

1. Einführung

1.1. Markt, Wirtschaft und Gesellschaft

Wir leben, so weiß der nicht immer gut informierte Volksmund zu berichten, in einer Marktwirtschaft. Leider ist das nicht immer wahr, wie jeder bestätigen kann, der im Gesundheitswesen tätig oder Kunde ist, und auch die Energiewirtschaft gleicht inzwischen eher einer Planwirtschaft reinsten Wassers. Das hat genau die Folgen, die man von zentral gesteuerten, unfreien Wirtschaftssystemen erwartet: hohe Preise für vielfach schlechte, stets aber rationierte Leistungen. Deckelungen von Gesundheitsbudgets oder der sogenannte Emissionshandel mit seinen (gewollten?) Anreizen zum Arbeitsplatzexport in von Kyoto verschonte Länder sind nur einige drastische Beispiele. Viele andere lassen sich finden.

Solche mißwirtschaftlichen Beispiele zeigen eindrucksvoll die Wichtigkeit marktwirtschaftlicher Grundstrukturen. Nicht umsonst kennt der Volksmund, der in dieser Hinsicht viel besser orientiert ist, den alten Witz vom DDR-Ökonomen, der in die Wüste geschickt wird: drei Jahre passiert nichts, aber dann wird der Sand knapp.

Genau hier aber fängt das Controlling an, denn auf einem Markt passiert nichts anderes als in freier Natur: die *Anpassung an die Umwelt*, also das *Überleben des Bestangepaßten*. Was Darwin einst für natürliche Systeme entdeckte, läßt sich auch für soziale Systeme darstellen, nämlich die Weiterentwicklung (Evolution) durch Knappheit und Auslese. Es wundert nicht, daß Karl Marx sein Hauptwerk »Das Kapital« Charles Darwin widmen wollte (der dies aber mit der weisen Begründung dankend ablehnte, er verstehe nichts von der Materie). Die Wirtschaftswissenschaften aber sind nichts anderes als die *Lehre von der Knappheit*. Und da die Wirtschaft ein gesellschaftliches Phänomen ist, ist die Wirtschaftswissenschaft ein Teilbereich der Gesellschaftswissenschaft. Das gilt natürlich auch für die Betriebswirtschaft, die ihrerseits wiederum ein Element der Wirtschaftswissenschaften ist.

Hier kommt das Controlling ins Spiel. Dieses ist nämlich nicht, wie ein im 2. Kapitel untersuchter häufiger sprachlicher Irrtum meint, ein Instrument der »Kontrolle«, sondern eines der Markt- und damit der Umweltanpassung. Durch ein funktionierendes Controlling kommt eine Unternehmung da hin, die richtigen Dinge richtig zu tun. Sie paßt sich damit den Marktgegebenheiten an. Sie kann damit nicht nur überleben,

sondern auch Erfolg haben. Das aber ist nichts anderes als der wirtschaftliche Ausleseprozeß, durch den Unternehmen wie Lebewesen einer Evolution unterliegen.

Das ist der Grund, warum das Controlling so wichtig ist, und der Inhalt der nachfolgenden Seiten.

1.2. An wen sich dieses Buch richtet

Der Autor ist seit vielen Jahren Mitglied in zahlreichen Prüfungsausschüssen, unter anderem an einer Berufsakademie für das duale BA-Studium der Betriebswirtschaft und an einer Industrie- und Handelskammer für die Lehrgänge »Bilanzbuchhalter«, »Bilanzbuchhalter International«, »Betriebswirt/IHK« und »Technischer Betriebswirt«. Prüfungen in den Fächern »Rechnungswesen« und »Controlling« gelten, vielleicht nicht ohne guten Grund, immer als die schwersten. Auch wenn die Inhalte dieser Prüfungen selbstverständlich insgesamt der Amtsverschwiegenheit unterliegen, können die in solchen Prüfungen verwendeten *Konzepte* doch präsentiert werden. Das Buch richtet sich also an Lernende und Lehrende gleichermaßen, denn es zeigt, welche Anforderungen in Prüfungen gestellt werden und auch, wie man diesen gerecht wird.

Zugleich will dieses Buch ein kleines und übersichtliches *Nachschlagewerk* sein. Es richtet sich damit an alle Praktiker und Theoretiker, die die den einzelnen Rechen- und Steuerungsverfahren zugrundeliegenden Mechanismen nicht nur schematisch anwenden, sondern auch vertieft verstehen wollen. Es enthält daher eine Vielzahl von Beispielen und Fallstudien, in denen die Feinheiten wie auch die Fallen typischer Praxissachverhalte und die zugrundeliegenden Konzepte dargestellt werden.

Dies setzt, und hier beginnt der gemütliche Teil, die zugrundeliegenden Definitionen voraus. Das wissen nicht nur die Aufgabenlyriker der diversen prüfenden Körperschaften, sondern auch Führungskräfte, die wissen, was sie tun – was leider keine Selbstverständlichkeit ist. Wer also meint, daß Kosten stets Zahlungen seien, oder die Bankzinsen in die Kosten- und Leistungsrechnung übernehmen will, der sollte das 3. Kapitel genauer lesen, um mit solchen Irrungen und Wirrungen gründlich aufzuräumen.

