



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Juli 2007

Nr. 1

Grüessech

Noch ein News-Letter!? Tatsächlich kommt hier eine E-Mail mehr zu Ihnen: **Gelesen - gelacht - gelocht?** Wir hoffen nicht. Das vorliegende Blatt heisst denn auch **Punkt** und bringt es betriebswirtschaftlich auf diesen. So kommt eine Seite alle zwei Monate zu Ihnen (wenn Sie mögen), und diese will **vier Ansprüchen** genügen:

- **1** kurzen Gedankenanstoss zu einem **betriebswirtschaftlichen Thema** geben (**BW-Thema**)
- **1** **aktuelles Stichwort** erklären und erläutern, was Sie konkret damit anfangen können.
- **1 Excel-Tipp** pro Ausgabe vermitteln, da Excel ein grundlegendes Werkzeug für den Controlling-Alltag ist. Zu jedem Punkt wird daher noch eine kurze Muster-Excel-Tabelle „So geht das“ mitgeliefert.
- **1 Seite** (wenig Form, viel Inhalt)

Das **Zielpublikum** sind: **Sie**, kaufmännische/r oder GeschäftsleiterIn, AllrounderIn, Finanz- oder PersonalchefIn, die tausend Dinge pro Tag unter einen Hut bringen oder aus selbigem zaubern müssen und sich bewusst sind, dass sich jede Tätigkeit am Ende des Tages in Franken und Rappen ausdrückt. Aber es sind eben nicht nur die Finanzen, es hängt alles mit allem zusammen: Das Personal mit den Kunden, der Markt mit der Beschaffung, die Produktion mit den Investitionen, die Entwicklung mit dem Personal, und, und, und ...

Der Punkt erscheint in den **ungeraden Monaten**, denn Controlling lebt von Abweichungen, dem Ungeraden eben, den Erkenntnissen und den Massnahmen daraus. Wir freuen uns jetzt schon auf Ihre zukünftigen Rückmeldungen und Anliegen.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



BW-Thema: Abweichungen

Hilfe, der Umsatz im aktuellen Monat ist „**unerklärbar**“ höher als im Vorjahresmonat! Auch positive Abweichungen wollen ernst genommen werden. Eine wichtige Frage bei Abweichungen ist stets: Ist die Abweichung von der **Menge** (Stück, Anzahl Mitarbeitende, kg usw.), von der **Franken-Seite** oder **von beidem** her beeinflusst? Nehmen Sie die Zahlen auseinander: Wie hat sich die Menge verändert, wie der Frankenwert? Beides positiv oder nur eins davon? Beide Dinge sind getrennt zu analysieren, um gemeinsam die **Erklärung** zu finden und die **Massnahmen** abzuleiten. Und in diesem Fall hoffentlich: Weiter so!

Stichwort des Monats: IKS

In der September-Ausgabe wird das Scherengewicht beim **Internen Kontroll-System** (IKS) liegen; eine Anforderung gemäss OR (voraussichtlich ab 1.1.2008) für grössere Firmen*, aber auch eine gute Sache für kleinere KMU's. * Bilanzsumme > 10 Mio. CHF, Umsatz > 20 Mio. CHF; mehr als 50 Mitarbeitende

Excel-Tipp

Aus rot wird grün



Je nachdem, ob eine Zahl im Plus oder im Minus steht, erscheint sie **rot** oder **grün** (oder in jeder anderen Farbe). So wird's gemacht:

- ⇒ In Zelle C1 Formel eingeben: **=a1*b1** und Farbe für Schrift wählen (**rot**).
- ⇒ In Zelle A1 **-15** und in Zelle B1 **3** eingeben. (Resultat in Zelle C1: **-45**)
- ⇒ In Zelle C1: Format -> bedingte Formatierung -> (Auswahl): Zellwert ... ist grösser als ... 0 (Null).
Format... Schrift ... Farbe: **grün** auswählen -> OK -> OK
- ⇒ Geben Sie nun in Zelle A1 **15** ein: Resultat: **45**

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**
Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf
www.forumcontrolling.ch

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

Erscheint 2-monatlich; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

September / Oktober 2007

Nr. 2

Grüessech

Die Controlling-Arbeit besteht nach meiner Erfahrung zu weit über 50 % aus Methoden- und vor allem **Sozialkompetenz**. Fachkompetenz wird selbstverständlich vorausgesetzt (im Finanzbereich ist Bilanzsicherheit gewiss kein Nachteil ...). Gerade aber Projektcontrolling oder das Einführen neuer Prozesse benötigen viele „weiche“ Kompetenzen. **Bui-aga** („Bei uns ist alles ganz anders!“) oder die **3-Gründe-Theorie** („1) Hatten wir noch nie; 2) Da könnte ja jeder kommen; 3) Und überhaupt“) können Haltungen von Betroffenen sein, die die gesamte steuernde und motivierende Kompetenz im Controlling (er-)fordern. Sie fördert aber bei den Verantwortlichen auch Erfolgsmomente und trägt wesentlich zur Zielerreichung „aus Betroffenen Beteiligte machen“ bei.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



