganisation des Controlling an. Ein weiteres umfangreiches Kapitel widmet sich der Darstellung und Analyse ausgewählter Koordinations- und Steuerungsinstrumente des Controlling, wie das Rechnungswesen als Informationsbasis, die spezifische Eignung von Kennzahlennetzen, mathematischer Programmdekompositionsverfahren. Zum Schluß faßt Schmidt die wichtigsten Ergebnisse seiner Untersuchung zusammen.

Der Verfasser geht von der **steigenden Bedeutung des Controlling** als Führungsinstrument zur Bewältigung des ständig wachsenden Koordinationsumfanges von Planungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben aus. Andererseits, so Schmidt, ist die Entwicklungsstufe der Controllingforschung noch relativ niedrig. Mit vorliegender Arbeit versucht der Autor, einen Beitrag zur **Fortentwicklung der Controllingwissenschaft** vornehmlich auf deskriptiver und dispositiver Ebene zu leisten und Ansatzpunkte für eine **theoretische Aufarbeitung** dieses betriebswirtschaftlichen Fachgebietes bereitzustellen. Die Untersuchung befaßt sich hauptsächlich mit Gestaltungsfragen und greift methodologische Gesichtspunkte auf. Das Buch ist **erkenntnisbezogen**, weniger anwendungsorientiert ausgerichtet. Ein wissenschaftlicher Beitrag, erschienen in der Reihe Europäische Hochschulschriften.

Der Verfasser legt eine ernsthafte, gründliche und überzeugende Veröffentlichung vor, die nachweist, daß das Controlling ein wirksames Instrument darstellt im Hinblick auf eine zielorientierte Unternehmenssteuerung. Das Buch vermittelt Substanz und weist Perspektiven. Hierzu muß der Leser Zeit, die Kraft der Gedanken und Kenntnisse der Betriebswirtschaftstheorie einsetzen. Das z. T. hohe Maß an Abstraktion, die stark formalisierte Sprache, die strenge Aufmachung mögen dem Praktiker den Zugang erschweren. Ein Titel für die, die sich aus Gründen der **Forschung** mit Controlling beschäftigen und für Praktiker, die sich Controlling **grundsätzlicher widmen** wollen, auch mit Fragen, die über die unmittelbaren Tagesprobleme hinausreichen.

Preißler, Peter: Controlling

München: Oldenbourg Verlag GmbH 1985 - 184 Seiten, Preis DM 38,—

Der **Autor** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und als Verfasser einschlägiger Veröffentlichungen wiederholt aufgetreten. Er stellt vorbezeichnetes Werk als **Lehrbuch und Intensivkurs** vor. **Wörter** schreibt Preißler in diesem Buch?

Nach einer allgemeinen Einführung und einem Vortest, dessen Auflösung der Anhang bringt, klärt der Verfasser zunächst elementare Begriffe. Danach stellt er Controlling in funktionaler Hinsicht vor. Im weiteren Verlauf werden die Anforderungen an den Controller in fachlicher und persönlicher Hinsicht umrissen. Im Abschnitt über Controlling in institutioneller Hinsicht bespricht Preißler u. a. die Einordnung des Controllers in die Unternehmenshierarchie, Controlling in Stab- oder Linienfunktion, Unternehmensgröße und Controlling oder die Abgrenzung zum Finanz- und Rechnungswesen. In einem weiteren Kapitel werden Einführungsstrategien des Controlling erläutert. Das Hauptkapitel widmet sich dem Instrumentarium des Controllers. Hier erörtert der Autor das Informationssystem im Controlling, die Planung und Budgetierung, das Berichts- und Kennzahlensystem. Letztlich wird die Frage untersucht, welche Anforderungen an die Kostenrechnung zu richten sind und welche Kostenrechnungssysteme geeignet erscheinen. Eine Schlußbetrachtung sowie Lösungen zu den eingearbeiteten Aufgaben runden mit Literatur- und Stichwortverzeichnis die Arbeit ab.

