



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Januar / Februar 2009

Nr. 10

Grüessech

Heute halten Sie die **10. Ausgabe** des Controlling.Punkt in Händen. Ich hoffe, dass es bereits einige Artikel und Hinweise in diesen Spalten für Sie dabei hatte, die Ihnen eine **Anregung** gegeben oder Sie daran erinnert haben, etwas an die Hand zu nehmen (von wegen gute Vorsätze für's neue Jahr...). Von der **A4-Seiten-Theorie** über **Budget, Kennzahlen, Leer- und Voltischler, Sensitivitäten** bis hin zu **BUIAGA** (Bei uns ist alles ganz anders) sind schon einige Themen kurz beleuchtet worden. Und wenn Sie einen besonderen Wunsch haben, der im Controlling-Punkt für Sie aufleuchten soll: **It's our pleasure to serve you!**

2009 wird wirtschaftlich voraussichtlich nicht das einfachste Jahr werden. Wenn wir mit diesen Zeilen (und Taten!) etwas **zur Verbesserung beitragen** können, freut uns das mächtig. In diesem Sinne: Auf ein positiv verlaufendes 2009!

Mit besten Grüßen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



Stichwort: Businessplan

Ein Business- oder **Geschäftsplan** ist ein zielgerichtetes, kompaktes und **konkretes Papier**, das auf Grund von Plänen und Annahmen eine **zukünftige Entwicklung** festhält. Wer einen Businessplan *schreibt*, muss sich die notwendige Zeit dazu nehmen. Wer einen Businessplan *liest*, muss darin die notwendigen Angaben zum Projekt (z.B. Geschäftsaufbau, -erweiterung oder -reorganisation) finden und daraus **nachvollziehbare** Schlüsse ziehen können. Es gibt nicht *die* Norm-Vorlage für einen Businessplan, sondern das Dokument muss **authentisch** und belastbar sein bezüglich Initianten, Projektinhalt, Markt- / Marketing-Überlegungen, Finanzierung sowie den Prozessen und der geplanten Infrastruktur.

BW-Thema: Archiv

Staub, modrige Luft, Überärmel, Kompaktus ... oder was kommt Ihnen bei diesem Stichwort in den Sinn? In der Schweiz gibt es **klare Vorschriften**, was wann wie und für wie lange aufbewahrt werden muss. Grundsätzliches steht in OR 963 (sogenannte Editions-pflicht). Dokumente sind in der Regel während



10 Jahren (OR 962) aufzubewahren (2009 Akten vernichten bis 1998). Teilweise beträgt die Frist aber auch 20 Jahre (z.B. für Immobiliengeschäfte). Zeugnisse oder Zollbelege sind

im Original, Verträge über das Ende hinaus zu archivieren. Und was ist mit der Archivierung via **EDV**? IT ist gut, physisch ist aber (trotz „papierlosem“ Büro) immer noch ein bisschen besser. Und falls Sie noch über alte Bänder als Archiv-Medium verfügen, testen Sie die jederzeitige **Ausdruckbarkeit**.

Risikobeurteilung ab Abschluss 08

Wie in Ausgabe 8/2008 erwähnt, **müssen** alle AG's und gleichbehandelten Gesellschaften eine **Risikobeurteilung durchführen** (OR 663b, 12). Wir unterstützen Sie gerne dabei!

Excel-Tipp



Runden auf's „Füfi“

Wie **rundet** man Fr. 2'363.86 **auf's „Füfi“**?

- ⇒ Die **Grundfunktionen** im Runden sind:
 - **RUNDEN** (Angabe Rundung vor / nach Komma)
 - **AUF(AB)RUNDEN** (rundet auf die nächste Zahl vor oder nach dem Komma auf resp. ab)
- ⇒ Die Funktion ist immer: =**RUNDEN**(Zahl *oder* Zelle; Anzahl Stellen, auf die gerundet werden soll)
- ⇒ Die Formel auf's Füfi: =**RUNDEN(D14/0.5;1)*0.5**
- ⇒ Aufrunden **auf Fr. 0.05**: Funktion **OBBERGRENZE**

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.



