

**Abb. 99: kalkulatorische Risiken**

35							
36	riesgos imputados						
37							
38		daño	daño	daño	riesgo cada		
39	subjecto	máximo	mínimo	medio	... periodos	costos	
40		10.000,00	100,00	5.050,00	200	25,25	
41		10.000,00	100,00	5.050,00	200	25,25	
42		10.000,00	100,00	5.050,00	200	25,25	
43		10.000,00	100,00	5.050,00	200	25,25	
44		10.000,00	100,00	5.050,00	200	25,25	
45		10.000,00	100,00	5.050,00	200	25,25	
46						151,50	
47							
48							
49		daño	daño	daño		número de	
50	subjecto	máximo	mínimo	medio	Riesgo 1: ...	incidentes	costos
51		10.000,00	100,00	5.050,00	10.000	50	25,25
52		10.000,00	100,00	5.050,00	10.000	50	25,25
53		10.000,00	100,00	5.050,00	10.000	50	25,25
54		10.000,00	100,00	5.050,00	10.000	50	25,25
55		10.000,00	100,00	5.050,00	10.000	50	25,25
56		10.000,00	100,00	5.050,00	10.000	50	25,25
57							151,50

(Quelle: Downloaddatei - Es gibt nur eine spanische Fassung.)

Wenn keine Schäden auftreten, werden die kalkulatorischen Kosten trotzdem erfasst. Tritt das Risiko ein, wird der Schaden als neutraler Aufwand behandelt und nicht in der Kostenrechnung berücksichtigt.

### 6.5.7. Betriebsabrechnungsbogen

Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist aus interner Sicht eine sehr wichtige Informationsquelle für die Unternehmensführung. Im BAB I wird die Verteilung der Kostenarten auf Kostenstellen(gruppen) dargestellt. Daraus

ergeben sich die Grundlagen für die Verteilung von Kostenstellen auf Kostenträger, die Bewertung von Bestandsveränderungen unfertiger und fertiger Erzeugnisse und eine produktbezogene Gewinn- und Verlustrechnung. Die Datenbasis ist ein Berichtswesen über die Einzel- und Gemeinkosten in den betrieblichen Funktionen (= Verantwortungsbereiche => Responsibility Reporting) und eines über die Umsätze und Einzelkosten der Produkte bzw. Produktgruppen (Aktivitäten => Activity Reporting).

**Abb. 100: Responsibility und Activity Reporting**

Respons. Report	suma	obtención	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	administr.	venta
consumo de mater.	15.000		4.000	5.000	6.000		
Co. direct. salarios	5.400		1.300	1.700	2.400		
personal restantes	10.000	200	2.000	2.000	2.000	2.600	1.200
depreciación	6.000	500	1.900	1.500	1.200	600	300
energía	500	50	160	130	100	40	20
reparaciones	90		20	35	25	10	
material restantes	519	75	10	67	73	208	86
interés	5.000	300	1.500	1.300	1.100	500	300
costo total	42.509	1.125	10.890	11.732	12.898	3.958	1.906

Activity Report	facturac.	Inventarios - Cantidades			inv. in. De	costos de material			costes directos salarios			
		s. inicial	produc.	vendido		saldo final	prod. term.	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	Prod. 1	Prod. 2
Producto A	11.100,00						1.000,00	1.400,00	1.400,00	300,00	400,00	650,00
d.l.c. prod termin.		46	913	918	41	459,08	980,00	1.428,00	1.365,00	294,00	408,00	633,00
Producto B	17.500,00						1.600,00	1.600,00	2.000,00	600,00	700,00	900,00
d.l.c. prod termin.		64	1.284	1.278	70	702,72	1.632,00	1.568,00	2.064,00	612,00	686,00	929,00
Producto C	16.000,00						1.400,00	2.000,00	2.600,00	400,00	600,00	850,00
d.l.c. prod termin.		55	1.102	1.108	49	658,90	1.344,00	2.048,00	2.496,00	384,00	614,00	816,00

(Quelle: Downloaddatei - Es gibt nur eine spanische Fassung.)

Im Responsibility Reporting werden alle Einzel- und Gemeinkosten erfasst, die in dem jeweiligen Verantwortungsbereich verbraucht werden. Für die Unternehmensplanung werde die Ist-Werte in die Zukunft verlängert. Diese Daten orientieren sich meistens an den Auswertungen des Jahresabschlusses. Zur Überleitung zum BAB I sollten dann neutrale Aufwendungen als separate Zeilen geführt werden, die dann nicht in den BAB übernommen werden.

Kalkulatorische Kosten können außerhalb des Responsibility Reportings direkt in den BAB I aufgenommen werden. Um dort eine manuelle Datenerfassung zu vermeiden kann das aber auch mit einer eigenen Tabelle im Arbeitsblatt Report erfolgen.

Im Activity Reporting werden nicht nur Geldeinheiten berichtet, sondern auch produzierte und verkaufte Mengen, die für das Tagesgeschäft wichtige Größen sind. Sie beziehen sich nur auf fertiggestellte Erzeugnisse. Bei den Einzelkosten werden die Kosten der Periode berichtet und die Zeile „davon fertiggestellt Erzeugnisse“ (de los cuales productos terminados) ergänzt.

Die Tabellen des BAB I + II im Arbeitsblatt „hdg“ (hoje de distribución de gastos) enthalten nur Formeln, die auf das Arbeitsblatt „Report“ zugreifen. Dabei orientiert sich der BAB I am Responsibility Reporting und der BAB II mit der Berechnung der Bestandsveränderungen und der Produkt-GuV am Activity Reporting.

Im BAB I werden die Einzelkosten als statistische Größen geführt, die der Ermittlung von Gemeinkostensätzen (in % der Einzelkosten - letzte Zeile) dienen. In dem Beispiel eines erweiterten BAB wurde die Produktion in drei Stufen differenziert. Daneben wurden die traditionellen Funktionsbereiche Beschaffung, Verwaltung und Vertrieb vorgesehen. Die Bezugsgröße für die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkostensätze sind die Herstellkosten der verkauften Erzeugnisse, die aber erst nach dem BAB II errechnet werden.