Der Verfasser umreißt kenntnisreich und verläßlich die **Grundlagen** des modernen Controlling. Er skizziert Controlling als **funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument**, das die Unternehmensführung unterstützt. Inhalt, Aufgaben, Anwendung und organisatorische Verankerung werden verdeutlicht. Preißler läßt einen begründeten Abstand zum Controlling mit seinen Möglichkeiten und Grenzen walten. Er stilisiert Controlling nicht zur Wunderwaffe, sondern beläßt Controlling als **Führungsinstrument**, Chancen und Nutzen von Controlling werden nachhaltig aufgezeigt. Die auf das Wesentliche bezogenen Darstellungen, die konzentrierte und verständliche Schilderung, durchsetzt von zahlreichen Abbildungen und Tabellen und nicht zuletzt die eingestreuten Aufgaben mit nachfolgenden Lösungen führen zu einem **lernaktiven Buch** und einem vergleichsweise großen Informationsgehalt. Auch wenn man das eine oder andere anders einordnen und werten mag, einige Passagen erscheinen diskussionsbedürftig; es gefällt Problem- und Anwendungsnahe. Diese Neuerscheinung liest sich infolge ihrer didaktischen Gestaltung leicht. Konzeptionelle Ausgestaltung und das Know-how des Verfassers lassen es zudem mit Gewinn aufnehmen. Die Grenzen sind dort gezogen, wo eine Einführung endet, insbesondere hinsichtlich von Spezial- und Detailfragen oder übender Anwendung.

Michel, Reiner M.: Know-how der Unternehmensplanung
Heidelberg: Sauer-Verlag 1986 - 480 Seiten, Preis DM 98,--

Der **Verfasser** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensplanung und Unternehmensführung an einer Fachhochschule. Er verfügt über langjährige praktische Erfahrungen bei der Erstellung von Unternehmensplänen. Betriebsübergreifende Erfahrungen sammelte er als Referent in Management-Seminaren.

Nach einigen Vorbemerkungen zum Buch und zur Person vermittelt der Autor im ersten Kapitel eine Einführung in die Planungsphilosophie, geht auf die Methodenlehre ein und äußert sich zur Planungspsychologie. Das nächste Kapitel widmet sich der Erstellung der operativen Teilpläne des Budgets. Hier kommen u. a. zur Sprache der Umsatzplan, das Materialkostenbudget, die Kapazitäts- und Produktionsplanung oder das Verwaltungskostenbudget. Im dritten Teil geht es dem Verfasser um die Integration und um taktische Variation des Budgets. Hier befaßt sich Michel u. a. mit der Preispolitik oder dem Kostenmanagement. Hinsichtlich der Integration der Unternehmenszielsetzung spricht er z. B. die Zins- und Steuerplanung und die flexiblen Kostenbudgets an. Ein weiteres Kapitel gilt der Budgetkontrolle und der Aktualisierung. Dort stehen u. a. das Frühwarnsystem und Projekte als Profit-Center an. Im Mittelpunkt des 5. Kapitels findet der Leser die Mehrjahresplanung, wo er das Nähere u. a. über die Umsatzplanung oder die Berücksichtigung von Wachstum und Inflation oder die Krisenplanung erfährt. Der strategischen Unternehmensplanung ist das letzte Kapitel vorbehalten. Hier diskutiert der Autor über strategische Ziele, die strategische Lücke oder über die Konsequenzen der Strategie für die Organisation.