BW-Thema: Budget-Prozess

„Bringt“ budgetieren heute überhaupt noch etwas oder ist es nur der „Ersatz des Zufalls durch den Irrtum“? Doch, es macht Sinn, sich **stufengerecht Plan-Gedanken** zu machen und diese in **Zahlen** zu fassen. Gerade in etwas komplexeren Betrieben ist es wichtig, einen **Prozess** zu definieren und das **Wesentliche** zu planen: **Umsätze** sowie **Materialaufwand (Franken und abgestimmte Absatz-/ Beschaffungsmengen)**, **Personalkosten** (Mitarbeitende, Löhne und Sozialkosten nächstes Jahr) sowie **Investitionen**. Die übrigen Positionen „dürfen“ auch mal etwas summarischer geplant werden. Wichtig ist im folgenden Jahr, dass immer noch klar ist, warum was geplant wurde (und dass derjenige, der budgetierte, auch derjenige ist, der die Budgetverantwortung trägt). So bleiben die **Grundlagen** für aussagekräftige Analysen von Budget-**Abweichungen** erhalten.

Stichwort: IKS

Nach diversen Bilanzskandalen wurden die Gesetzgeber aktiv: In den USA mag man's bezüglich **Internes Kontrollsystem (IKS)** gigantisch (Sarbanes-Oxley-Act); in der Schweiz werden ab 2008 knappe Ergänzungen im **OR** darauf hinweisen, dass grössere Firmen* ein dokumentiertes IKS haben müssen. Wieviel es sein soll, bestimmt der **Verwaltungsrat**; der **Revisionsstelle** kommt (ausschliesslich) die prüfende Rolle zu. Wichtig zudem zu wissen:

- Primär geht es darum, finanzielle Schief lagen aus **unabsichtlichen Fehlern** mit grösstmöglicher Sicherheit zu vermeiden (ein Nutzen für Firmen jeder Grösse!)
- IKS so aufbauen, dass die **massgeblichen finanziellen Risiken** systematisch geprüft werden (damit erhöht sich auch der Führungsnutzen): Bei der einen Firma sind es z.B. die Debitoren, bei der anderen der Kassaverkehr
- **Pragmatisch aufbauen**: Keine „Papiertiger“ mit 100 Seiten, sondern gelebtes **Mehr-Augen-Prinzip** (nicht einfach noch eine Zertifizierung mehr)
- Es gibt **einfache Instrumente** (z.B. Unterschriften-Reglement), deren Einsatz auch für kleine Firmen sehr empfehlenswert ist.

Beim Bearbeiten der **IKS-Checkliste** (auf unserer Homepage, Seite „Tipps“) unterstützen wir Sie im Sinne von „kurz und wirkungsvoll“ sehr gerne.

*2 von 3 Punkten sind erfüllt:


>50 Mitarbeiter, >10 Mio. Fr. Bilanzsumme,
> 20 Mio.Fr. Umsatz (gilt für alle Rechtsformen)

Excel-Tipp



Filter: Die Schnellauswertung

Schneller als via Sortierfunktion können Gruppen sortiert und sofort wieder aufgelöst oder feiner sortiert werden. So wird's gemacht:

- ⇒ Wenn z.B. eine Mitarbeiterliste erfasst ist: Überschriftszellen anklicken (im Beispiel Zelle A1 bis H1)
- ⇒ Via Daten -> Filter -> Autofilter -> Enter (Rückgängig machen: Genau gleiche Reihenfolge)
- ⇒ Nun kann mit dem Symbol  jede Spalte gefiltert werden: Draufklicken und auswählen (z.B. welche Herren haben im Juni Ferien?); Rückgängig via (Alle)

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

www.forumcontrolling.ch

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

November / Dezember 2007

Nr. 3

Grüessech

Je mehr sich das Ende des Geschäftsjahres nähert, desto mehr rücken auch die **Abweichungen** zwischen **Budget** (für welches wir uns in der letzten Ausgabe stark gemacht haben) und **effektiven Zahlen** in den Brennpunkt. Gerne sieht „man“ dabei möglichst wenig Abweichungen (keine Rückfragen ...), und wenn, dann nur in die positive Richtung (Überschreitung Umsatz, Unterschreitung Kosten). Den Gegenpart spielt hier oft der Controller, der Null-Abweichungen mit berufsbedingter Skepsis betrachtet und auch positive Abweichungen analysieren will. Denn vielleicht ist der tolle Umsatzsprung eine buchhalterische Fehlabbildung alte / neue Periode oder mit Überstunden zustande gekommen, die noch nicht berücksichtigt wurden. **Betriebswirtschaft** ist eben (und glücklicherweise) **keine exakte Wissenschaft**.