Abb. 101: Betriebsabrechnungsbogen I + II

Ni	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
2	hoja de distrib. de gastos I	suma	obtención	Prod. 1	Prod. 2	Prod. 3	administr.	venta		
3	<b>estadística</b>									
4	costes directos	20.400,00	15.000,00	1.300,00	1.700,00	2.400,00				
5	costos de producción						36.530,82	36.530,82		
6										
7	<b>gastos generales</b>									
8	personal restantes	10.000,00	200,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.600,00	1.200,00		
9	depreciación	6.000,00	500,00	1.900,00	1.500,00	1.200,00	600,00	300,00		
10	energía	500,00	50,00	160,00	130,00	100,00	40,00	20,00		
11	reparaciones	90,00	0,00	20,00	35,00	25,00	10,00	0,00		
12	material restantes	519,00	75,00	10,00	67,00	73,00	208,00	86,00		
13	interés	5.000,00	300,00	1.500,00	1.300,00	1.100,00	500,00	300,00		
14		22.109,00	1.125,00	5.590,00	5.032,00	4.498,00	3.958,00	1.906,00		
15										
16	Tasa de sobrecarga en %		7,50%	430,00%	296,00%	187,42%	10,83%	5,22%		
17										
18										
19										
20										
21	hoja de distribución de	co. dir. de	+ Sobrecar.	Costos de	+ gast. gen.	Costos de	+ gast. gen.	Costos de	+ gast. gen.	Co. de fabr.
22	gastos II con camb. de inv.	materiales	de material	produc. 1	de prod. 1	de produc. 2	de prod. 2	de Produc. 3	de prod. 3	del periodo
23	Producto A	3.800,00	285,00	300,00	1.290,00	400	1.184,00	650	1.218,21	9.127,21
24	de los c. prod. terminados	3.773,00	282,98	294,00	1.264,20	408	1.207,68	633	1.186,35	9.049,20
25	d. l. c. trabajo en progreso	27,00	2,03	6,00	25,80	-8,00	-23,68	17,00	31,86	78,01
26	Producto B	5.200,00	390,00	600,00	2.580,00	700	2.072,00	900	1.686,75	14.128,75
27	de los c. prod. terminados	5.264,00	394,90	612,00	2.631,60	686	2.030,56	929	1.741,10	14.289,06
28	d. l. c. trabajo en progreso	-64,00	-4,90	-12,00	-51,60	14,00	41,44	-29,00	-54,35	-160,31
29	Producto C	6.000,00	450,00	400,00	1.720,00	600	1.776,00	850	1.593,04	13.389,04
30	de los c. prod. terminados	5.888,00	441,60	384,00	1.651,20	614	1.817,44	816	1.529,32	13.141,56
31	d. l. c. trabajo en progreso	112,00	8,40	16,00	68,80	-14,00	-41,44	34,00	63,72	247,48
32										
33		15.000,00	1.125,00	1.300,00	5.590,00	1.700,00	5.032,00	2.400,00	4.498,00	36.645,00
34										
35										
36										
37										
38		Co. de fabr.	camb. d. inv.	Co. de fabr.	inv. Inicial	inv. Terminal	Co. de fabr.			
39	Cambio de inventario	del periodo	trab. e. prog. de la prod.	de la prod.	prod. term.	prod. term.	de las ventas			
40	Producto A	9.127,21	-78,01	9.049,20	459,08	406,37	9.101,91			
41	Producto B	14.128,75	160,31	14.289,06	702,72	779,00	14.212,78			
42	Producto C	13.389,04	-247,48	13.141,56	658,90	584,33	13.216,13			
43										
44		36.645,00	-165,18	36.479,82	1.820,70	1.769,70	36.530,82			
45										
46										
47										
48										
49										
50	retorno de las ventas	facturación	co. de fabr.	administr.	ventas	beneficio	retorno de las ventas			
51	Producto A	11.100,00	9.101,91	986,16	474,89	537,03	4,84%			
52	Producto B	17.500,00	14.212,78	1.539,91	741,55	1.005,75	5,75%			
53	Producto C	16.000,00	13.216,13	1.431,93	689,55	662,40	4,14%			
54										
55										
56		44.600,00	36.530,82	3.958,00	1.906,00	2.205,18	4,94%			

(Quelle: Downloaddatei - Es gibt nur eine spanische Fassung.)

Der BAB II wird in drei Tabellen zerlegt. In der ersten Tabelle werden in den Zeilen die Produkte bzw. Produktgruppen aufgeführt und in fertige und unfertige Erzeugnisse aufgeteilt. Es wird unterstellt, dass die in der Periode verbrauchten und nicht in die fertiggestellten Erzeugnisse eingeflossenen Einzelkosten in die unfertigen Erzeugnisse geflossen sein muss. Den Einzelkosten werden anhand der im BAB I ermittelten Gemeinkostensätze die anteiligen Gemeinkosten zugeschlagen. Die Berücksichtigung der Bestandsveränderungen unfertiger Erzeugnisse in der zweiten Tabelle ist damit nur noch eine Umgliederung. Die Bestandsveränderungen der fertigen Erzeugnisse errechnet sich aus den Mengendaten des Activity Reportings. Die so errechneten Herstellungskosten der verkauften Erzeugnisse gehen in die dritte Tabelle ein, in der eine produktbezogene Gewinn- und Verlustrechnung aufgebaut wird. Hier wird die Gewinnermittlung in der Horizontalen statt in der Vertikalen durchgeführt. In den Zeilen werden jetzt die verschiedenen Produkte aufgeführt.

Die Gewinnsituation der einzelnen Produkte ist die zentrale Information für die Unternehmensführung. Das System aus dem BAB I und II (mit den zwei weiteren verselbständigten Tabellen) zeigt auf, wie dieser Gewinn der einzelnen Produkte errechnet wird. Die betrieblichen Prozesse, die häufig wie eine Black Box gesehen werden, werden damit transparent dargestellt, auch wenn manches pauschalisiert und vereinfacht wird. Besonders die Kleinunternehmer haben mit dieser Datei ein Hilfsmittel, mit dem sie ihren Betrieb besser verstehen können.

## 6.6. Datenübertragung

Aus den ods-Dateien kann eine Datenübertragung an eine Finanzbuchhaltungssoftware organisiert werden, indem in einem separaten Arbeitsblatt nach den Vorgaben der Software eine Tabelle aufgebaut werden, die als Textdatei abgespeichert und danach in die Software importiert werden kann. Das kann über ein Hochladen per Internet organisiert werden. Aus den ods-Dateien ergeben sich folgende Buchungssätze:

ventasR19.ods	Kasse an Umsatzerlöse
ventasX19.ods	Kasse an Umsatzerlöse Bruttogewinn (=>Aufwand an Vorräte) Wareneinkauf (=> Vorräte an Kasse/Bank/[Verbdlk.]
ventasA19.ods	[Forderungen] an Umsatzerlöse
ventasC19.ods	Kasse an Umsatzerlöse Treibstoff an Kasse Kfz.-Kosten an Kasse Privatentnahme an verr. Kfz-Kosten Steuer, Versicherung, Abschreibung
ventasM19.ods	[Forderungen] an Umsatzerlöse
ventasT19.ods	Bank/Kasse/Kreditkarte an Umsatzerlöse
caja.ods	[Aufwand oder Vermögen] an Kasse/Bank/Kreditk.
factura.ods	[Aufwand oder Vermögen] an [Verbindlichkeit]
salario.ods	Personalaufwand an Verbindlichkeit

banco.ods	Bank an [Forderungen] Bank an [Ertrag oder Schulden] [Verbindlichkeiten] an Bank [Aufwand oder Vermögen] an Bank
inversión.ods	Anlagevermögen an Verrechnung Abschreibungen an Anlagevermögen Aufwand aus Anlageabgängen an AV AV an Erträge aus Anlageabgängen Zinsaufwand + Darlehen an Bank Verrechnung an Darlehen kalk. Abschreibungen an verr. kalk. Kosten kalkulatorische Zinsen an verr. kalk. Kosten
valoración.ods	Materialaufwand an Vorräte (alt) Vorräte an Materialaufwand (neu) Bestandsveränderungen an Vorräte (alt) Vorräte an Bestandsveränderungen (neu) Aufwand an Wertberichtigung Wertberichtigung an [Forderung] Wertberichtigung an sonstiger betrl. Ertrag sonstige Forderung an [Ertrag] aktive Rechnungsabgrenzung an [Aufwand] [Aufwand] an sonstige Verbindlichkeit [Ertrag] an passive Rechnungsabgrenzung Steueraufwand an Steuerrückstellung sonstige Forderung an Steueraufwand [Aufwand] an Rückstellung

	Rückstellung an [Aufwand] oder Bank/Kasse
	Rückstellung an sonstiger betrl. Ertrag
	kalk. Unternehmerlohn an verr. kalk. Kosten
	kalk. Miete an verrechnete kalk. Kosten
	kalk. Risiken an verr. kalkulatorische Kosten
hdg.ods	keine Buchhaltung

Bei den Angaben in eckigen Klammern erfolgt eine Spezifizierung in der ods-Datei.