Dieses Buch erschließt konkretes Know-how für die **planerische Praxis**. Der Verfasser verknüpft die Aufarbeitung einschlägiger Literatur mit umfangreichen eigenen Erfahrungen. Der Autor unterstützt und belebt seine Schilderungen durch eine Vielzahl von Tabellen, Graphiken, Formularen und Musterlösungen. Das Buch zielt bewußt auf praktische Hilfen ab und richtet sich insbesondere an Mitarbeiter in **Mittelbetrieben**, auch in höherer Größenordnung. Großbetriebe oder Konzerne mit ihren speziellen und detaillierten Problemen werden hingegen kaum erreicht. Das Buch ist **erfrischend** zu lesen. Besonders der erste Teil ist z. T. recht amüsant gehalten. Die Arbeit wirkt verständlich, anschaulich und anwendungsnah. Sie gibt unmittelbare praktische Hilfen. Der Leser erfährt einiges über "Warum" Planung, auch "Was und Wie" er planen kann. Welche Verbesserungen könnten in eine spätere Neuauflage einfließen? Organisatorische Hilfen zur erstmaligen Anwendung oder Einführung einer Planung, ausführlichere Darstellung der Kostenplanung und der Plankostenrechnung, vollständigere Formularhilfen und umfangreichere, komplexere Beispiele auch zur Planungsrechnung. Insgesamt erweist sich diese Veröffentlichung als recht lesenswert und Bereicherung der einschlägigen Literatur. Sie vermittelt eine Fülle von Anregungen und auch Einsichten. Dabei bezieht der Verfasser verschiedentlich auch Randfragen ein.

Freidank, Carl-Christian: Kostenrechnung
München: R. Oldenbourg Verlag GmbH 1986 - 331 Seiten, Preis DM 48,--

Der **Verfasser** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre. Er legt mit dieser Neuveröffentlichung eine grundlegende, anwendungsorientierte Einführung in das innerbetriebliche Rechnungswesen vor. Zum **Inhalt**: Im ersten Teil findet der Leser eine Einführung und Begriffsklärungen. Der zweite Teil widmet sich den Grundbegriffen der Kostentheorie. Hier erörtert der Autor u. a. die Beschäftigung als Kosteneinflußgröße, die Betriebsgröße als Kostenbestimmungsfaktor oder den Einfluß betrieblicher Adaptionsprozesse auf die Kostenstruktur. Der dritte Teil ist dem Instrumentarium der Kostenrechnung vorbehalten. Der Leser erfährt, welche Stellung und Funktion die Kostenrechnung im System des betrieblichen Rechnungswesens hat. Danach werden die Teilbereiche der Kostenrechnung mit Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerstückrechnung und kurzfristige Erfolgsrechnung behandelt. Im letzten Teil werden die Systeme der Kostenrechnung vorgestellt. Nach Prinzipien der Kostenzurechnung werden die verschiedenen Systeme auf Basis der Vollkostenrechnung diskutiert. Es folgen Ausführungen zur Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung einschließlich der Plankostenrechnung. Der Verfasser gibt eine **Einführung** in die begrifflichen, theoretischen, verrechnungstechnischen sowie planungs- und kontrollorientierten **Grundlagen** des innerbetrieblichen Rechnungswesens. Die behandelten Themenbereiche decken den elementaren Lehrstoff ab, der bezüglich der Kosten- und Leistungsrechnung an Universitäten, Fachhochschulen, Akademien und dgl. im Grund- und Hauptstudium vermittelt wird. Bei der Abfassung der einzelnen Stoffgebiete wurde neben der verbalen und graphischen Darlegungsweise auf eine Vielzahl von **Beispielen** zurückgegriffen, die den angesprochenen Sachverhalt veranschaulichen und zugleich den Anwendungsbezug herstellen. Der Leser findet eine durchweg **anspruchsvolle und moderne** Publikation vor. Der Verfasser versucht, theoretische Erkenntnisse und fachtheoretisches Anspruchsniveau ebenso nahezubringen wie praxisrelevante Erfahrungen.

Die didaktische Gestaltung mag gefallen. Insgesamt ein hilfreiches **Grundlagenwerk** für das betriebswirtschaftlich orientierte **Studium** und ein Lehr- und Nachschlagewerk für **Praktiker**, die einen **Überblick** über den **Stand moderner** Kosten- und Leistungsrechnung halten wollen.