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

März / April 2009

Nr. 11

Grüessech

„**Möglichst einfach**“ ist ein oft gehörter Ausdruck, wenn das Gefühl entsteht, nur noch zu administrieren statt zu produzieren. In Problemsituationen wäre es dann aber doch „gäbig“, auf Grund **belastbarer Fakten** entscheiden zu können und z.B. nicht nur zu wissen, dass man einen Verlust schreibt, sondern auch, aus welchem Bereich er zustande kommt. Wenn man aber in der Buchhaltung z.B. nicht nach Kunden- oder Produktgruppen unterschieden hat, kann nur ein Wunder die richtige Analyse des Ergebnisses ermöglichen. Die Briten haben hier den Spruch „**garbage in = garbage out**“ („wenn man Müll rein tut, kann nur Müll rauskommen“) kreierte. Konkret: Wenn ich nur das Notwendigste in der Administration erfasse, kann ich z.B. bei einem späteren Banken- oder Firmenverkaufs-Gespräch auch keine detaillierten Angaben machen. Ich weiss, dass wir Controller manchmal (zu) komplizierte Lösungen vorschlagen. Aber treffen wir uns doch in der Mitte, und **möglichst einfach wird einfach möglich**.

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger

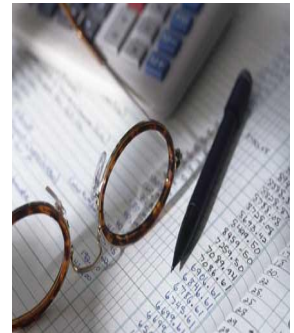


Stichwort: Cashflow

Ganz früher reichte es am Ende eines Jahres zu sehen, ob man Gewinn oder Verlust gemacht hat. Da aber z.B. die **Abschreibung** einer teuren Maschine oder die **Rückstellung** für ein noch hängiges Gerichtsverfahren aus einem anfänglichen Gewinn ohne Entnahme aus der Kasse einen Verlust machen kann, wurde der Cashflow (deutsch: **Geldfluss**) als Kennzahl entwickelt. Damit drückt man aus, was während des Jahres **effektiv in die Kasse** hinein- und aus dieser wieder im täglichen Geschäft herausgeflossen ist. Auch wenn in einem Jahr ein Verlust entsteht, sollte mindestens der **Cashflow positiv** sein.

BW-Thema: Betriebsbuchhaltung

Nebst der **klassischen**, sogenannten Finanzbuchhaltung („**Fibu**“) ist in vielen Fällen das Führen einer Betriebsbuchhaltung („**Bebu**“, auch als Grundlage für die **Kalkulation**) angezeigt. Beide Buchführungen basieren grundsätzlich auf gleichen Zahlen, haben aber **unterschiedliche Ziele**: Während es bei der Fibu um eine Gesamtsicht geht, gibt die Bebu Auskunft über die **Ergebnisse einzelner Teile**: Welche Produkte rentieren wie, welche Dienstleistungen verursachen wieviel Personalkosten usw. Die Konzeption und der Aufbau einer Bebu ist nicht „ab der Stange“ möglich und muss den spezifischen Bedürfnissen angepasst werden. Dies ist auch eine **Zeit- und Kostenfrage**. Langfristig entstehen so aber Informationen, die zur **Führung** und für **Entscheide** (auch in kleinen Betrieben) nötig und (überlebens)wichtig sind.



Excel-Tipp

15 + 47 Minuten addieren



Wieviele Stunden und Minuten sind es von Viertel nach acht bis 17:47 Uhr? Excel kann auch im 60-Minuten-System rechnen:

- ⇒ Die Echtzeit (z.B. 08:15 Uhr) in Zelle B16 eintragen (mit „:“) => **Zelle als „Text“** formatieren (Rechte Maustaste -> Zellen formatieren... -> Register „Zahlen“: Dort „Text“ wählen -> Enter)
- ⇒ Formel zum **Umrechnen in 100er-Einheit** (Spalte C): **=ZEITWERT(Zelle)*24**
- ⇒ **Normales Addieren** der Werte in Spalte C (im 100er- / Dezimalsystem)
- ⇒ Umrechnen resp. **Rückrechnen** von 100er-Einheit in **Stunden / Minuten**: **=TEXT(Zelle/24;“h:mm”)**

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.