Die in Abb. 48 auf Seite 202 (Güter-Geld-Kreislauf und Abschlusspositionen) dargestellten Zusammenhänge können aus den ods-Dateien und Daten hinterlegt werden. Aus hochgeladenen Dateien, automatisch bebuchten Konten und daraus automatisch erstellten Auswertungen können die vorgesehenen Auswertungen, insbesondere Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung erstellt werden. Für das interne Rechnungswesen ist in der Datei hdg.ods bereits der Betriebsabrechnungsbogen I und II vorgestellt worden. Hierfür wäre eine aus der Buchhaltungssoftware erstellte Auswertung nicht mehr zwingend erforderlich.

Alternativ könnten die Dateien ventas?19.ods, caja.ods, factura.ods, salario.ods, banco.ods, inversión.ods und valoración.ods auch in eine gemeinsame Datei zusammenkopiert und dann ein weiteres Arbeitsblatt für Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Kapitalflussrechnung angefügt



werden. Es können auch Dateireferenzen gelegt werden. Dies wäre individuell für die jeweiligen Unternehmen auszugestalten.

## 6.7. Auswertungen

### **6.7.1. internes Rechnungswesen**

Für das interne Rechnungswesen wurden bereits der Betriebsabrechnungsbogen I als Übersicht über die Verteilung der Kostenarten auf Kostenstellen und die Produkt-GuV, die aus dem Betriebsabrechnungsbogen II entwickelt wurde, dargestellt. Sie haben ihre Daten aus dem Activity Reporting für die Kostenträger und dem Responsibility Reporting für die Kostenstellen bezogen. Auf die Abschnitte 3.7.3 und 3.7.4. wird verwiesen. Wenn dieses Format angewendet werden soll, würden die Daten nach folgendem Muster gegenübergestellt:

**Abb. 102: Spaltenformat des Reportings**

Monat			aufgelaufenes Jahr			ganzes Jahr			
Vor-jahr	Budget	Prognose	aktuell	Vor-jahr	Budget	aktuell	Vor-jahr	Budget	Hoch-rechn.

(Quelle: eigene Darstellung)

Das würde eine Unternehmensplanung für das folgende Jahr und eine regelmäßige Aktualisierung der Planung aus dem Vorjahr für das laufende Jahr erfordern. Die Motivation der Kleinunternehmer für diese Planung ist derzeit aber nicht sehr ausgeprägt.

### **6.7.2. externes Rechnungswesen**

Die in den Abschnitten 5.2.1 bis 5.2.3 vorgestellten deutschen Formate der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Kapitalflussrechnung sind durch eine starre Gliederung gekennzeichnet. Dagegen regeln die IAS 1 und 7 diese Auswertungen nur in groben Zügen. Die Unternehmen sollen dann diese Hauptüberschriften nach den für ihre Tätigkeit wesentlichen Positionen in eigener Verantwortung untergliedern. Dieser internationale Ansatz führt zu einer höheren Aussagefähigkeit, als wenn die unternehmensindividuellen Vorgänge in ein starres Formular gepresst würden.

Für die Bilanz ist die zentrale Unterscheidung in Anlage- und Umlaufvermögen, Eigen- und Fremdkapital vorzunehmen. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung sind die Umsätze, variabler Sachaufwand, Personalaufwand, Abschreibungen, fixer Sachaufwand, Zinserträge, Zinsaufwand und Steuern die wichtigsten Unterscheidungen. Hier können wohl nur die variablen und fixen Sachaufwendungen noch sinnvoll untergliedert werden. Bei der Kapitalflussrechnung ist die Mindestgliederung die Unterscheidung in die Cashflows aus operativer Tätigkeit sowie aus den Tätigkeiten aus Investition und Finanzierung. Die im Abschnitt 5.2.5. vorgeschlagene Untergliederung des operativen Cashflows ist ausreichend aussagefähig. Die Tätigkeiten aus Investition und Finanzierung sollten dagegen deutlich kompakter dargestellt werden.

Die direkte Methode kommt den Kleinunternehmern entgegen, weil sie ihre Geschäftsvorfälle überwiegend aus den Zahlungsströmen erfassen.

## **7. Wirtschaft und Politik**

In der Nach-Castro-Ära stellen sich neue Fragen, auf die neue Antworten gesucht werden müssen.



## 7.1. wirtschaftspolitische Öffnung

Am 19.04.2011 wurde Fidel Castro offiziell von seinem Bruder Raúl als Staatspräsident und Vorsitzender der Kommunistischen Partei Kubas abgelöst, nachdem dieser diese Funktionen bereits wegen Krankheit Fidels seit dem 01.08.2006 kommissarisch ausgeübt hatte. Am 19.04.2018 wurde Miguel Diaz-Canel zum Staatspräsidenten gewählt, Raúl Castro ist noch immer Parteivorsitzender.

Diaz-Canel pflegt einen anderen Politikstil. Während sich die Castro-Brüder auf Propagandafotos stets übergroß präsentierten und das Volk höchstens im Hintergrund vorkam, zeigt sich Diaz-Canel meistens in der Mitte von Bürgern. Auch in Fernsehbildern redet er nicht zu den Menschen, sondern beantwortet ihre Fragen. Auch wenn man davon ausgeht, dass solche Auftritte von der Propaganda gestellt sind und sichergestellt wurde, dass der der Präsident nur überzeugende Antworten geben kann, bleibt die Botschaft, auf das Volk zugehen zu wollen. Gleichzeitig soll ein Gorbatschow-Effekt, also ein Zusammenbruch des Systems mit zu schnellen Reformen, verhindert werden. Natürlich kann man der politischen Führung nicht ernsthaft empfehlen, der Perestroika zu folgen und politischen Selbstmord zu begehen.

Andererseits ist der Modernisierungsbedarf in der Wirtschaft offensichtlich. Die spannende Frage ist, wie diese notwendige Modernisierung organisiert werden soll. Mit der Öffnung der Wirtschaft für private Kleinunternehmen wurden seit 2010 vorsichtige Schritte in Richtung Marktwirtschaft

unternommen. Heute zählt der kleine Privatsektor rund 600.000 Beschäftigte und kann immerhin rund 15 % der Steuereinnahmen beitragen. Alternative Konzepte für eine Modernisierung der Planwirtschaft sind nicht erkennbar. Die Angst vor einem Gorbatschow-Effekt dürfte das scheinbar widersprüchliche Verhalten der politischen Führung erklären.