Busch, Ulrich: Produktivitätsanalyse

Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH 1985 - 182 Seiten, Großoktav, fester, folienkaschierter Einband, DM 48,-

Dem **Autor** werden umfangreiche praktische Erfahrungen zugeschrieben. Nicht nur auf dem Gebiet der Durchführung von Organisationsanalysen, sondern insbesondere auf dem Sektor der allgemeinen Entwicklung der Unternehmensorganisation. Das Buch stellt sich vor mit dem **Untertitel** "Wege zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit - eine Anleitung für Organisation, Controlling und Unternehmensberatung". Zum

Gang der Arbeit:

Nach einem Vorwort von Prof. Krallmann, TU Berlin, und der Einleitung des Verfassers beschreibt Busch die heutige wirtschaftliche Ausgangssituation. Danach beschäftigt er sich mit der Unternehmenszielsetzung, die er mit Erhöhung des Kundenservicegrades, Verbesserung der Produktivität und Reduzierung der Verwaltungskosten angibt. Das Kernkapitel beschäftigt sich mit der Gemeinkostenwertanalyse als Bestandteil der vom Verfasser konzipierten gesamtheitlichen Produktivitätsanalyse. Neben der Zielsetzung erläutert der Autor Planung und Vorbereitung der Analyse, deren Phasen zur Durchführung bis zur Präsentation der Ergebnisse. Er leitet über zur Planung der Realisierung und zur Realisierung selbst. Ein Anhang umfaßt ein Verzeichnis betriebswirtschaftlicher (administrativer) Aufgaben. Literatur- und Sachregister beschließen das Werk.

Ausgangspunkt der Überlegungen bildet die **Gemeinkostenwertanalyse**, die in der Praxis in großem Stil angewendet wird, um Gemeinkostenreduzierungen zu erreichen. Trotz der anerkannt guten Ergebnisse ist gerade in letzter Zeit die stark restriktiv ausgerichtete Anwendung dieser Methode in der Fachpresse **kritisch** diskutiert worden. So wird u. a. bemängelt, daß die Gemeinkostenwertanalyse nicht hinreichend die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens unterstütze. Zur Erreichung strategischer Ziele, aber auch zur Intensivierung bereichsübergreifender Analysen, wurde die Methode der Gemeinkostenwertanalyse von dem Autor dieses Buches **zur Produktivitätsanalyse erweitert**. Da zur Erhöhung der Produktivität auch die Erweiterung von Aufgaben bzw. betrieblichen Funktionen erforderlich werden kann, sind bei der Produktivitätsanalyse des Verfassers (PRA) auch Gemeinkostenerhöhungen zulässig. Die Reduzierung von Verwaltungskosten ist eine Maßnahme zur Erreichung einer hohen Produktivität. Eine andere Möglichkeit liegt in Vorschlägen, die durch verbesserte Leistung und damit erhöhter Erlöse nachweislich zur höheren Deckung der Verkaufs- und Verwaltungskosten beitragen. So durchzieht eine **doppelte Fragestellung** diese Neuerscheinung: die Frage nach den erforderlichen Verwaltungs- und Verkaufsaktivitäten und die Suche nach dem geringsten Aufwand an Sachmitteln, menschlicher Leistung und Energie in kürzester Zeit.

Der Verfasser leistet einen respektablen **konzeptionellen Beitrag** zur Verbesserung und Erweiterung der Gemeinkostenwertanalyse. Die Veröffentlichung erläutert das vom Verfasser entworfene Verfahren der Produktivitätsanalyse umfassend und anwendungsnah. Die Arbeit bietet sich als **Leitfaden** an für alle, die bei der Einrichtung wertanalytischer Instrumente mitwirken, an ihrer Durchführung beteiligt sind oder allgemeine organisationsanalytische Aufgaben zu bewältigen haben. Die Arbeit zielt auf eine Leistungssteigerung bei geringstmöglichen Gesamtkosten. Der Leser spürt die Fachkompetenz des Autors. Dem kritischen Leser verbleiben Anfragen. So geht der Verfasser gemessen an der Brisanz des Themas vergleichsweise wenig auf Verhaltensfragen ein, es könnten vermehrt praktische Beispiele zur Veranschaulichung herangezogen werden, rechenbare Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen könnten der Untermauerung dienen. Eine Produktivitätsanalyse hat Auswirkungen, die über ihr unmittelbares Ziel hinausweisen, sie berühren die Unternehmenskultur. Etwas kritische Distanz wegen der Grenzen, Probleme und Schwierigkeiten wäre wünschenswert.