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Grüessech

Kennen Sie die **Kaffee-Pause-Aufträge**? Bestimmt haben Sie auch schon einmal einen erteilt oder erhalten: Wenn man sich beim Automaten oder in der Cafeteria trifft, fällt z.B. der Satz: „Wenn ich dich gerade sehe, könntest du mir nicht mal abklären, ob wir nun diese SUIZA-Abgabe tatsächlich bezahlen müssen?“ Das **Erteilen des Auftrages** ist das Eine (wird nun eine kurze telefonische Abklärung oder ein mehrseitiger Bericht erwartet?). Das Andere ist das **Ausführen** und das **Dokumentieren** solcher Kleinaufträge aus einem nicht alltäglichen Themengebiet: Es wäre doch praktisch, man könnte auch noch in ein paar Monaten oder Jahren das Abgeklärte sofort wieder finden. Hier ein paar Tipps dazu:

- Geben Sie jedem solchen Kleinauftrag eine eigene, **kurze Nummer** (z.B. 09 für's Jahr und dann 001, 002 usw. für den einzelnen Auftrag).
- Machen Sie im PC ein **Unterverzeichnis „Kleinaufträge“** und speichern Sie alles mit der oben erwähnten Nummer (im Dateinamen) zuerst, z.B.: 09-003 Info SUIZA.doc
- Führen Sie eine **Word-Liste** mit den Spalten „Auftrags-Nummer“ und „Stichworte“.
- Diese Word-Liste ist der **Schlüssel zum Wiederfinden** der elektronischen Unterlagen (via Suchfunktion) und in einem **physischen Ordner**, wo Sie die Dokumente (auch Handnotizen usw.) ebenfalls nach dem Nummern-System ablegen.

Und übrigens: Verzichten Sie wegen drohender Aufträge nicht auf die Kaffeepause!

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



Stichwort: Glossar

neu

Ein Glossar ist eine Liste von **Stichwörtern** mit **Erklärungen**. Diese Liste kann (z.B. in Excel) mit der Filter-Funktion (siehe Nr. 2/07) rasch ausgewertet werden. Unser **Angebot**: Sie finden neu auf unserer **Homepage** ein solches **Glossar** mit (Stich)wörtern zu den bisherigen **Newslettern** (Rubrik „Dokumente & Service“). Viel Spass beim Arbeiten damit!

BW-Thema: Ist Controlling nötig?

Controlling versteht sich als **Unterstützung** der Führung zur **nachhaltigen Sicherung** der Unternehmung. Vielfach wird bei diesen auf den ersten Blick „unrentablen“ Tätigkeiten die Frage laut: Was nützt Controlling überhaupt? Eine interessante **Antwort** darauf liefert eine Studie des Kreditversicherers Euler-Hermes zum Thema Überschuldung. Nebst der Erkenntnis, dass über 90 % der Fälle zu spät angegangen werden („Die Hoffnung stirbt zuletzt“, Angst vor Blossstellung), wurde für das **zu späte Erkennen** der Probleme in rund 4/5 der Fälle **kein** der Unternehmung angepasstes **Controlling** festgestellt (siehe untenstehende Grafik). Das reicht von fehlender Debitoren-Bewirtschaftung bis zur Nicht-Führung einer plausiblen Kostenrechnung (siehe auch Controlling.Punkt Nr. 11/09).

Die wichtigsten Insolvenzursachen – Ergebnisse einer Faktorenanalyse



Quelle: Euler-Hermes: Wirtschaft konkret Nr. 414: Insolvenzen. Mannheim, November 2006

Excel-Tipp



Wasserzeichen

Im Word können Sie mit der Funktion „Format -> Hintergrund -> gedrucktes Wasserzeichen“ eine Hintergrundinfo (z.B. „Entwurf“) erzeugen und drucken. **Geht das auch im Excel?**

- ⇒ Die klare Antwort lautet: **JEIN**
- ⇒ Wasserzeichen ist **keine Excel-Funktion**
- ⇒ Es ist aber **mit bestimmten Druckern** möglich
- ⇒ Beim Ausdrucken ist zu wählen:
 - Eigenschaften (dann kommt ein neues Fenster)
 - Registerkarte „**Effekte**“
 - unten rechts (wenn es Ihr Drucker zulässt):
 - Wasserzeichen zum Auswählen
 - evtl. mit „Bearbeiten“ eigenen Text wählen
- ⇒ **ACHTUNG**: Wasserzeichen erscheint **nur im Druck!**

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.