## 7.2. bürokratische Behinderung

Die Vorbereitung des Projekts hat sich mit einer Gesetzesänderung überschritten. Mit Wirkung vom 7. Dezember 2018 wurde die Regelungen für die selbständige Arbeit in Kuba geändert, was besonders die Kurzzeitvermietungen, gastronomische Dienstleistungen und das Transportwesen betraf. Sie haben die Kleinunternehmer stark verunsichert. Anbieter gastronomischer Dienstleistungen in Cafeterias und Restaurants, Bar- und Erholungsdiensten, Vermieter von Häusern, Zimmern und Räumen sowie Baudienstleister müssen ein Steuerbankkonto führen und dort ein Guthaben von 2 Monatsumsätzen unterhalten. Für die Einzahlung wurde eine Frist von 90 Tagen eingeräumt. Betriebsausgaben werden nur anerkannt, wenn sie von dem Konto überwiesen werden. Allerdings hat kaum jemand ein Bankkonto.

Der Maßnahme dürfte die wohl nicht falsche staatliche Einschätzung zugrunde liegen, dass ein großer Teil der in bar eingenommenen Umsätze nicht als Betriebseinnahmen angegeben werden. Davon können dann Betriebsausgaben beglichen werden, deren Empfänger keine Quittung darüber ausstellen. Der Einführung ging eine Pressekampagne in der Parteizeitung „Granma“ voraus,

in der die Lücken in den Aufzeichnungen der Kleinunternehmer kritisiert wurden. Einige Wirtschaftsprofessoren wollen die Aufmerksamkeit auf die Frage ablenken, wie man den Cuentapropistas bei der Erfüllung ihrer Aufgaben helfen könne, statt sie einzuschüchtern und zu gängeln. Sie sind in keiner Weise systemkritisch. Sie schätzen aber realistisch ein, dass zusätzlicher Druck neue Ausweichreaktionen provoziert und das politische Ziel nicht erreicht wird, sofern es nicht ohnehin vorgeschoben war. Angesichts des in den letzten 30 Jahren entwickelten Improvisationsvermögens der Kubaner schätzten sie ein, dass die Maßnahmen auch aus Sicht der Regierung mehr Schaden anrichten als Nutzen stiften.

Die Maßnahme kann das offizielle Ziel der Eindämmung der Schattenwirtschaft also gar nicht erreichen. Sie kann lediglich dazu beitragen, dass sich die Banken aus den Pflichteinlagen der Kleinunternehmer finanzieren und damit Kredite an Staatsunternehmen vergeben können. Auch gibt es Gerüchte über eine bevorstehende Währungsreform. Anders als im Januar gibt es Schlangen vor den Banken und Cadecas (casa de cambio - Wechselstuben). Die Kubaner tauschen ihre Geldreserven in Dollar oder Euro, weil sie eine Abwertung des CUP/CUC fürchten. Die Verpflichtung zur Führung eines Bankguthabens in CUC zwingt die Kleinunternehmer, ihre Geldreserven diesem Abwertungsrisiko auszusetzen, sie behindert die Möglichkeit für Investitionen und führt zu erheblichem Misstrauen der Kleinunternehmer in die Politik.

Die Durchführung des Projekts wurde von kubanischer Seite stark behindert. Die Einschätzung kubanischer Kolleginnen und Kollegen, der Verfasser solle

sein Vorhaben bei einem Vorbereitungsbesuch im Büro für internationale Beziehungen in ihrer Begleitung vorstellen und man würde ihm die nötige Bescheinigung für ein Wissenschaftsvisum ausstellen, hat sich nicht bewahrheitet. Die hauptamtliche Leiterin des Auslandsamtes war nicht erreichbar. Die akademische Direktorin für internationale Beziehungen sah das Problem, dass die Cuentapropistas dem Arbeitsministerium unterstehen und die Universität auch für die passive Unterstützung von ausländischen Forschungen auf diesem Gebiet dort eine Genehmigung beantragen müsse. Dafür musste noch eine Bescheinigung der Hochschule Mainz eingeholt werden.

Die Genehmigung wurde aber offensichtlich nicht erteilt. Stattdessen wurden die beiden Kollegen, die den Verfasser in der Universität begleiteten und den Auslandskontakt als karrierefördernd ansahen, nach dem Ende des Vorbereitungsbesuchs von der Staatssicherheit befragt. Darauf beendeten sie ihre Unterstützung. Zwei ältere Kollegen, die von Anfang an in der Deckung geblieben sind und für ihre Kommunikation auch nur private e-mail-Adressen und andere Umwege verwendeten, setzten die Kommunikation auf konspirativem Weg fort. Mindestens einer von ihnen hatte offensichtlich das Ziel, dass eine ausländische Veröffentlichung mit seinen Einschätzungen zu den kubanischen Cuentapropistas im Internet erscheinen solle, die er und Kollegen dann in eigenen Veröffentlichungen ausgiebig zitieren könnten. Damit hätte er die Genehmigungspflicht für eine eigene Forschung auf diesem Gebiet umgangen.

Der ursprüngliche Plan, dass nach dem Vorbereitungsbesuch zunächst Musterdateien in der spanischen Fassung von Open Office für die Kleinunternehmer zu entwickeln und sie nach ihren ersten Erfahrungen damit in einem langen Aufenthalt von 12 Wochen intensiv zu beraten und die Anwendererfahrungen dabei auch für die Verbesserung der Dateien zu nutzen, konnte in dieser Form nicht mehr umgesetzt werden. Die Musterdateien wurden zwar auf den Unterseiten der Website <https://mueller-consulting.jimdo.com/investigación/ayuda> erläutert und auf <https://www.noteninflation.de/cuba> im ods-Format zum Download angeboten. Eine ständige Begleitung der Anwender konnte aber wegen der fehlenden Bescheinigung der Universität für ein Wissenschaftsvisum und wegen des dadurch unmöglichen Langzeitaufenthalts nicht organisiert werden.

Die kubanischen Professoren sahen sich mit dem Problem konfrontiert, dass sie als Bedienstete staatlicher Universitäten Teil des Systems sind, und die Kleinunternehmer auch ihnen mit Misstrauen begegnen. Aus diesen Motiven hatte der kubanische Kollege ein Projekt eines ausländischen Wissenschaftlers befürwortet, der ohne Regierungsnähe offene Gespräche hätte führen können. Das hätte aber einen längeren Aufenthalt und ein Wissenschaftsvisum erfordert. Die fehlende Kooperationsbereitschaft der Hochschulleitung war vielleicht auch in die politische Entscheidung eingebettet, dass nach der Einführung der Verschärfungen die Diskussion beendet werden sollte. Trotzdem war ein Teil von ihnen bereit, den Kontakt konspirativ fortzusetzen und für den Fall des erwarteten Scheiterns der Politik mit der Internetveröffentlichung des Verfassers schnell eine Alternativlösung vorschlagen zu können.



Die Kleinunternehmer waren nach der Verschärfung vom 07.12.18 auch dem Ausländer gegenüber nicht mehr zur Gewährung eines umfassenden Einblicks in ihr Unternehmen bereit. Gleichzeitig waren sie aber an Anregungen zur Verbesserung ihrer betrieblichen Abläufe mit den Musterdateien interessiert. Mit den Download-Angeboten wurde hierfür ein Weg geschaffen. Die Klick-Zahlen lassen vermuten, dass die URLs weiterverbreitet wurden und die Dateien auch von Cuentapropistas heruntergeladen wurden, mit denen vorher kein Kontakt hergestellt wurde. Auch waren sie an der kostenlosen Software von Open Office und einer Einweisung in die Tabellenkalkulation und Textverarbeitung interessiert.