Mit besten Grüßen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



BW-Thema: Ziele

Wer kennt es nicht aus Mitarbeiter-Gesprächen: Das „sinnvolle“ Setzen von Zielen für das neue Jahr. Und wie überall, wo etwas erreicht werden soll, ist das **klare Formulieren** von Zielen einfacher gesagt als getan. Die Controller-Erkenntnis **„Was nicht messbar ist, ist nicht steuerbar“** muss sich daher auch im Zielesetzen bewahrheiten. Ein Ziel muss so klar formuliert sein, dass es **bezüglich verschiedener Dimensionen** auch im Rückblick steuerbar bleibt (z.B. **Zeit**, in der es zu erreichen ist, **Messgrösse** die feststellt, ob es erreicht ist oder nicht). Mit zu den grössten Projekt-Absturz-Gründen gehört, dass Ziele nicht oder missverständlich gesetzt wurden. Wer Zielvorgaben erhält, muss fragen, bis er sicher ist, dass das **Ziel**, das er erfüllen soll, auch dasjenige ist, **das der Auftraggeber meint**.

Stichwort: Neuer Lohnausweis

So neu ist dieser Lohnausweis (und insbesondere die Diskussion dazu) zwar auch wieder nicht. **Anfangs 2008** wird es aber für die meisten Firmen das 1. Mal sein, dass das neue Formular eingesetzt werden muss und damit auch (**für das Jahr 2007**) bestätigt wird, dass die neuen Rahmenbedingungen eingehalten worden sind. Als Renner in der Diskussion sind vor allem das **Firmen-Auto** (z.B. Privatanteil von 0.8 % vom Kaufpreis pro Monat als Lohnabzug und Grundlage für Sozialversicherungen) und die **Spesen** zu nennen. Hilfe bieten hier die Ausführungen in Randziffer 52 der Wegleitung zum neuen Lohnausweis, wo Eckwerte aufgeführt sind. Sind diese Werte eingehalten, braucht es kein Spesenreglement, sondern es kann im neuen Lohnausweis in Ziffer 13.1.1 einfach eine „X“ eingesetzt werden. Speziell bleiben die **Pauschalspesen**: Hier ist eine schriftliche Abmachung mit der Steuerverwaltung der beste Weg. Noch Fragen zum Inhalt oder zum **einfachen Ausfüllen des Formulars am PC**? Wir helfen Ihnen sehr gerne.

Excel-Tipp



Zinses-Zins-Rechnen mit Excel

Fr. 5'000 mit 4 % über 10 Jahre angelegt. Oder: Nach 10 Jahren erhalte ich Fr. 7'400; welcher Zinssatz liegt vor? So wird's gemacht:

- ⇒ 4 % über 10 Jahre ist eine **Potenz** (4^{10}). Und hier kommt bei Excel das gute alte **circonflex** (wie im Französischen, z.B. bei être) zu neuen Ehren: 4^{10} . Die Formel in Excel lautet: $\equiv 1.04^{10}$ (4 % ist in Zins-Dezimalzahlen 1.04) = **1.480** (*5'000=Fr.7'400)
- ⇒ Nicht erschrecken: **Das ^ erscheint erst, wenn die nächste Taste gedrückt wird**
- ⇒ Der zweite Fall ist das **Wurzel-Ziehen**; im Excel ist die Formel umgekehrt: $\equiv 1.480^{(1/10)}$ = 1.04 oder wiederum 4 % (immer hoch (1 / Anzahl Jahre))

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

www.forumcontrolling.ch

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Januar / Februar 2008

Nr. 4

Grüessech

„Man“ kann Probleme grösser machen, als sie sind, und **200-seitige Berichte** verfassen, gespickt mit Grafiken und Anhängen. Am besten so komplex, wie uns früher die Mengenlehre schmackhaft gemacht wurde („Wenn eine Person in einem Raum ist, und zwei gehen raus, muss einer rein, damit keiner mehr drin ist“). Daneben gibt es die Verfechter der **A4-Seite-Theorie** (alles hat auf einer Seite A4 Platz). Auch diese pochen im Controlling mit der **KISS-Regel** („keep it simple and stupid“) auf ihre Rechte. Manchmal genügt für eine Problemanalyse und (erste) Lösungsvorschläge tatsächlich eine halbe Seite; manchmal ist aber im Controlling längere Knochen- und Dokuarbeit angesagt. Ich plädiere daher vielfach zuerst für die **GMV-Regel: Gesunder Menschen-Verstand**. Altbewährt. Aber vielfach unübertroffen.

Mit besten Grüessen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



BW-Thema: Sensitivitäten

Nicht nur empfindliche Hautpartien, auch Unternehmen oder Projekte reagieren sensibel auf Einflüsse. In der Betriebswirtschaft (z.B. bei Investitionsrechnungen oder im Budgetprozess) kommt daher **Sensitivitätsanalysen** grosse Bedeutung zu. Wie nebstehend mit der Excel-Funktion „wenn ... dann“ beschrieben: Wenn ich einen Parameter verändere, wie reagieren andere Teile oder das Ganze? Z.B. Kauf einer Firma: Wie sieht meine Kaufofferte aus, wenn der Umsatz +/- 5 % neben der Planung liegt? Es gilt, Grenzwerte zu definieren („**grüner** Bereich“, „**roter** Bereich“). Und die Herausforderung: Welche **Parameter** sind voneinander **abhängig** (z.B. sind die Personalkosten bis zu einem gewissen +/- des Umsatzes fix, dann aber ändern sie). **Wenn** die Anwendung dieser Methode durchdacht angegangen wird, **dann** fägt's.

