

Unternehmenscontrolling im Druck- und Verlagswesen

mittels modifizierter Kosten- und Leistungsrechnung

Von Stefan Mögle-Stadel

Vorbemerkung

Wenn von der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Druck- und Verlagswesen gesprochen wird, so sind zuerst die **Kosten- und Leistungs-Richtlinien Druckindustrie** zur Orientierung zu nennen.

Herausgeber dieses Basiswerkes ist der Bundesverband Druckindustrie in Wiesbaden.

Da Verlage zunächst Anhängsel von Druckereien waren, erwies es sich in einer gewandelten, eigenständigeren Verlagswelt (wo Druckereien mittlerweile von der Bedeutung her eher zu Verlagsanhängseln/Auftragsempfängern der Verlage wurden) als notwendig, diese Richtlinien entsprechend zu modifizieren.

Dies geschah durch die **Kostenrechnung für Zeitungsverlage**, welche 1986 als **BDZV-Richtlinien zur Kosten- und Ergebnisrechnung im Festland Verlag** (Bonn) veröffentlicht wurden. Nicht zuletzt hatte der Axel Springer

Verlag großen Anteil an den Arbeiten der entsprechenden BDZV-Kommission¹⁾.

So war ASV-Vorstandsvorsitzender Peter Tamm auch Vorsitzender der Arbeitsgruppe Wirtschaft, und Michael Band übernahm die Leitung der Kommission.

Einführung

Das moderne Controlling — als Stabsabteilung der Geschäftsleitung — hat sich aus der KLR entwickelt. Stellenwert und Aufgabenbereich des Controlling lassen sich mit nachfolgendem Schiffsvergleich allgemeinverständlich darstellen:

Die Geschäftsführung (GF) gibt quasi als Schiffskapitän die unternehmerische Richtung (den Kurs) an.

Das Controlling beobachtet, quasi als Navigator, ob das Unternehmen (Schiff) sich noch auf dem von der GF festgelegten Kurs befindet und gibt der GF (dem Kapi-

Neu bei der Deutschen Akademie

In der Schriftenreihe der Deutschen Akademie für Kinder- und Jugendliteratur e.V. sind im Würzburger Verlag Königshausen & Neumann drei weitere Bände erschienen.

Der von Alfred C. Baumgärtner und Max Schmidt herausgegebene Band 11 *Text und Illustration im Kinder- und Jugendbuch* enthält die Referate und Diskussionsprotokolle der Volkacher Tagung gleichen Titels (38 Seiten Text mit sechs Schwarzweißillustrationen sowie 16 Bildtafeln, überwiegend in Farbe, DM 28,00). Die Beiträge stammen von Hans Ries, Walter Scheff, Heinrich Pleticha, Dietrich Grünwald, Rainer Brand und Max Schmidt, der eine Diskussion mit den Autoren und Illustratoren Annegret Fuchshuber, Wolfgang Gabel, Her-

bert Holzling und Paul Maar dokumentiert hat.

Eine Fleißarbeit liegt dem Band 12 von Reinhard Stach (in Zusammenarbeit mit Jutta Schmidt) zugrunde. Diese Bibliographie mit dem Titel *Robinson und Robinsonaden in der deutschsprachigen Literatur* (301 Seiten, DM 58,00) füllt eine Lücke in der Forschungsliteratur zum Robinsonmotiv und erfaßt — in der Absicht der Vollständigkeit — neben Gedrucktem auch Filme, Hörspiele und Musikstücke.

Im Band 14 *Deutsch-französische Beziehungen in Jugendliteratur und Volksdichtung* spiegelt sich die Volkacher Tagung im Zeichen der Erinnerung an die Französische Revolution (118 Seiten, DM 26,00). Er enthält Beiträge von Herausgeber Alfred C. Baumgärtner, Theodor Brüggemann, Susanne Strobach-Brillinger, Heinz Rölleke, Geneviève

Humbert und Gonthier-Louis Fink über die verschiedensten Aspekte des behandelten Themenbereichs, besonders über die Wechselwirkungen von der einen Seite des Rheins zur anderen.

Günter Kunert verzichtet

Der Schriftsteller Günter Kunert hat in einem Offenen Brief erklärt, daß er auf seine Mitgliedschaft in der Akademie der Künste (West) verzichten will. In dem Schreiben an den Akademie-Präsidenten Walter Jens kritisiert Kunert die kürzlich bekundete Absicht von Jens, die Mitglieder der sich auflösenden Ostberliner Akademie der Künste „en bloc“ zu übernehmen.

tän) eventuelle Abweichungen bekannt, so daß eine aktuelle Standortbestimmung möglich ist.