Bei einem zweiten Besuch hat der Verfasser einem Rat der kubanischen Kollegen folgend einen Aufenthalt in einer all-inclusive-Hotelanlage in der Nachbarprovinz gebucht. Die Sorge schien nicht unbegründet, denn Informationssystem an der Grenze waren offensichtlich gezielte Fragen zum Reisezweck hinterlegt. Der große Reiseveranstalter und die Furcht, Aufsehen zu erregen, dürften die Passkontrolleure dann aber von einer Verweigerung der Einreise abgehalten haben.

Vorsichtshalber ging der Verfasser davon aus, dass er auch in der Hotelanlage beobachtet wurde. Die Feedbacks der Kleinunternehmer konnten jetzt nur noch bei konspirativen Treffen außerhalb ihrer Unternehmen während touristischer Ausflüge erfolgen. Die geringe Verkehrsdichte machte die Feststellung, dass der Verfasser nicht verfolgt wurde, allerdings leicht. Genauere Aussagen unterbleiben hier aus nachvollziehbaren Gründen.

### 7.3. Erfahrungen teilnehmender Kleinunternehmen

Insgesamt sind 123 Tätigkeiten zur selbständigen Erwerbstätigkeit zugelassen, von denen 52 der vereinfachten Regelung und 71 der allgemeinen Regelung unterliegen. Kleinunternehmer benötigen eine ausdrückliche Lizenz.

Während des Vorbereitungsbesuchs wurden Kontakte zu zwei Restaurants, zwei Einzelhändler, zwei Taxiunternehmer, einem Handwerker, einem Großhändler (formal Einzelhändler, der aber an andere Unternehmer verkauft) und einer Pension (Zimmervermietung für Touristen) hergestellt. Nach Auftreten der bürokratischen Schwierigkeiten musste die Suche nach weiteren Unternehmen eingestellt werden, so dass die Zielmarke von 20 Kleinunternehmern nicht erreicht wurde.

Von den 9 Teilnehmern hatten 6 einen Computer – die anderen haben sich einen zugelegt, aber nur 3 hatten schon vorher eine Tabellenkalkulation im Einsatz; die Möglichkeit zum kostenlosen Download von Open Office war den Übrigen unbekannt. Keiner der Teilnehmer war in der Lage, die Vorlagen aus eigener Kraft an seine Bedürfnisse anzupassen. Hier wurden noch Grundlagen gelegt.

Wegen der Verschärfung der Vorschriften gingen die Fragen der Teilnehmer auch in eine Richtung, wie Trennung der Buchführung in einen offiziellen Teil für die Steuererklärung und einen verdeckten Teil auf einem separaten Datenträger für die Deckung der Barausgaben organisiert werden könnte. Das politische Ziel, das mit der Neuregelung verbunden wurde, durfte deshalb wohl

nicht erreicht worden sein. Von den Cuentapropistas wurde das Potential erkannt, dass eine Micro-SD-Karte aus einem Tablet-Computer viel Informationen aufnehmen und leicht versteckt werden kann. Die in diesem Zusammenhang angesprochenen Fragen sind allerdings nicht Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbücher, auch wenn dem Verfasser solchen Themen aus der betrieblichen Praxis während seiner Tätigkeit vor der Professur nicht völlig fremd waren. Sie wurden trotzdem nicht in die fachliche Abhandlung des Kapitels 6 aufgenommen.

Die Teilnehmer haben übereinstimmend ausgesagt, dass die angebotenen Vorlagen ihre Anforderungen ausreichend abbilden würden. Teile würden nicht gebraucht; zusätzliche Wünsche (mit Ausnahme der schwarzen Kassen) habe man nicht.

Weil der junge und ehrgeizige Informatik-Professor nach dem Besuch der Staatssicherheit vom Projekt abgesprungen ist, wurde die Möglichkeit eines Uploads nicht erprobt. Ein mit einer Datenimportfunktion einer veralteten deutschen Finanzbuchhaltung simulierter Upload war wegen der fehlenden Voraussetzung für ein Wissenschaftsvisum nicht möglich. Auch hätte man den Kleinunternehmern nicht zumuten können, dass sie mittelbar in die Beobachtung durch die Staatssicherheit geraten wären.

Alternativ zum Upload hätten eine Bilanz, GuV und Kapitalflussrechnung auch mittels Dateireferenz mit den Tabellen für das operative Geschäft erzeugt werden können. Weil sich die Kleinunternehmer aber nur an den steuerlichen Regelungen orientieren, gab es dieses Bedürfnis nicht. Eine solche Datei

könnte auch sehr leicht in einen offiziellen und einen verdeckten Teil der Geschäfte getrennt werden, die man dann in der Auswertung des verdeckten Teils zu einer Auswertung des gesamten Unternehmens konsolidieren könnte. Um die kubanischen Behörden aber nicht weiter zu provozieren wurde auf eine Ausarbeitung dieser Idee verzichtet.

Dagegen hätte die Idee des jungen Informatik-Professors, ein Open-ERP zu entwickeln, in das die Cuentapropistas ihre Daten hätten hochladen können, die eben angesprochenen Möglichkeiten blockiert, denn die Zusammenführung der Daten hätte sich der Kontrolle der Cuentapropistas entzogen. Die Entwicklung eines kubanischen Open ERP mit der möglichen Einführung einer Verpflichtung für die Kleinunternehmer, dieses System zu nutzen, hätte dann einen größeren Beitrag zur Eindämmung der Schattenwirtschaft geleistet als undifferenzierter politischer Druck.

Zusammenfassend und vielleicht versöhnend kann hierzu festgestellt werden, dass der Staat den Kleinunternehmern misstraut, und die Kleinunternehmer dem Staat. Sie fürchten die Kontrolle des Staates und verzichten deshalb bewusst auf eine aussagefähige Buchhaltung. Diese Haltung ist aber kurzsichtig, denn: „Wer nicht gut sehen kann, sollte kein Auto fahren! Wer kein Rechnungswesen hat sollte kein Unternehmen führen! Beide fahren die Karre gegen die Wand!“

Andererseits sind die aufkommende Ungleichheit und der schwer erklärbare Reichtum einiger Kubaner ein triftiger Grund, Misstrauen zu entwickeln. Die weit verbreitete Meinung in der einfachen Bevölkerung, dass dies nicht mit

rechten Dingen zugehen könne, setzt die Regierung unter Druck. Der Generalverdacht gegen Kleinunternehmer ist aber wohl unberechtigt, auch wenn phantasievolle Gestaltungen als Antwort auf die Bürokratie weit verbreitet sind.