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

Juli / August 2009

Nr. 13

Grüessech

Beim Durchsehen von Berichten oder Protokollen sind, wenn sie von jemand anderem bearbeitet worden sind, immer wieder die **Randnotizen** (oder als Fremdwort: Die Marginalien) des Lesenden interessant. Je nach Temperament wird da KNIF oder sogar **KNIF!!!** (kommt nicht in Frage!), ?!, !? eventuell sogar **!?!?**, **woher?** oder **tg!** (der Sachbearbeiter mit dem Kürzel tg soll das gefälligst sofort abklären) mit kräftiger Schrift hingeschrieben. Und diese Marginalien sind dann meist gar nicht so marginal, denn die Reaktion zum Inhalt des Schriftstückes ist vielfach authentischer als später in direkten Rückmeldungen. Gerade wir Controller haben es schon zu erstaunlicher Perfektion gebracht, **Stellungnahmen** (oder trendiger: Feedbacks) mit einer **wohlausgewogenen Mischung aus Pro und Contras** zu geben. Vielleicht sollten wir vermehrt das original bearbeitete Dokument mit Randbemerkungen zurückgeben. Man kann ja immer noch ein Abkürzungs-verzeichnis, das diplomatisch geglättet ist, dazulegen (KNIF-gw: **Könnte notfalls in Frage gestellt werden**).

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger

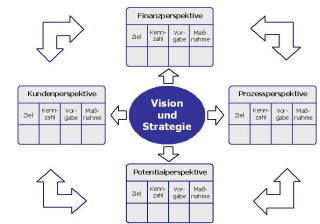


Stichwort: Due Diligence

Due Diligence umschreibt die „gebotene Sorgfalt“ beim Kauf / Verkauf von Unternehmungen und Immobilien oder bei einem Börsengang. **Due-Diligence-Prüfungen** beinhalten insbesondere eine **Stärken-/Schwächenanalyse** z.B. der Firma, die man kaufen will, und eine Bewertung der damit verbundenen **Chancen/Risiken** (Auswirkung auf den Preis, den ein Käufer zu zahlen bereit ist). Grundlagen bilden z.B. Jahres- / Planrechnungen oder Markt- / Personalangaben. Ziel ist es u.a. auch, Altlasten (z.B. hängige Prozesse, Umweltauflagen) zu kennen und zu bewerten.

BW-Thema: BSC und der Mensch

Hinter dem Kürzel BSC verbirgt sich das 1992 von David Norton und Robert Kaplan entwickelte Konzept der **Balanced Scorecard** zur umfassenden Dokumentation und Ergebnismessung einer ganzen Unternehmung. Das **neue Element** bestand und besteht darin, dass die BSC **nicht nur** auf die **Finanzperspektive** abzielt, sondern und vor allem auch den Aspekt **Mensch** als **eigenlichen Treiber** für die Ergebnisse einbezieht. Im Wissen um die vielen Zusammenhänge zwischen all den Komponenten, die einen Betrieb in seiner Umwelt am Laufen halten, ist der Faktor Mensch die **zentrale Leitstelle**. Daher bildet die BSC in einer **ausgewogenen Mischung Prozessperspektiven** (z.B. Durchlaufzeiten), **Kundenperspektiven** (z.B. Kundenzufriedenheit), **Finanzperspektiven** (z.B. Kosten pro Stück) und **Potentialperspektiven** (z.B. Personal: Ein- / Austritte) vernetzt ab.



Excel-Tipp



Excel 2003 („XP“), **2007** („Vista“)

Unsere Excel-Tipps beziehen sich in der **Beschreibung** immer auf die zur Zeit noch gängigsten Excel-Versionen bis und mit **Excel 2003**. Unter der neuen Vista-Oberfläche (**Excel 2007**) sind die Abläufe für die **Einstellungen anders**; alle in den Excel-Tipps behandelten Themen können aber problemlos auch mit Excel 2007 erstellt werden.

- ⇒ Die **Beilage** zeigt eine **Umsetzungstabelle**
- ⇒ Nutzen Sie im Excel 2007 vor allem die Task-Leisten (vielfach ähnliche Fenster dahinter wie im Excel 03)
- ⇒ Für Umsetzungsfragen Excel 2003 => Excel 2007 in bezug auf die Excel-Tipps helfen wir Ihnen gerne

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.