Um die hierzu notwendigen Daten zu erhalten, bedient sich das Controlling des Instrumentariums der KLR. Die so gewonnenen Daten (Statistiken) fließen dann in einen **Externen Betriebsvergleich** ein, mit dem das Unternehmen seine Position auf dem Markt (Meer) bestimmt.

Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung

Die KLR ist in Abgrenzung zur normalen Geschäftsführung betriebsbezogen und liefert über die Rechnungssysteme Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung das Betriebsergebnis.

Durch die Gegenüberstellung von aufgewendeten Kosten und erbrachten Leistungen ermittelt sie den Betriebserfolg, also die Kursrichtigkeit oder die Kursabweichung — und deren Quellen — im Falle eines Verlustes.

Zielsetzung:

Festlegung der Ziele in den einzelnen Bereichen der KLR aufgrund der Unternehmerziele

Planung:

Aufstellen von Teil(bereichs)plänen

Steuerung:

Durchführung unter Berücksichtigung der Planansätze

Kontrolle:

Beobachtung der Entwicklung/des Trendverlaufs in den einzelnen Bereichen durch Soll-Ist-Vergleiche

Analyse:

Der über eine Toleranzgrenze hinausgehenden Abweichungsergebnisse

Rückkoppelung der Ergebnisse der Analyse (durch die Geschäftsleitung)

Das Controlling ist die besondere Betonung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgesichtspunkten.

Modifizierungen zwischen den KLR-Richtlinien Druck und der Kostenrechnung für Zeitungsverlage

Kernpunkt der Kosten- und Leistungsrechnung im Verlag ist die Ermittlung aussagefähiger und kurzfristiger Periodenergebnisse.

Dies erfordert zwingend die zeitliche Abgrenzung jährlich einmal anfallender Kosten. **Die KLR Druck empfiehlt im Hinblick auf die auftragsbezogene Erfolgsermittlung (mit Verrechnungssätzen) den Verzicht auf zeitliche Abgrenzungen.**

Während nach der KLR Druck das Betriebsergebnis unmittelbar aus der Umsatz- und Kostenrechnung (unter Einschluss der Bestandsveränderungen) abgeleitet wird, ist für die Verlagsergebnisrechnung eine stufenweise Deckungsbeitragsrechnung (unter Berücksichtigung funktioneller Gliederung) empfehlenswert.

Dieses Prinzip erscheint bei einem Verlag mit mehreren Objekten und Titelgruppen (Buchreihen...) besonders geeignet, die jeweiligen (Miß)Erfolgskomponenten entscheidungsrelevant darzustellen.

Begriffserklärung

(im Zusammenhang)

I. Umsatzartenrechnung (S. 15, KLR Druck)

betrifft die zu bewertenden Mengen der erstellten Güter und erbrachten Dienstleistungen, die bereits abgesetzt sind.

Ziel ist die systematische Gliederung in einen Umsatzartenplan zur Erfassung und Darstellung aller in einer Periode angefallenen Umsätze.

II. Leistungsrechnung (S. 25, KLR Druck)

Hierdurch werden die Leistungen der Produktion und die dafür aufgebrauchten Personal- u. Maschinenleistungen (nach Zeiteinheiten) erfaßt; in der Leistungsstatistik ausgewertet und in der Kostenträger- u. Kostenstellenrechnung verrechnet.

III. Kostenartenrechnung (S. 23, KRZV)

dient der Erfassung und Gliederung im Laufe der jeweiligen Abrechnungsperiode zur Leistungserstellung und -verwertung entstandenen Kosten für verbrauchte Güter und Dienstleistungen.

Kostenarten:

- Ist-, Normal-, Plan- und Soll-Kosten
- Fixe, Variable u. Intervallfixe Kosten²⁾
- Einzel- und Gemeinkosten³⁾

● Primär- und Sekundärkosten (aus dem Innerbetrieblichen Leistungsaustausch)
 IV. Kostenstellenrechnung (S. 89, KRZV)
 dient der Zuordnung von Kostenarten (s.o.) auf die diversen Bereiche/Kostenstellen des Unternehmens wie z. B. Materialwirtschaft, Fuhrpark oder Vertriebswerbung.