Der Ausweg könnte in einem gegenseitigen Nachgeben liegen. Der Staat sollte mit einer Entbürokratisierung des Privatsektors beginnen und den Kleinunternehmern einen Vertrauensvorschuss entgegenbringen. Andererseits sollte aber auch ein Open-ERP aufgebaut und von einer Nicht-Regierungsorganisation betrieben werden, das auf den Vorschlägen des Verfassers in diesem Buch aufbauen kann. Die Kleinunternehmer müssten dann zu einer Teilnahme verpflichtet werden. Die Kontrolle durch die Behörden sollten sich aber auf Stichproben beschränken. Damit würde ein System aus Buchführungspflicht und steuerlichen Betriebsprüfungen geschaffen, wie es international üblich ist. Die Verschleierung von Einkünften wäre schwieriger, aber nie ganz ausgeschlossen. Die Kleinunternehmer würden in ihrer Unternehmensführung unterstützt und könnten längerfristig höhere Einkünfte erzielen, was dann auch zu einer Erhöhung der Steuereinnahmen führen würde.

#### 7.4. Desorganisation

Die Verbesserung der Betriebsorganisation ist kein exklusives Anliegen der Kleinunternehmen. In einem offensichtlich staatlichen Geschäft (auch wenn die Preise in CUC ausgezeichnet waren) wurde nur eine sehr begrenzte Anzahl

von Kunden in das Geschäft gelassen. Weitere Kunden durften das Geschäft erst betreten, wenn andere Kunden es verlassen hatten. So bildete sich eine sozialistische Wartegemeinschaft vor dem Eingang und die Kunden haben ihren Aufenthalt später angesichts der vorherigen Wartezeit länger ausgedehnt, was die Schlange weiter verlängerte. Einige Wartende haben die Schlange auch wieder verlassen. Das Geschäft war groß genug und mit ausreichend Personal ausgestattet, um alle Kunden, die sich ohnehin zunächst selbst umsehen wollten, fast gleichzeitig hineinlassen und bedienen zu können. Diese Ablauforganisation war eine Verkaufsverhinderung, und keine Verkaufsförderung.

In der all-inclusive-Anlage, in der der Verfasser während des zweiten Besuches gewohnt hat, ließen sich auch einige unwirtschaftliche Strukturen beobachten. Am Eingang hängt ein goldenes Schild: „Eigentum von Cubanacan“, also des staatlichen Tourismusunternehmens. Der Eigentümer kümmert sich aber nicht ausreichend um die Erhaltung und Vermehrung seines Eigentums.

**Abb. 103: Logo des Hotels und der Gruppe cubanacan**



(Quelle: <https://www.cubanacan.cu/en/hotelview/carisol-los-corales>)

Bei dem Club Amigo Carisol - Los Corales in Playa Cazonal handelt es sich um ein Doppelhotel aus Carisol und Los Corales. Das Hotel Carisol ist allerdings geschlossen und das Hotel Los Corales hat nach eigenen Angaben 144 Doppelzimmer und 28 Bungalow-Wohnungen. Das geschlossene Nachbarhotel hat 120 Doppelzimmer und 46 Junior-Suiten. Auf dem Gelände von Los Corales stehen noch zwei viergeschossige Bauten mit je 36 Apartments im Rohbau. Nach der Aussage einer Angestellten, die seit 22 Jahren in dem Hotel arbeitet, ist die Anlage etwa 30 Jahre alt und die beiden Rohbauten sind seit dieser Zeit vorhanden. Nach der Vollendung der Apartments - wenn es der bauliche Zustand nach 30 Jahren noch zulassen sollte - und einer Renovierung des Hotels Carisol würden also 968 Plätze verfügbar sein. Dann würde es allerdings sehr voll werden und vorhandene Erweiterungsflächen müssten genutzt werden.

Es befanden sich aber nur ca. 30-40 Gäste in dem Hotel, davon ca. 80 % Kubaner. Bei dieser Auslastung lässt sich das Hotel nicht wirtschaftlich betreiben. Trotzdem war die Personalstärke offenbar an eine Auslastung von vielleicht 80 % statt an 10 % bemessen. So waren die eigenen Angestellten auch die häufigsten Gäste an den Hotelbars. Weil das Hotel auch die in den Katalogen angepriesene Abendunterhaltung liefern mussten, wurden Darbietungen von außen eingekauft, die dann vor fast leeren Tischen aufgeführt wurden. Die offensichtlich katastrophalen wirtschaftlichen Ergebnisse scheinen niemanden interessiert zu haben. Vielleicht werden die Entscheidungsträger noch nicht einmal darüber informiert. Welche regelmäßigen Auswertungen wem vorgelegt werden, kann der Verfasser natürlich nicht wissen. Es handelt sich aber auch um eine Holschuld der

Unternehmensführung. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen hätte die Anlage vollständig schließen müssen.

Dabei ist diese schlechte Auslastung und besonders das Fehlen ausländischer Gäste völlig unverständlich. Das Hotel liegt 46 km östlich von Santiago de Cuba. Die meisten Touristen wünschen sich im Urlaub Abwechslung. Eine Kulturreise mit engem Besichtigungsplan ist vielen zu anstrengend und ein reiner Strandurlaub zu langweilig. Das Hotel könnte diese Marktlücke ausfüllen. Ein Shuttle-Service, der den Gästen Tagesausflüge in das touristisch interessante Santiago erlauben würde, könnte sogar fast ohne zusätzliche Kosten eingerichtet werden. Das Hotel hat einen Bustransfer aus Santiago für seine Beschäftigten organisiert. Die Frühschicht wird um 5.00 Uhr aus den Wohngebieten abgeholt. Für die Abholung der Spätschicht, die um 14.00 Uhr ihre Arbeit beginnt, muss eine Leerfahrt durchgeführt werden. Das gleiche gilt für die Heimfahrt der Frühschicht. Wenn die Leerfahrt nach Santiago etwa um 9.30 Uhr und die Leerfahrt aus Santiago etwa um 16.30 Uhr durchgeführt würde, könnten hierbei etwa 50 Touristen nach Santiago gebracht und wieder abgeholt werden. Dafür könnte auch ein geringer Fahrpreis verlangt werden. Der geringere Komfort der einheimischen Busse würde die Touristen, die das Land kennenlernen wollen, nicht stören. 50 Tagestouristen würden das Stadtbild von Santiago auch nicht verändern.

Derzeit müssen die Gäste ein Auto für ca. 100 CUC pro Tag mieten oder telefonisch ein Taxi aus Santiago bestellen, was unter Berücksichtigung der Rückfahrt noch etwas billiger ist. Die günstigere Variante, sich für 30 CUC am Tag ein Motorrad zu mieten, erfordert angesichts des schlechten Zustands der



Straßen viel Motorrad-Fahrpraxis und ist für reine Autofahrer nicht zu empfehlen. Deshalb finden solche Tagesausflüge kaum statt. Auch sonst sieht man kaum Touristen im Stadtbild von Santiago.

Dass solche Marketing-Konzepte bisher nicht entwickelt wurden, könnte am Desinteresse der Unternehmensleitung von Cubanacan liegen. Die Tourismusdienstleistungen werden von der Angebotsseite und nicht von der Nachfrageseite gedacht. Aus der Mangellage des eigenen Landes ist man es gewohnt, dass alle Produkte gekauft werden. Die Analyse von Kundenwünschen ist man nicht gewohnt. Auf fehlende Nachfrage wird mit Unverständnis reagiert, aber nicht mit einem veränderten Angebot.