Insgesamt ein beachtenswerter Beitrag zur Erfüllung einer wichtigen Zukunftsaufgabe.

Keist, Daniel: Auftragsbezogene Vorscheurechnung für Großprojekte

Bern: Verlag Paul Haupt 1984 - 64 Seiten, kart. Fr. 22,- / DM 26,-

Dieser Veröffentlichung liegt die **Diplomarbeit** des Verfassers zugrunde, die an der Hochschule St. Gallen geschrieben wurde. Sie ist damals mit der Unterstützung des Produktbereichs Heizungs- und Klimatechnik der Firma **Gebüder Sulzer** entstanden. Zum **Inhalt:**

Im ersten Teil gibt der Verfasser eine Analyse der Problemstellung. Hier umreißt Keist die Besonderheiten des Anlagengeschäftes, definiert die auftragsbezogene Vorscheurechnung und skizziert die Projektablauforganisation. Im Mittelpunkt des zweiten Teils steht die Vorkalkulation im Anlagenbau.

Der Autor befaßt sich mit den Gründen und Voraussetzungen und leitet danach auf organisatorische Fragen über. Die laufende Ergebnisüberwachung bildet die Überschrift zum dritten Teil. Hier werden verschiedene Voraussetzungen erwähnt, die Anforderungen und die Gestaltung der Vorscheurechnung besprochen und Überlegungen zur Abweichungsanalyse angestellt. Die Schlußbemerkungen befassen sich mit der Institutionalisierung, der Auswertung sowie mit psychologischen Problemen.

Im Mittelpunkt dieser Publikation aus der Reihe Management-Praxis stehen die Kontrolle und die **Steuerung** des wirtschaftlichen Erfolges von **Großprojekten** – dargestellt am Beispiel des Anlagenbaus. Die Bewältigung außerordentlicher **Risiken** bei der Abwicklung derartiger Geschäfte setzen geeignete und angemessene Controlling-Instrumente voraus. Der Verfasser stellt ein geschlossenes Konzept eines modernen **Projekt-Controlling** vor. Besonders Gewicht wird auf die Ermittlung der noch zu erwartenden Restkosten gelegt. Graphische Darstellungen und Beispiele veranschaulichen und konkretisieren die Ausführungen. Die Arbeit eignet sich vorzüglich als **Ein- und Hinführung** zu Aufgaben und Problemen der auftragsbezogenen Vorscheurechnung. Dem Leser wird bewußt, worauf es ankommt. Er wird eingewiesen in die Grundlagen der vielfältigen Fragen organisatorischer, rechentechnischer, führungsmäßiger Art eines modernen Steuerungsinstrumentes. Das Buch ist in der Aussagentiefe, im praktischen Detail und in den Handhabungshilfen – schon umfangmäßig – begrenzt.

Siegert, Werner und Lang, Lucia: Führen ohne Konflikte, Teil 2

Sindelfingen: Expert Verlag 1986 – 164 Seiten, Preis DM 25,50

Zu den **Verfassern** dieses in der Reihe "Expert Taschenbücher" erschienenen Buches: Werner Siegert hat viele Jahre in der Geschäftsleitung mittlerer Unternehmen gearbeitet, war danach Chefredakteur der Zeitschrift "Plus". Seit 1976 ist er selbständiger Unternehmensberater und Trainer. Lucia Lang ist Sozialpädagogin und leitete über längere Zeit eine große Bildungsinstitution. Heute ist sie als Trainerin tätig.

Aus dem **Inhalt**:

Kommunikation: Jeder ist zu dritt – Im Gespräch gewinnen – aber wie? – Mehr Erfolg durch bessere Menschenkenntnis – Geld allein motiviert nicht! Arbeitsfreude schaffen! – Wann motiviert die Arbeit selbst? – Was kränkt, macht krank – Die Motivationskrise – Konflikte als Spannungsfeld – Organisations-Entwicklung ist Menschen-Entwicklung – Wie gut entwickelt sich ihr Unternehmen? – Ein Literaturverzeichnis und ein Stichwortverzeichnis beschließen die Veröffentlichung.