Controlling·Punkt

Die kompakte Dosis Betriebswirtschaft

September / Oktober 2009

Nr. 14

Grüessech

Der **Unterschied zwischen** einem Geschäftsleiter, einem Juristen und einem Journalisten? Der Geschäftsleiter überlegt drei Mal, bis er etwas sagt, der Jurist überlegt drei Mal, bis er nichts sagt, und der Journalist sagt drei Mal etwas, bis er überlegt ...

Gerade bei **Kommunikation in Krisenzeiten** (z.B. überraschend schlechte Geschäftsergebnisse, unerwartete Ereignisse wie Unwetter, deliktische Handlungen usw.) ist das Vorher sehr wichtig, damit man sich beim Nachher nicht verwundert die Augen reibt. Ein kleines **Kommunikationskonzept** (in ruhigen Zeiten erstellt) soll aufzeigen, wer wann was und wie in einer Krisensituation kommuniziert. Dies kann wesentlich dazu beitragen, dass nebst all den anderen Unannehmlichkeiten nicht auch noch ein Hick-Hack mit den Medien stattfindet. Klare zeitliche Angaben, wann kommuniziert wird, **verbindliche Einhaltung** dieser Ankündigungen, **klare, einfache Botschaften** und die Einhaltung der Regel „im Krisenfall will man die Chefin oder den Chef sprechen hören“ sind Elemente eines solchen Konzeptes.

Mit besten Grüessen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



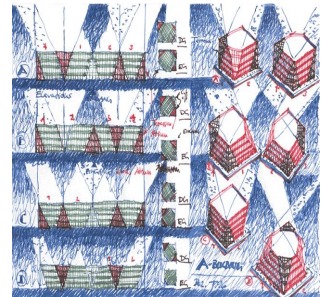
Stichwort: SWOT-Analyse

Unter einer SWOT-Analyse wird die Auflistung von **Stärken** (vom Englischen **S**trength) und **Schwächen** (**W**eakness) sowie von **Chancen** (**O**pportunities) und **Risiken** (**T**hreats) verstanden. Für bestimmte Fragestellungen soll damit ein möglichst **umfassendes Bild** entstehen. Stärken / Schwächen werden vor allem von innerhalb, Risiken und Chancen vor allem von ausserhalb des Systems beeinflusst (z.B. Entwicklungschance Markt, *Schwäche* in der Produktion).



BW-Thema: Projektfallen

Die Liste von **Projekten**, die **zurückgestellt** wurden oder **gescheitert** sind, ist in manchen Firmen und im öffentlichen Leben vielfach so lange wie die Liste der erfolgreichen Projekte. Es gibt viele Untersuchungen, was dafür die wesentlichen Gründe sind. Ein ganz wichtiges Element ist das **Ziel** (siehe auch Controlling-Punkt 3/07). Ein **unklar** formuliertes Ziel kann nicht klar erfüllt werden.



Ein **unrealistischer Zeitplan**, das **Nicht-Setzen** von **Meilensteinen** (Zwischenziele) oder das **Nicht-Beachten** von **Abhängigkeiten** zu anderen Bereichen (z.B. wird bei einem Vertriebs-Projekt die Produktion nicht miteinbezogen) sind weitere, sichere Tipps für Festentschlossene, ein Projekt scheitern zu lassen. Der **wichtigste** Plus- oder Minus-Faktor in der Projektorganisation ist und bleibt aber ... **der Mensch!**

Excel-Tipp



Auswahl-Liste (Drop-Down)

Mehrere Benutzer müssen Daten in *eine* Tabelle schreiben und sollen immer die **gleichen Begriffe** benutzen. Beispiel: „IT“; nicht, dass jemand „EDV“, jemand „IT-Abt.“ und jemand „Abt. EDV“ schreibt. Gleiche Begriffe sind eine gute Auswertungs-Basis:

- ⇒ In den auszufüllenden Zellen (hier: A12 bis A21 resp. D/E12 bis D/E21) via **Daten -> Gültigkeit -> Einstellungen** die **Quelle** (Liste) einfügen (ACHTUNG: Quelle geschützt: =(A\$4:A\$8)
- ⇒ **Quelle** (Liste) (hier: A/D/E4 bis A/D/E8): Vorgegebene Auswahlfelder (gleiche Begriffe)
- ⇒ Bei Bedarf Register „Fehlermeldung“ ergänzen