Es könnte aber auch eine politische Intervention vorliegen. Nach Internetforen soll es den Shuttle-Service geben, der aber vor-Ort unbekannt ist. Die bereits zitierte langjährige Mitarbeiterin hat sich aber erinnert, dass vor ein paar Jahren ein kanadischer Reiseveranstalter einen solchen Service für seine Gäste angeboten hatte. Es kann spekuliert werden, dass diese Aktivitäten politisch unerwünscht gewesen sein können. Das Geld der Touristen ist erwünscht, Kontakte mit der einheimischen Bevölkerung sind es aber nicht.

Das Ergebnis ist aber bei beiden Erklärungsansätzen das gleiche. Vor 30 Jahren wurde viel Geld in eine Ferienanlage investiert, die Gewinne erwirtschaften könnte, die derzeit aber wohl nur Verluste macht und die man langsam verfallen lässt. Damit wird das Vermögen des kubanischen Volkes, das von der volkseigenen Cubanacan nur treuhänderisch für das Volk verwaltet werden sollte, verschwendet. Wenn dies sogar in dem strategisch wichtigen

Tourismussektor passiert, dann kann eine ähnliche Misswirtschaft auch in anderen Staatsbetrieben vermutet werden. Die Gründe dafür können nicht plausibel mit der Blockade der USA erklärt werden; sie sind hausgemacht.

### 7.5. Versorgungskrise und Helms-Burton-Act

In einem Bericht über ein Forschungsprojekt in Kuba sollten die aktuellen Ereignisse während dieser Zeit nicht ausgeblendet werden.

Auf <https://www.tagesschau.de/ausland/kuba-rationen-lebensmittel-101.html> wurde am 11.05.19 berichtet, dass Lebensmittel und Hygieneartikel rationiert worden sein, Die Maßnahme sei von offiziellen kubanischen Stellen mit der Verschärfung des US-Embargos erklärt worden, während die zitierte Quelle die Ursache in reduzierten Öllieferungen aus Venezuela wegen der dortigen ökonomischen und politischen Krise sah.

Zum Hintergrund dieser Meldung ist zunächst die Versorgung der Bevölkerung zu erklären. Kuba hat zwei Währungen, den Peso Cubano (CUP) und den Peso Convertible (CUC). Die Gehälter und Renten werden in CUP gezahlt. Der CUC entspricht einem US-Dollar (USD). In den Banken kann der CUC für 25 CUP gekauft und für 24 CUP verkauft werden. Für die Grundversorgung wird ein Gutscheinheft (libreta) ausgegeben, mit dem begrenzte Mengen von Gütern des täglichen Bedarfs zu geringen Preisen gekauft werden können. So wird für ein kleines Brot 0,05 CUP verlangt. Außerhalb der libreta wird dieses Brot für 1 CUP (4 US-Cent) und ein anderes Weißbrot, äußerlich vergleichbar mit

einem Baguette und nicht mit der libreta zu beziehen, für 3 CUP (12,5 US-Cent) verkauft. Die beziehbaren Mengen sind ausreichend. Die Rationierung bedeutet eine Streichung der Verkäufe gegen CUP außerhalb der libreta.

Daneben gibt es Geschäfte, in denen andere Waren gegen CUC oder einen entsprechenden Betrag in CUP gekauft werden. Hier liegen die Preise häufig sogar über denen in Deutschland. In diesen Geschäften hat sich das Angebot verringert. Bei Monatslöhnen von 500 bis 1.000 CUP erfordern Einkäufe in diesen Geschäften aber auch eine zusätzliche Einkunftsquelle. Das gilt erst recht für den Besuch der in Abschnitt 7.3 erwähnten all-inclusive-Anlage, die lt. Internet-Seite 2-3 kubanische Monatslöhne pro Tag verlangt; bei Neckermann kostete ein Tag nur ein Drittel. Daraus lässt sich vermuten, dass einige Kubaner über erhebliche Nebeneinkünfte verfügen dürften, sei es aus der Schattenwirtschaft oder der Korruption.

Im Dezember 2018 machte sich zuerst die Knappheit von Lebensmitteln und Produkten des täglichen Bedarfs wie Mehl, Speiseöl, Eiern und Brot bemerkbar. Trotz zwischenzeitlicher Verbesserungen, durch den Kauf neuer Maschinen für die Lebensmittelindustrie und zusätzlichen Importverträgen, hat sich die Lage im Einzelhandel insgesamt weiter verschlechtert. Das Produktsortiment in den Devisenläden ist stark ausgedünnt, während die Konsumenten auf den Bauernmärkten mit steigenden Preisen zu kämpfen haben.

Die kubanische Volkswirtschaft ist aufgrund ihres hohen Importbedarfs (allein bei den Lebensmitteln müssen rund 70 Prozent des inländischen Verbrauchs

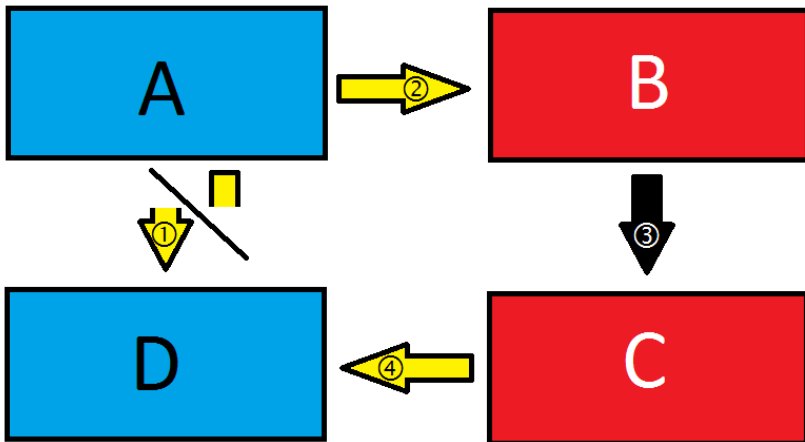
eingeführt werden) strukturell anfällig für Schwankungen bei den Weltmarktpreisen und im Fall von internationalen Sanktionen, welche die Kosten für Einfuhren und die Zinsraten für Handelskredite signifikant in die Höhe treiben. Nach den aktuellen Sanktionen gegen Venezuela, welche sich auch gegen mehrere maritime Transportdienstleister richteten, die Öl nach Kuba liefern, hat sich die Lage weiter angespannt.

Am 02.05.19 hat der US-Präsident das dritte Kapitel der „Helms-Burton-Gesetze“ aus dem Jahr 1996 in Kraft gesetzt, das seine Vorgänger zwar unterschrieben, aber wegen Verstößen gegen das Völkerrecht ausgesetzt hatten. Damit sind seit Anfang Mai 2019 gerichtliche Auseinandersetzungen über von der kubanischen Revolution enteignete Güter in den USA möglich. Zudem wurde das Limit für Geldsendungen an Familien halbiert und der Tourismus für US-Bürger weiter eingeschränkt.

Abschnitt I des Gesetzes enthält Maßnahmen zur Verschärfung des Wirtschaftsembargos sowie ein Verbot indirekter Finanzierung zugunsten Kubas, Abschnitt II definiert vom kubanischen Staat zu erfüllende Mindestanforderungen vor Aufhebung des Embargos. Abschnitt III gibt US-Bürgern (auch eingebürgerten) das Recht, ausländische Firmen vor US-Gerichten wegen der Nutzung nach der Revolution enteigneten Eigentums zu verklagen. Abschnitt IV ermächtigt den Außenminister, an Enteignungen vom Eigentum von US-Bürgern auf Kuba beteiligte oder von ihnen profitierende Ausländer vom Aufenthalt in den USA auszuschließen.