Stichwort: Verrechnungssteuer

Zum Ende des Geschäftsjahres fallen auch immer diverse Abschluss-, Aufräum- und **Dokumentationsarbeiten** an. In dieses Kapitel gehört in vielen Fällen die **Rückforderung der Verrechnungssteuer (VST)** für Firmen und Vereine. Und obwohl uns die EDV die Arbeit nicht vollständig abnehmen kann, gibt es hier Möglichkeiten, die das Leben erleichtern. Dazu gehört zum Beispiel das automatische Herunterladen des Rückforderungsformulars 25 für die VST. Unter der Homepage: <http://www.estv.admin.ch/d/vst/dokumentation/formulare.htm> klicken Sie: **25 Antrag auf Rückerstattung der Verrechnungssteuer** an. Und noch ein Tipp: Legen Sie während des Jahres immer die relevanten Bank-/Postbestätigungen (z.B. Abschlüsse per 31.3., 30.6. usw.) beiseite. So sind Sie schon top vororganisiert. Auch eine Hilfe sind die **Kurslisten** (Werte Aktien, Obligationen usw.) der Eidg. Steuerverwaltung. Unter: <http://www.estv.admin.ch/d/dbst/dienstleistungen/kurs.htm> gibt's die aktuellste Kurslisten per 31. Dezember (Achtung: jeweils auf's Jahr achten).

Excel-Tipp

Funktion „Wenn ... dann“



Wenn das Resultat korrekt ist, erscheint „**ok**“; wenn nicht „**Fehler**“. So wird's gemacht:

- ⇒ Geben Sie in der Zelle A1 **4**, in Zelle B1 **5** und in der Zelle C1 die Formel: =a1*b1 ein (Resultat **20**)
- ⇒ In Zelle D1 soll nun stehen, wenn das Resultat grösser ist als 19 (> 19) „**ok**“, sonst „**Fehler**“.
- ⇒ Die Eingabe (eine sogenannte „Funktion“) lautet: =WENN(c1>19;„**ok**“;„**Fehler**“).
- ⇒ Funktionen werden immer mit dem Gleichzeichen (=) begonnen, dann die Funktion (hier: **WENN**) und dann in Klammern die 3 Schritte (immer mit ; trennen). Erscheinende Texte mit „Text“ eingeben.
- ⇒ Geben Sie nun in Zelle A1 **3** ein; es kommt „**Fehler**“

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

www.forumcontrolling.ch

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

März / April 2008

Nr. 5

Grüessech

Hier war zu lesen, Betriebswirtschaft sei eine **unexakte Wissenschaft**. Wie bitte? Gibt es etwas Genaueres als eine Buchhaltung mit „auf's Füfí“ stimmenden, frisch ab Laser-Drucker geernteten Zahlen? Getreu dem Mathematiker-Satz, dass man nie einer Statistik trauen soll, die man nicht selber verfälscht hat, gilt es, **Zahlen kritisch** zu hinterfragen. Es geht aber nicht um Fehler (Soll und Haben stimmen immer ...), sondern um die Analyse. Gerade aktuell (Infos zu den Jahresabschlüssen 2007) ist es auch bei grossen Gesellschaften interessant festzustellen, wie je nach angewandter **Rechnungslegung** (OR, FER, IFRS, US-GAAP*) ein anderes Ergebnis ausgewiesen wird. Auch bei KMU's kann zwischen der **Steuer- und der Handelsbilanz** eine kleine oder grosse Welt liegen. Eine spannende Lektüre also: Viel Spass beim Knobeln!

Mit besten Grüessen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



* (inter)nationale Rechnungslegungsnormen

BW-Thema: Kennzahlen

Kennzahlen sind Werte, die uns möglichst rasch und in Zahlen ausgedrückt ein Bild vermitteln sollen. Es gibt aber nicht einfach **die** Kennzahlen, sondern sehr viele Möglichkeiten, wiederkehrende Werte zu messen. Sei es in **absoluten** Werten (z.B. Anzahl Mitarbeitende) oder, und interessanter, in **relativen Werten**, die ein Verhältnis (oder eben eine Relation) zu einem anderen Wert darstellen (z.B. Gewinn pro Mitarbeitender). Es gilt, wenige „**handverlesene**“ Kennzahlen zu wählen, die immer wieder gleich angewendet werden. Nur so lassen sich über Monate oder Jahre **Trends** verfolgen. Zwischen Abteilungen oder Unternehmungen vergleicht man ebenfalls Werte, und hier spricht man vom **Benchmark** (bedeutet „Massstab“): Eine Rendite von 3.5 % ist nicht spektakulär, wenn aber der Branchen-Benchmark 1.5 % beträgt, dann sind 3.5 % top.