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 2009

Nr. 15

Grüessech

„Wenn die Zeit nicht reicht, arbeite ich halt 24 Stunden am Tag, nehme noch die Nacht dazu und verkürze die Mittagspause“. Wer kennt die Situation nicht, dass man um 09:15 Uhr auf die Uhr schaut, und es ist bereits halb zwölf. Kleine und grosse **Zeitfresser** nagen am kostbaren Gut, und trotz dem vielem Wissen, wie „man“ es eigentlich machen müsste, verrinnen Stunden wie die Sandkörner in der Uhr. Nebst den nachstehenden **Tipps** für ein **Zeitmanagement** gilt es grundsätzlich zu beachten, dass Zeitbewirtschaftungs-Regeln **nicht für jede/n gleich effizient** sind. Morgenstund hat zwar für einige Gold im Mund, aber wer in der Frühe Zeit braucht zum Warmlaufen, für den ist eine Besprechung morgens um sieben definitiv nicht leistungssteigernd. Wie Sie Ihr persönliches Programm finden? Zum Beispiel in **PAT-Zirkeln** (siehe nebenstehender Artikel). Und hier noch ein paar Tipps vorweg:

- **Prioritäten** setzen, delegieren, danach leben und regelmässig überprüfen
- **Planung** ist nicht alles, aber es hilft!
- **Realistische Zeiteinteilung** machen (gibt auch ein befriedigenderes Gefühl, wenn man es schafft!)
- **80/20-Regel** beachten (sogenanntes „Pareto-Prinzip“: mit 20 % Aufwand schafft man 80 % der Arbeit; für die restlichen 20 % sind 80 % Arbeit nötig)
- **Schriftlichkeit** schafft Verbindlichkeit
- **„Termine mit sich selbst“** einplanen

Mit besten Grüssen aus Burgdorf
Jürg Bissegger



Stichwort: Goldene Bilanzregel

Eine Regel wird als „golden“ bezeichnet, wenn die Einhaltung dieser Faustregel **grundlegend richtig** ist. Die goldene Bilanzregel besagt, dass Anlagevermögen (Mobilien, Immobilien) mindestens zu 100 % durch Eigen- und langfristiges Fremdkapital finanziert werden müssen (oder: **kein kurzfristiges Geld für langfristige Anlagen** einsetzen).

BW-Thema: PAT-Zirkel

Zeitbewirtschaftung hat auch mit der **Persönlichen Arbeits-Technik** (PAT) zu tun. Wann lesen und beantworten Sie Ihre Mails? Fortlaufend oder nur je einmal vor- und nachmittags? Wie sind Ihre Pendenzen organisiert? Als lose Zettel oder abgelegt in Tagesdossiers? Jeder hat seine eigene PAT. Trotzdem ist ein bisschen „Werk-Spionage“ nicht schädlich.

Diese PAT-Spionage, die Sie mit Kollegen oder firmenübergreifend pflegen und vertiefen können, heisst **PAT-Zirkel**.

Das „Beruhigende“: Viele ringen mit den gleichen Problemen! Wir unterstützen Sie gerne mit konkreten, praxiserprobten Ideen.



Anpassungen Mehrwertsteuer*



Ab 1.1.2010 sind Neuerungen bei der MWSt zu beachten. Nebst materiellen Änderungen gibt es auch wichtige formelle Neuerungen (z.B. **angepasstes Abrechnungsformular**).

* <http://www.estv.admin.ch/mwst/aktuell/index.html?lang=de>

Excel-Tipp

Schnelles Ein- und Ausblenden



Sie möchten jederzeit bestimmte Zeilen und / oder Spalten ein-/ausblenden (ohne jedesmal „Ein-/Ausblenden“ zu wählen) Dazu können Sie in der Symbolleiste (via Ansicht -> Symbolleisten -> Anpassen -> Befehle / Daten) ein Symbol ( oder ) aufschalten

- ⇒ Damit können Sie im Beispiel die Spalten B und C zum Ein-/Ausblenden markieren (mit Hilfe des Icons „Gruppierung“ bzw. „Gruppierung aufheben“)
- ⇒ Damit können Sie im Beispiel die Zeilen 5 bis 9 und 12 bis 15 ausblenden (man sieht nur die Abteilungslöhne: Vorteil z.B. für „diskreten“ Ausdruck)

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

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