Natürlich richtet sich das vorliegende Buch auch an Programmierer und Software Designer, die beispielsweise für die großen ERP-Systeme, kundenspezifische Lösungen programmieren. Dies ist, wie man weiß, eine kostspielige, aber notwendige Leistung, denn keines der so teuren Systeme hat bereits die wichtigsten Optimierungsmodelle von Haus aus an Bord. Man muß es immer noch selber machen, selbst nach einer sechsstelligen Investition. Leider aber, und da liegt eine Grenze dieses Werkes, kann im hier gegebenen Rahmen nicht auf softwaretechnische

Einzelheiten eingegangen werden. Programmiertechniken für ABAP® oder C/SIDE® oder auch nur einfach für VisualBASIC® und/oder SQL unter Excel® oder Access® können also leider nicht betrachtet werden. Es wird aber versucht, zugrundeliegende Konzepte so darzustellen, daß ihre Umsetzung in Programmcode erleichtert wird.

1.3. Wie dieses Buch benutzt werden will

Diesem Buch liegt ein Leitfaden zugrunde, den der geneigte Leser im 2. Kapitel finden und bitte nicht überlesen möge, denn alles ist nach diesem Grundmodell aufgebaut. Der Autor hat die dort dargestellte Grundstruktur seit vielen Jahren erfolgreich in Lehr- und Seminarveranstaltungen eingesetzt, und auch den Prüfungen zahlreicher prüfender Körperschaften oder letztlich sogar den berühmten IHK-Textbänden liegt dieses Modell zugrunde, auch wenn die diversen Aufgabenersteller und anderen Autoren das nicht immer explizit zum Ausdruck bringen.

Weiterhin werden wir uns mit Definitionen auseinandersetzen, die viele Leser spitzfindig und problematisch finden, *deren Wichtigkeit aber kaum überbewertet werden kann*. Wer beispielsweise meint, daß Kosten, die in jeder Rechnungsperiode gleich hoch sind, schon alleine daher Fixkosten seien, oder wer gar von »festen Kosten« spricht, begeht einen schweren Irrtum. Das mag der Praktiker verzeihen; der Prüfer hat da vermutlich weniger Nachsehen.

Aber nicht für die Schule lernen wir, so weiß der Lateiner, sondern für das Leben¹. Wohl wahr: man mag Prüfungsveranstaltungen für wenig erfreuliche Gesellschaftsspiele halten, sinnlos sind sie aber nicht. Wer immer die Weisheit in Umlauf gebracht hat, daß die Prüfung am Abend vorher schon ihren Zweck erfüllt habe, hat gewiß Recht: Wer nämlich die dem Controlling zugrundeliegenden Mechanismen kennt und anwendet, hat eine kleinere Insolvenz- und eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Und das ist letztlich ja der Zweck, zu dem man sich mit der Betriebswirtschaft herumschlägt, denn *ohne Moos nix los*, wie der hier erneut zitierte Volksmund zutreffenderweise weiß.

Schließlich werden wir, und das erhöht den praktischen Nutzen dieses kleinen Werkes, eine Vielzahl von konkreten Fragestrategien darstellen, also die wichtigsten Aufgabentypen, die ihnen zugrundeliegenden Konzepte und Theorien und die Lösungswege. Das Buch ist damit ein Prüfungskompendium ebenso wie ein Nachschlagewerk.

Andere Werke aus der »Klartext«-Reihe werden wir dann und wann voraussetzen, um nicht zu viele Überschneidungen entstehen zu lassen. Der vorliegende Band ist jedoch selbstverständlich für sich isoliert nutzbar.

¹ non scholae sed vitae discimus: Seneca, Epistulae 106, 12.

1.4. Formale Hinweise

Alle verwendeten mathematischen und sonstigen Symbole finden Sie im Anhang. Auf Symbolerläuterungen unmittelbar an den Formeln wird daher verzichtet.

In allen Zahlenbeispielen, die die Umsatzsteuer voraussetzen, wird ein Umsatzsteuersatz von 19 % angewandt.

Alle Zahlenwerke wurden für dieses Buch per Computer berechnet und geprüft. Alle Ergebnisse sind stets mit 16 Stellen Genauigkeit berechnet und werden im Buch kaufmännisch gerundet dargestellt. Folge-rechnungen basieren nie auf dem im Buch stehenden gerundeten, sondern stets auf dem exakten Wert. Dies kann Rundungsfehler im Bereich von 1 Cent bewirken. Diese Rundungsfehler sind keine Fehler, sondern der (zeitgemäßen) elektronischen Lösungsmethode geschuldet.

In Formeln, die die Prozentrechnung voraussetzen, wird 100 % als 1 dargestellt, weil dies auch in sämtlichen Tabellenkalkulationsprogrammen so gebräuchlich ist. Es ist sinnvoll, sich von Anfang an eine dem üblichen Arbeitswerkzeug angemessene Arbeitsweise anzueignen. Also: Auf eine Zahl 10 % aufzuschlagen, wird nicht als

$$\frac{X \times 110}{100} \quad \text{F 1.1}$$

dargestellt, sondern einfach als

$$X \times 1,1 \quad \text{F 1.2}$$

Die 110 und die 100 werden also *gekürzt*. Soll der Prozentanteil einer Größe (A) von einer anderen Größe (B) berechnet werden, so wird die Berechnung ebenfalls ohne die »100« dargestellt, also nicht als

$$\text{Anteil} = \frac{A \times 100}{B} \quad \text{F 1.3}$$

sondern einfach als

$$\text{Anteil} = \frac{A}{B} \quad \text{F 1.4}$$

Dies entspricht ebenfalls der Eingabe in einem Tabellenkalkulationsprogramm, wo die Multiplikation mit »100« durch die Formatierung und nicht durch die Formel selbst erreicht wird.