Stichwort: Corporate Governance

Kaum eine Bilanz-Medienkonferenz vergeht, ohne dass dieses Stichwort fällt. Dabei ist der Gedanke hinter Corporate Governance (oder: **transparente Unternehmensführung** mit ausgewogenem Verhältnis von Führung und Kontrolle) alt: „**Lei haute**“ würde man auf Berndeutsch sagen. Das „Regieren“ (hier kommt *governance* her) einer Unternehmung, ob gross oder klein, umfasst **Offenlegung** gegenüber den Zielgruppen, welche Anspruch darauf haben (Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Staat usw.). Es geht um **Fragen** wie „Welchen Eigentumsverhältnissen untersteht die Firma?“, „Welche Interessensbindungen haben die führenden Personen?“, „Wie werden diese Personen entschädigt?“, „Wer beaufsichtigt?“ usw. Auch für kleinere und mittlere Unternehmungen ist die Beantwortung solcher Fragen wichtig: Hier braucht es nicht einen dicken Anhang in der Jahresrechnung, aber **Transparenz** und eine klare Linie, z.B., dass Privates privat und Geschäftliches Geschäft ist. In der Schweiz existiert auch ein „Swiss Code of best practice“ zu diesem Thema.

Excel-Tipp



Funktion „Verweis“

Sie haben **zwei Dateien** für Ihre rund 15'000 Artikel; in der einen die Preise, in der anderen die Artikel-Namen. Nun wollen Sie **eine Liste** daraus machen. So wird's gemacht:

- ⇒ **Gemeinsames Kriterium** ist die **Artikel-Nummer**
- ⇒ **Kopieren** Sie die Datei-Inhalte auf ein neues Blatt
- ⇒ Auf Resultat-Zelle (hier: J4) eingeben: Einfügen -> Funktion... -> Auswählen „**Verweis**“ -> ok
- ⇒ Via diese Funktion wird nun in allen Preis-Zellen (von B4 bis B15000) gecheckt, wo die gesuchte Artikel-Nr aus Datei 2 (Zelle E4) in Datei 1 steht (in Zelle **B6**)
- ⇒ In der Resultatzelle J4 erscheint der zu **B6** gehörende **Preis** von **Fr. 1.80** für **Drähte** (aus Zelle **C6**)

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94

3401 Burgdorf

www.forumcontrolling.ch

Tel. 034 426 23 33

Fax 034 426 23 26

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Mai / Juni 2008

Nr. 6

Grüessech

„Bist du einsam, geh an eine Sitzung!“

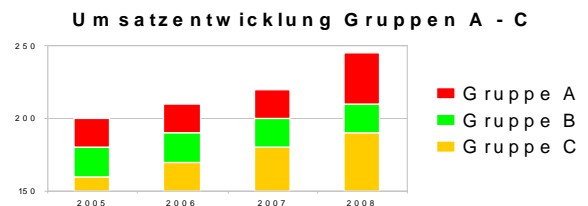
Diese Aussage ist hin und wieder zu hören, wenn die Effizienz solcher Anlässe angezweifelt wird. Wer hat es nicht schon selber erlebt, dass Teilnehmende das noch ungeöffnete Couvert mit den Unterlagen drin vor sich hinlegen und, nachdem sie immer wieder sich im-Kreise-drehende Aussagen machen, mit den unheilvollen Worten: „Darauf komme ich später zurück“ das Sitzungsende in weite Ferne rücken lassen... Dabei wäre mit der Einhaltung der **TOP-Regel** für **Sitzungen mit Pfiff** allen gedient:

- **T**raktandenliste klar, kommuniziert und konzentriert auf's Wesentliche (Verantwortung Sitzungsleitung)
- **O**ptimale Vorbereitung (Verantwortung Teilnehmer)
- **P**rotokoll (wie und wer?) und **p**lanvolles Vorgehen in bezug auf „Details“ wie Raum reservieren, maximale Sitzungsdauer festlegen, Getränke organisieren und Pausen einberechnen (Sitzungsleitung)

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



Das zweite Beispiel lässt diese Grundlagen vermissen und die Verantwortlichen für die Gruppen A und C in besonders gutem Licht erscheinen; B ist dagegen im „Sandwich“, obwohl alle Jahres-Werte identisch sind. Übrigens: Beide Grafiken basieren exakt auf demselben Zahlenmaterial ...



Stichwort: Neue AHV-Nummer

Ab 1. Juli 2008 wird schrittweise die neue, **13-stellige** AHV-Nummer eingeführt. Anstelle der bisherigen grauen A6-Karte gibt es neu den nebenstehenden Ausweis im **Kreditkartenformat**.

Neue Nummern werden schrittweise und automatisch durch die Ausgleichskasse (AK) mitgeteilt. Der **Versicherungsnachweis** wird in Zukunft den bisherigen Eintrag der AK-Nummer ersetzen.

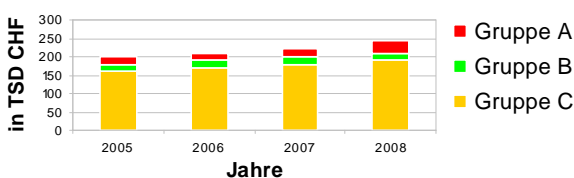


BW-Thema: Grafiken

„Ein Bild sagt mehr als 1'000 Worte“: Vielleicht kennen Sie dieses Sprichwort. Gerade zur Darstellung von (Verhältnis)zahlen und komplexeren Abläufen bietet eine Grafik die Möglichkeit, ein **Gesamtbild** zu erhalten und sich nicht in Details zu verlieren. Dabei ist es aber wichtig, dass die Grafik einfach lesbar ist und mit **offenen Karten** gespielt wird.