Das vorliegende Taschenbuch bezieht sich auf die **4 Themenkomplexe**: Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung. Der Leser findet 25 Beiträge. Jeder Beitrag steht für sich und bietet für ein in sich abgeschlossenes Problemfeld Hilfen und Lösungen an, wie sie sich aus der Praxis bewährt haben. Die Autoren stehen nachhaltig zu **ihrem Grundsatz**: "Führen heißt, Mitarbeiter zu Erfolgen und zur Selbstverwirklichung kommen lassen". Die Autoren sind **Insider**. Das verrät ihre Sprache, die ohne Umschweife und Schnörkel zum Thema kommt. Führen ohne Konflikte, so die Verfasser, heißt, so führen lernen, daß in der zielgerichteten Arbeit mit anderen alles Destruktive vermieden wird. Das Potential der Mitarbeiter soll voll zur Entfaltung kommen können und nicht durch vermeidbare Führungsfehler zerstört werden. Die kurzen Einzelbeiträge greifen jeweils ein Stück Führungspraxis auf, decken die Folgen möglichen Fehlverhaltens auf und geben konkrete Empfehlungen für bessere Lösungen. Theoretisches und Akademisches bleibt im Hintergrund. Die Verfasser rücken den praktischen Alltag in den Mittelpunkt. Sie geben die **Praxis** wider, wie sie häufig tatsächlich ist, treffend und z. T. unbequem beschrieben, wie es die Verfasser mit Kompetenz, scharfer Analyse, Mut und Engagement eindrucksvoll darlegen. Zwischen Lesen und Umsetzen bleibt ein weiter Weg. Hierzu bieten die Verfasser einige Hilfen, die aber der weiteren Ergänzung bedürfen. Das Buch weckt Einsichten, beschreibt und analysiert Probleme, manchmal wirft es nur Fragen auf – und weist den Weg zu einer erfolgreichen Führungspraxis, d. h. es **stellt Wegweiser**, die der Leser suchen und beachten soll. Ein derartig vielschichtiges und weites Thema kann nur bedingt im Rahmen eines Taschenbuches erfaßt und bearbeitet werden. Andererseits bietet sich die Veröffentlichung wegen ihrer Handlichkeit und konzentrierten sowie übersichtlichen Aufmachung an, auch tatsächlich durchgearbeitet zu werden. Insgesamt wegen der reizvollen und brisanten Themenstellung und der zweckmäßigen und hilfreichen Bearbeitung durch die Autoren ein Buch, das **lesens- und bedenkenswert** ist.

DER AKTUELLE BUCHAUSZUG / DIE KURZBESPRECHUNG

Die Funktionsfähigkeit eines Managementsystems ist ein schillernder Begriff, eine vage Anforderungskategorie. Präzisiert werden kann dies aber dann, wenn man die jeweils spezifischen Anforderungen an das Management einer Unternehmung herausarbeitet. Dr. Henner **Schierenbeck**, o. Professor für Betriebswirt-

schaftslehre kommt in seinem Buch "Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre" zu einer **Aufzählung bestimmter Effizienzkriterien**. Er stellt die wichtigsten Grundgedanken wie folgt gegenüber:

Innovativ-strategieorientiertes Management

- * Auf Stärken konzentrieren
- * Offensiv reagieren
- * Die richtigen Dinge tun (strategisch konzentriert)
- * Bedarfs- und Verhaltensorientiert
- * Die eigene Alternative zum entwicklungsbestimmenden Parameter der Umwelt machen
- * Die vorhandene Lösung überflüssig machen
- * Erträge vorbereiten, investieren
- * Qualitativer Zuwachs
- * Dynamische Sicherheit
- * "Navigate a ship"

Bürokratisch-administratives Management

- * Schwachstellen ausmerzen
- * Defensiv reagieren
- * Die Dinge richtig tun (perfektionieren)
- * Material-, Produkt- und Verfahrenorientiert
- * Stabilität gegenüber Störungen aus der Umwelt bewahren
- * Die vorhandene Lösung verbessern, modifizieren, renovieren
- * Erträge ernten, Kosten senken
- * Quantitatives Wachstum
- * Statische Sicherheit
- * "Run a ship"