V. Kostenträgerrechnung (S. 135, KRZV)
 sind alle Produkte (z. B. GEO Nr. 1/91) und Dienstleistungen, für die ein Ergebnis ermittelt werden soll, indem die dafür anfallenden u. separat erfaßten oder zurechenbaren Erlöse und Kosten gegenübergestellt werden.
 Der Kostenträger ist somit die kleinste Einheit der nach Produkt-, Dienstleistungs- und/oder Geschäftsbereichen strukturierten (S. 5)

VI. Betriebsergebnisrechnung (S. 155, KRZL)
 deren Aufgabe es ist, aus den in der Kostenrechnung gesammelten und geordneten Daten das Betriebsergebnis abzuleiten, so daß ein schneller Zugriff auf die Kostenträger, Kostenträgergruppen und Geschäftsbereiche als Quellen von Gewinn und Verlust ermöglicht wird.

Wegen grundsätzlicher Unterschiede (z. B. im Sekundärkostensektor...) zwischen den Daten der kurz- und mittelfristigen Kostenrechnung und der jährlichen Finanzbuchhaltung ist eine Darstellung der Bereichsergebnisse im Gliederungsschema der Gewinn- und Verlustrechnung nicht möglich.

VII. Produktionswertrechnung (S. 10 u. 47, KLR Druck)
 Während in der Leistungsrechnung die mengen- bzw. zeitmäßige Kontrolle erfolgt, ist die PWR die „Leistungsrechnung in DM“.

Die Ist-Fertigungsstunden der einzelnen Kostenstellen werden mit den Plankostensätzen multipliziert. Das Ergebnis ist ein Produktionswert, der in gleicher Höhe den Aufträgen zugeordnet wird. Die PWR ist ein globales Instrument kurzfristiger Leistungskontrolle für den Gesamtbetrieb.

VIII. Externer Betriebsvergleich (S. 151, KLR Druck u. S. 207, KRZV)
 Ein „zwischenbetrieblicher Vergleich“ bietet den teilnehmenden Betrieben die Möglichkeit, die eigenen Daten mit Daten ähnlichgelagerter Betriebe über genormte Erfassungsbögen zu vergleichen.

Hieraus läßt sich dann sowohl die eigene Marktposition, wie auch, gegebenenfalls, eine Schwachstellenanalyse ableiten.

Vergleichsmöglichkeiten sind z. B. Leistung, Kosten, Kal-

kulation, Struktur- und Trenduntersuchungen. Der Externe Vergleich kann erfolgen

● innerhalb eines Konzerns mit vergleichbaren Betrieben (z. B. ist die BZ Teil des ASV-Gesamtberichtswezens in HH)

● über das Organisationsbüro (Treuhand) Hubbuch in Stuttgart (wohin auch die BZ als eigenständiges [ASV-Tochter] Unternehmen ihre genormten und anonymisierten Erfassungsbögen einsendet)

● über einen spezialisierten Unternehmensberater/ Controller

● oder über Druckereiaufträge vergleichbarer Objekte und Mantelredaktionstätigkeiten ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten (BZ)

Aus der Praxis

KLR und Controlling sind ohne eine stringente EDV-Organisation nicht realisierbar.

Daher empfiehlt es sich, die Abteilungen „EDV-Organisation“ und „Kosten- und Leistungsrechnung“ zusammenzufassen. Da die KLR teilweise mit speziell aufbereitetem Zahlenmaterial aus „Buchhaltung und Rechnungswesen“ arbeitet, ist die Notwendigkeit einer intensiveren Zusammenarbeit beider Abteilungen naheliegend.

Die betriebswirtschaftliche Begleitung (= Controlling) des Unternehmens erfordert größtmögliche Transparenz in den Datenstrukturen und eine systematische Wahrnehmung aller relevanten Unternehmensvorgänge (wie z. B. Materialentnahmescheine, Tätigkeitszeitberichte, Stromverbrauch auf Kostenstellen bezogen, Telefon- und Telefax-Gebührenkontrolle...), um Betriebsdaten in Leistungsdaten umzusetzen.

Auch muß die Kapazität der EDV-Anlage hierfür ausreichend sein oder erweitert werden. Es liegt in der Sache, daß besondere Maßnahmen der Datensicherheit zu ergreifen sind.

Controlling, aus den USA stammend, ist ein verhältnismäßig junger Unternehmensbereich — und damit Wachstumsbranche. Übrigens auch für Datenschützer.

- 1) SDZV: Bundesverband Deutscher Zeitungs-Verleger e.V.
- 2) Sprungfixe Kosten steigen beim Überschreiten best. Grenzwerte sprunghaft an, und verhalten sich danach wieder fix.
- 3) keinem Kostenträger direkt zurechenbar

Das Instrumentarium der KLR (siehe Einführung)

A. Schematisch