Die erste Grafik zeigt ehrlich(er) die Entwicklung der Umsätze ab **CHF 0.00 (!)** und ist klar angeschrieben. Immer wichtig: Was ist auf der vertikalen oder **Y-Achse** (CHF), was auf der horizontalen **X-Achse** (Jahre)?

Umsatzentwicklung Gruppen A - C



Excel-Tipp

Grafiken (Diagramme)



Eine Grafik wird folgendermassen erzeugt:

- ⇒ Gewünschte Werte **eingeben + anleuchten**: Werte in Zellen B6 bis E8; Artikel-Gruppen-Bezeichnung in Spalte A (A6 bis A8) und Jahre in Zeile 5 (B5 - E5)
- ⇒ Diagramm-Symbol anwählen (oder via „Einfügen -> Diagramm“): Sie können nun die **Form der Grafik** wählen (z.B. Säulen oder Kreis oder Linien): **Weiter**
- ⇒ Es wird gezeigt, welche **Daten** Sie nehmen: **Weiter**
- ⇒ Nun können sie die Grafik und die Achsen **beschriften**, Legenden hinzuzufügen usw.: **Weiter**
- ⇒ **Fertig stellen**
- ⇒ **TIPP**: Durch **Klicken in die Grafik** können Sie die Grafik jederzeit anpassen (z.B. Titel, Skalierung)

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

www.forumcontrolling.ch

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Juli / August 2008

Nr. 7

Grüessech

„1. Was wichtig ist, entscheidet das Team; als Chefin oder Chef entscheide ich nur das Unwichtige. 2. Ich bestimme, was wichtig und was unwichtig ist.“ **Mitbestimmung** versus ‚einsame‘ **Führungsentscheide**, wer kennt die Problematik nicht? Keine Organisation kommt darum herum, die Entscheidungsprozesse klar zu regeln. Das heisst, **Argumente anhören, abwägen, diskutieren, und dann entscheidet** die Person oder das Gremium, das die Kompetenz dazu hat. So, wie man z.B. bei einer Stellenbesetzung die zukünftigen Team-Kollegen oder Untergebenen eines neuen Mitarbeiters einbeziehen kann und ihre (subjektiven) Kurz-Eindrücke über die zur Auswahl Stehenden sammelt. Für den Chef oder die Chefin, die entscheiden, ist das **ein Entscheid-Kriterium unter Vielen**. Aber die **Akzeptanz** wird **höher** sein, wenn’s ein Vorher, statt nur ein Nachher, gibt. Mitbestimmung und Führungsentscheid schliessen sich meines Erachtens nicht aus; das Zauberwort heisst **Einbezug**. Und dieser Einbezug beinhaltet für die Einbezogenen in Zukunft auch eine gewisse **Loyalität zu einem Entscheid**, der eben auch unter Berücksichtigung der Team-Meinung gefällt worden ist.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



Stichwort: Vertragsmanagement

Viele Verträge **laufen** jeweils per **Ende Jahr weiter**, wenn sie nicht 3 – 4 Monate im voraus gekündigt werden. Jetzt ist ein **guter Zeitpunkt**, mit einfachen Mitteln eine Übersicht über die „ewigen“ Verträge (wie Instandhaltung, Mieten, Versicherungen, Kundenkonditionen usw.) zu gewinnen. Diese Vertragsbewirtschaftung unterstützt sie immer wieder, damit nicht weitere 12 Monate **unnötige Kosten entstehen**. Bei einem pragmatischen Aufbau **helfen wir gerne!**

BW-Thema: Nutzwertanalyse

Wenn ein Entscheid auf Grund verschiedener Möglichkeiten fällig ist (z.B. Stellenbesetzung) und jede Möglichkeit Vor- und Nachteile hat, kann die **Nutzwertanalyse** oft **gute Dienste** leisten. Sie sehen eine solche Analyse in der **Excel-Tabelle in der Beilage** abgebildet:

für: Anstellung neuer Mitarbeiter / neue Mitarbeiterin

Erfüllungsgrad Punkte Gewichte Punkte Gewichte
Eindruck: voll erfüllt 3 3 sehr wichtig 3
Eindruck: > 50 % erfüllt 2 2 wichtig 2
Eindruck: < 50 % erfüllt 1 1 beidn. wichtig 1

Kriterium	Kandidat 1			Kandidat 2			Kandidat 3		
	Erfüllungsgrad	Gewicht	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Gewicht	Nutzwert	Erfüllungsgrad	Gewicht	Nutzwert
Fachkompetenz	3	2	6	2	2	4	1	2	2
Erfahrung auf Gebiet XY	3	3	9	3	3	9	1	3	3
Ausbildung	3	1	3	1	1	1	2	1	2
Auftreten	1	2	2	2	2	4	2	2	4
Sozialkompetenz	1	3	3	2	3	6	1	3	3
Eindruck des Teams	1	3	3	3	3	9	2	3	6
Nutzwert Total			26			31			20