Dieser Auszug ist entnommen dem Buch **Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre; München: R. Oldenbourg Verlag 1986 - 638 Seiten, Preis DM 48,- gebunden**

Ein modernes **Standardlehrbuch** der Betriebswirtschaftslehre, das nun in der 8., völlig neu überarbeiteten und erweiterten Auflage angeboten wird. Dieses Werk deckt das gesicherte Grundwissen zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre weitgehend ab. Als Einführungslehre hinterläßt das Buch wegen seiner gelungenen Kombination zwischen Theorie und Praxis, der Harmonie zwischen Breite und Tiefe des Stoffes, wegen seiner Systematik und Verständlichkeit und seiner vielfältigen Lernhilfen einen nachhaltig positiven Eindruck.

Hierzu, zu dieser Gegenüberstellung, noch einen **Nachsatz**, eine Frage. Kann man beide Denk- und Verhaltensweisen so strikt gegenüberstellen, so scharf gegeneinander abgrenzen? Kommt es nicht auch auf die Akzente an, d. h. **ist das eine nicht mehr strategisch, das andere mehr operativ? Vermischt sich in der Anwendung nicht beides**, so wie operativ und strategisch? Innovativ sein, steht sicher im Vordergrund; ersetzt aber nicht administratives Denken. Insoweit verdeutlicht diese Gegenüberstellung sicher Grundsätzliches, beschreibt jedoch nicht die Anwendungspraxis.

DER AKTUELLE ZEITSCHRIFTENHINWEIS

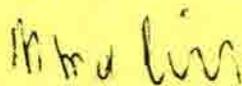
- Der Agplan Informationsdienst bringt in seinem 22. Jahrgang (1986) u. a. folgende beachtenswerte Beiträge
- Konzern-Controlling mit PC
- Ein betriebswirtschaftliches Planungs- und Informationssystem als aktionsorientiertes Steuerungsinstrument für die Leitungshierarchie

Daneben die Agplan Fachthemen und die aktuellen Themen im Brennpunkt.

Quellenhinweis: Verlag Agentur Dieck, Postfach 1329, D-5138 Heinsberg, Tel. 02452 / 6041

Ich hoffe, die Buchbesprechungen konnten Ihnen einen Einblick in Stand und Entwicklung der veröffentlichten Fachdiskussion zum modernen Controlling vermitteln. Das Literaturforum möchte Sie hierüber informieren und orientieren. Möglicherweise lohnt es sich, das eine oder andere Werk näher dahin zu prüfen, ob es Ihnen konkreten Nutzen bringen kann.

Für heute danke ich Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und verabschiede mich mit herzlichen Grüßen
Ihr

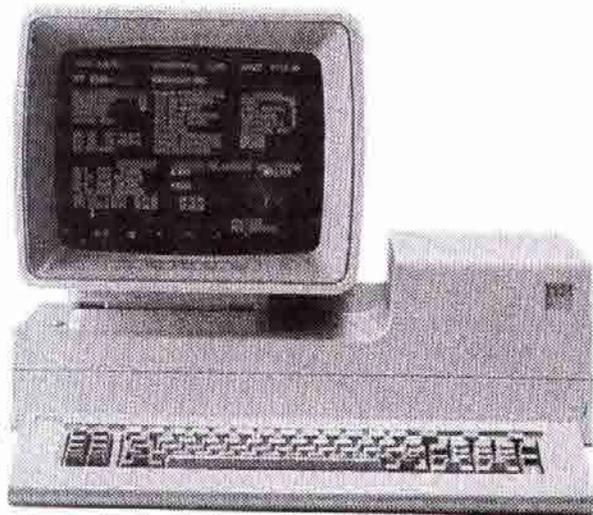


Alfred Biel

So können Sie es haben!