Zuerst überlegt man, welche **Kriterien** für die Bewertung wichtig sind (z.B. Fachkompetenz, Sozialkompetenz usw.). Dann gibt man jedem Kriterium ein **Gewicht** (nicht alle Kriterien sind gleich wichtig). Nun kann für jede Variante (hier: Für jeden Stellenbewerber) auf einer Skala von 1 (<50 % erfüllt) bis 3 (voll erfüllt) der **Erfüllungsgrad** pro Kriterium eingetragen werden. **Erfüllungsgrad mal Gewicht** ergibt einen Wert. Die Variante, mit dem **höchsten Gesamtwert** wird wahrscheinlich **Ihr Favorit** sein.

Excel-Tipp

Funktion Minimum / Maximum



Für einen raschen Überblick sind oft **Minimum-, Maximum- oder Mittelwert-Funktionen** praktisch. So wird’s gemacht:

- ⇒ In der Excel-Tabelle in der Beilage ist eine **Nutzwertanalyse** abgebildet.
- ⇒ Sie möchten nun von den Werten auf **Zellen E27, I27 und M27** wissen, was der höchste und der tiefste Wert ist und was der Mittelwert der 3 Zahlen ist
- ⇒ Dazu geben Sie in Zelle E29 ein:
=MAX(E27;I27;M27) für den maximalen Wert
- ⇒ In Zelle E31 **MIN** für den minimalen und in Zelle E33 **MITTELWERT** für den Durchschnittswert
- ⇒ **In Klammern** ist immer der **Datenbereich**, den Sie auswerten möchten, anzugeben

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

www.forumcontrolling.ch

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

September / Oktober 2008

Nr. 8

Grüessech

Das Genie beherrscht das Chaos! Dieser Satz wird gerne bei überstellten Büros oder überquellenden Schreibtischen als Argument beigezogen. Sogenannte **Voltischler** mögen es üppig. Die meisten haben auch wirklich ein System, mit dem sie (und *nur* sie) immer wieder mit verblüffender Geschwindigkeit Akten finden. Schwieriger wird's, wenn ein solches Genie plötzlich ausfällt (gilt übrigens auch für die PC-Ablage auf dem eigenen C-Laufwerk statt auf dem zentralen Server...). Als bekennender **Leertischler** ärgere ich mich aber manchmal über mich selbst, dass ich Dinge zu wenig ausreifen lasse und zu rasch wegräume. Der Ideal-Zustand wäre der **Mittel-tischler**: Es darf ruhig etwas rumliegen, aber immer top-organisiert. Ein guter Vorsatz für 2009. Oder spätestens für's nächste Leben.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



BW-Thema: Risikobeurteilung

Seit diesem Jahr müssen Firmen von einer gewissen Grösse an über ein **I**nternes **K**ontroll-**S**ystem (IKS) verfügen (siehe auch Controlling.Punkt Nr. 2/07). Daneben schreibt OR 663b, Ziffer 12, neu auch vor, dass **alle** Aktien- und gleichbehandelten Gesellschaften im Anhang zur Jahresrechnung „**Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung**“ machen müssen. Dies ist kein IKS, aber eine mindestens **jährliche Beurteilung** (z.B. an VR-Sitzung) der wichtigsten **Risiken** und der Massnahmen, um diese Risiken zu **vermeiden, vermindern, versichern** oder **selber zu tragen** (Unternehmer-Risiko). Risiken können aber auch mit dem besten System **nicht auf Null**, sondern nur auf **ein der Unternehmung angepasstes Mass** reduziert werden. Für eine **pragmatische Risikobeurteilung** stehen wir gerne zur Verfügung!



Stichwort: Risiko

„Kunscht isch gäng es Risiko“ sang Mani Matter einst, als der Eisbär in die Höhle des Eskimos drang. Was macht aber ein Risiko überhaupt zu einem Risiko? Es braucht **zwei Komponenten**: 1. **Eintretenswahrscheinlichkeit** (mal) 2. **maximaler Schaden**. Dass ein Eisbär (es sei denn *Flocke* oder *Knut*) unseren Weg kreuzt, ist hier unwahrscheinlich, im ewigen Eis aber wahrscheinlich. Um einen wirtschaftlichen Prozess zu nehmen: Dass ein **Kunde** mal **nicht zahlen** kann ist umso **unwahrscheinlicher**, je länger und ohne Probleme wir ihn beliefern konnten. Der **maximale Schaden** (Eisbär-Beispiel: Tod; wirtschaftliches Beispiel: Konkurs) kann hoch sein: Wenn es z.B. unser **einziger Kunde** ist. Wenn der Kunde aber nur 0.0012 % unseres Umsatzes ausmacht, ist der maximale Schaden tragbar. Erst wenn **beide Komponenten hoch** sind, ist auch das **Risiko hoch**.

Excel-Tipp

Funktion Verketteten



Sie übernehmen aus einem Dritt-System ins Excel **Spalten**, die eigentlich zusammengehören (z.B. Postcheck (PC)-Konti Ihrer Lieferanten, aber der PC-Kreis, die Konto- und die Prüfnummer sind in **gesonderten Spalten**). Für Ihre Zwecke **muss** die PC-Nummer **in einer Zelle lesbar** sein (z.B. 80-2-2). Wie zusammantun, was zusammengehört?

- ⇒ Die notwendige Funktion heisst **Verketteten**
- ⇒ Die Informationen über die **Einzelteile** der PC-Nummern finden Sie in den Spalten B4 bis D7
- ⇒ Nun können Sie mit der **Funktion Verketteten** die Einheit in den Zellen B15 bis B18 herstellen (via „Einfügen“, „Funktion ...“ -> auswählen: Verketteten)

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94
3401 Burgdorf

Tel. 034 426 23 33
Fax 034 426 23 26

www.forumcontrolling.ch

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

November / Dezember 2008

Nr. 9

Grüessech

Berichterstattungen oder trendiger **Reports** sind wichtig. Aber es kann auch des Guten zuviel sein. Dann nämlich, wenn aus Personen, die sich als **Unternehmer** im Element fühlen, plötzlich **Unterlasser** werden: Sie haben zwar eine tolle Innovation im Kopf, müssten dazu aber das Controlling mit 80 Seiten dokumentieren. Insbesondere **grosse Unternehmen** neigen manchmal zu selbst-beschäftigenden Prozessen. **Kleinere Organisationen** kommen meist gar nicht in Versuchung: Limitierte Personal- und Geldressourcen tragen positiv zum „soviel-als-nötig“ bei. Für das Controlling ist dies eine laufende **Herausforderung**: Das **richtige Mass** an Reports zu erstellen, um einerseits keine **wesentliche Entwicklung** zu **übersehen** und andererseits die Wertschöpfung der Unternehmung nicht mit einem **zu grossen Controlling**-Aufwand zu behindern!

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



BW-Thema: Handelsregister

Gerade zum Jahreswechsel müssen viele Unternehmungen ihren Eintrag im **Handelsregister (HReg)** anpassen: Unterschriftenregelungen, Zweckänderungen und anderes Mehr stehen an. Das HReg ist das **öffentliche Verzeichnis**, welches nach einheitlicher Darstellung die wichtigsten Informationen zu einer wirtschaftlichen Einheit à jour hält. Ein paar **Tipps**: Auch hier erleichtert das **Internet** viel: Sie können unter

www.zefix.ch
kostenlos einen aktuellen (unbeglaubigten) Auszug des HReg's

von Ihrer oder einer anderen Firma ausdrucken. Unter der elektronischen Adresse des **Schweizerischen Handelsamtsblat-**



tes (SHAB) können Sie nach Firmen oder Ereignissen forschen (www.shab.ch). Und ganz komfortabel: Es gibt **Suchabos**, wo Sie Firmen- / Personeneinträge **überwachen lassen** können und automatisch eine Mail erhalten, wenn sich etwas ändert.

Stichwort: Compliance

Dieser angelsächsische Begriff umfasst alles, was mit der Einhaltung und Anwendung von **Gesetzen** und Richtlinien, aber auch **freiwilligen Standards** (z.B. ZEWO-Siegel für gemeinnützige Organisationen oder die ISO-Norm) zu tun hat. Es geht auch darum, dass Verfahren (z.B. Zolldeklarationen) korrekt angewendet werden und Organisationen sich rechtskonform verhalten (z.B. Arbeitsrecht). All die Massnahmen im Compliance sind **Risiko-Minimierungen** für die Unternehmungen (siehe auch Controlling.Punkt Nr. 8 / 2008).



Aktuell: Kinderzulagen 2009

Beachten Sie die Änderungen. Z.B. im Kanton Bern neu **CHF 230** resp. **CHF 290** pro Monat.

Excel-Tipp

Absolute Grössenordnungen



Umsatzveränderung pro Produkt: Sie wollen alle Produkte sortieren oder filtern, deren Umsatz sich um mehr als **2 % verbessert oder verschlechtert** hat:

- ⇒ Geben Sie in Spalte F (ab Zelle F9) die Division ein (Veränderung geteilt durch Basis, also =D9/B9)
- ⇒ Formatieren Sie die Zellen F als „Prozent“ (via Format -> Zellen -> Zahlen -> Prozent oder Icon %)
- ⇒ Ergänzen Sie nun die Formel =D9/B9 mit ABS; neu: **=ABS(D9/B9)**
- ⇒ Der Veränderungswert erscheint **ohne Vorzeichen**.
- ⇒ Durch das **benutzerbedingte Filtern** können Sie in einem Arbeitsgang **alle ± 2 % filtern**.

So geht das: Excel-Tabelle in der Beilage

© **Forum für Controlling AG**

Bahnhofstrasse 94

3401 Burgdorf

www.forumcontrolling.ch

Tel. 034 426 23 33

Fax 034 426 23 26

Erscheint alle 2 Monate; E-Mail-Verteiler. An- oder Abmeldung: punkt@forumcontrolling.ch. Alle Angaben sind hinweisend und in keinem Fall (rechts)verbindlich.