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

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



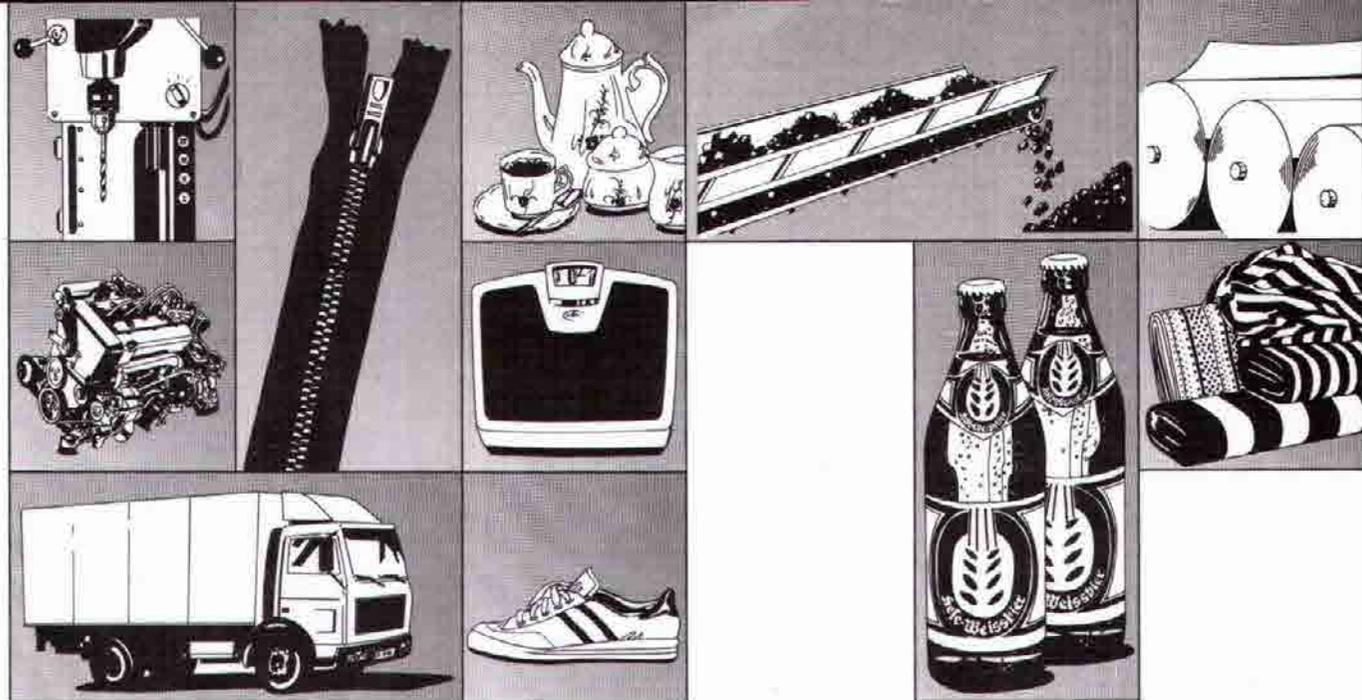
Nichts bringt Sie mehr aus der Ruhe. Ob Monats- oder Quartalsabrechnungen, Zwischenbilanzen oder Abweichungsanalysen, ja selbst Überraschungsangriffe bringen Sie nicht mehr aus dem Konzept. Durch ein frei gestaltbares Berichtswesen sind Sie flexibel und unabhängig.

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

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

PST

PST Software GmbH
Josephsburgstraße 4a, D-8000 München 80
Telefon (089) 4313038



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 Einzel-fertigung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Je nach DV-Konfiguration unserer Klienten setzen wir zur Projektrealisierung Programm-systeme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme der SAP ein.

PLAUT



Plaut Software – die Basis für ein integriertes Rechnungswesen.

Plaut Software GmbH
Hogenbergstraße 20
D-8000 München 21
Tel. (089) 5 80 30 81
Ttx. 8 98 628 Plaut

Plaut Software AG
Villa Wellingtonia
CH-6918 Figino
Tel. (091) 6015 01
Tx. 79 329

Software Unternehmensberatung Personalberatung

PLAUT

new/BW 2