Es ist nicht nachvollziehbar, dass die kubanische Bevölkerung immer wieder Wege findet, den auftretenden Problemen zu begegnen und auch Forderungen ihrer Regierung zu umgehen, die Regierung aber nicht zu einer gleichwertigen Kreativität in der Lage ist. Das Helms-Burton-Gesetz wurde an der damaligen Regierung vorbei von einem Senator und einem Abgeordneten des Repräsentantenhauses formuliert, um populistische Stimmungen zu bedienen. Es gibt durchaus Möglichkeiten dieses Gesetz zu umgehen. Jede Umgehung eines Embargos erfolgt nach folgendem Grundmuster:

**Abb. 104: Umgehung eines Embargos**



(Quelle: eigene Darstellung)

Die Beziehung ① zwischen A und D wird durch ein Embargo unterbrochen. Als Ausweichreaktion nimmt A die Beziehung ② zu B auf. Der Inhalt der Beziehung ① wird jetzt mit der Beziehung ③ in einem Land erbracht, für das

das Embargo nicht gilt. D leitet den Inhalt der Beziehung ① mit der Beziehung ④ an D weiter. Während die Beziehungen ② und ④ offen unterhalten werden, muss die Beziehung ③ sorgfältig verdeckt werden. Die Beziehungen ② und ④ sind als normale Geschäftsbeziehungen zu gestalten, damit keine Anhaltspunkte zu erkennen sind, wo genau nach der Beziehung ③ zu suchen ist. Aus verständlichen Gründen sollen an dieser Stelle keine weiteren Gedanken dargelegt werden.

Das Hauptproblem ist aber nicht das Gesetz selbst, sondern die Unberechenbarkeit der US-amerikanischen Justiz. Inzwischen stellt jedes wirtschaftliche Engagement ausländischer Unternehmen in den USA ein hohes wirtschaftliches Risiko dar. Die immer wieder angeführte Attraktivität des US-amerikanischen Marktes kann es nur dann geben, wenn dort höhere Gewinne gemacht werden können als z.B. in Europa und damit die Verbraucher der USA über höhere Preise die Kosten ihres irrsinnigen Rechtssystems tragen.

Aber nicht nur die Justiz der USA ist unberechenbar, sondern auch ihre jetzige Regierung, und die Wähler in den USA! Nicht nur die Embargo-Politik der USA gegen Kuba, sondern auch gegen Iran wird von der übrigen Welt missbilligt. Instrumente zur Umgehung des Helms-Burton-Gesetzes könnten auch für den Handel mit dem Iran eingesetzt werden.

Langfristig sollte die Welt, insbesondere Europa, Russland und China, eine Weltwirtschaft ohne die USA und den US-Dollar organisieren, z.B. mit dem Euro als Weltreserve- und Leitwährung oder einem internationalen Währungssystem mit einer Recheneinheit, ähnlich dem ECU vor der

Einführung des Euro und ohne Embargos gegen den Iran und Kuba. Die kubanische Regierung könnte hierfür nur Ideen entwickeln und sie mit den Regierungen Russlands und Chinas besprechen. Sie müssten durch ihre Qualität überzeugen; ansonsten wäre Kuba nur Zuschauer.

Dann würde aber auch die billige Erklärung entfallen, mit der auch von hausgemachten wirtschaftlichen Problemen abgelenkt wird. Gerade wenn die kubanische Regierung keinen politischen Selbstmord begehen will, muss sie bereits jetzt ihre Wirtschaft modernisieren und effektiver organisieren.

## 7.6. zusammenfassende Kritik

Es ist traurig, dass auch regierungstreue Kollegen für ihre sachliche und konstruktive Kritik ein ausländisches Sprachrohr brauchen. Jede Regierung sollte kritische Meinungsäußerungen zunächst unvoreingenommen prüfen, bevor sie als staatsfeindlich eingestuft werden. Das gilt auch für Staaten mit Demokratiedefiziten. Eine pauschale Beantwortung von Kritik mit Repression ist ein Indiz für Verfolgungswahn.

Man kann diese staatstragend Kritik der regierungstreuen kubanischen Professoren in folgende 5 Punkte zusammenfassen:

Die Maßnahmen ab dem 07.12.18 sind zur Erreichung des offiziellen Zieles ungeeignet. Geeignete Maßnahmen werden in dem Bericht vorgeschlagen. Der Druck auf die Privatunternehmen muss aufhören.

Besonders in Staatsbetrieben gibt es eine Vielzahl von unwirtschaftlichen Strukturen. Die sozialistische Wirtschaft braucht eine durchgreifende Verbesserung der Organisation und wirtschaftlich leistungsfähige Strukturen, ohne dass dabei der Sozialismus selbst in Frage gestellt werden soll. Eine schlecht organisierte Wirtschaft ist aber eine Verschwendung von Volksvermögen.

Die Kleinunternehmer sollten eine regierungsunabhängige Berufsorganisation zur praktischen Unterstützung gründen, die auch ein OPEN-ERP betreiben sollte. Die Staatsbetriebe sollten es ebenfalls nutzen. Die Berufsorganisation sollte ein wissenschaftliches Institut an einer Universität bekommen, das die Verfahren ständig verbessert.

Die Versorgung der Bevölkerung muss sich wie im Marketing an den Wünschen der Kunden orientieren. Zu oft werden astronomisch hohe Preise verlangt, die niemand bezahlen kann. Eine nur symbolische Versorgung mit Produkten, die dann niemand kaufen kann, nützt niemandem.

Die Regierung sollte sich nicht darauf beschränken, die Blockade der USA politisch zu kritisieren. Es müssen wirksame Maßnahmen entwickelt werden, die Blockade zu umgehen und die Lage der Bevölkerung damit zu verbessern.



## **8. Zukunft der Buchhaltung**

»**Nihil sub sole perpetuum** -

Nichts unter der Sonne hat Bestand.«

(Anton Fugger, 1493-1560)

Die Frage der Zukunft der Buchhaltung stellt sich, weil die Buchhaltung 1.0 von 1494 bis ca. 1985 fast 500 Jahre unverändert angewendet wurde, und manchmal in eine Reihe mit lateinischen Buchstaben oder arabischen Zahlen gestellt wurden, die wohl nicht mehr modernisiert werden. Die Buchhaltung 2.0 hat diese Technik in die EDV übertragen und zunächst nur nachgeahmt. Das würde für eine Unveränderbarkeit sprechen. Es sind aber auch neue Anwendungen entstanden, die 1494 und auch 480 Jahre später noch unbekannt waren. Mit der starken Vernetzung betrieblicher Informationen mittels ERP-System wurde in den letzten 10 Jahren mindestens in Großunternehmen eine Buchhaltung 3.0 geschaffen, die die Datenerfassung durch die Menschen fast vollständig wegrationalisiert hat. In diesem Segment wird die Buchhaltung theoretisch weiterbestehen, die Buchhalter werden dort aber verschwinden.

Bei der Digitalisierung verläuft eine Trennungslinie zwischen oben und unten, Groß und Klein, Nord und Süd. Information ist zu einem Machtfaktor geworden. Mit besseren Daten können die Unternehmen erfolgreicher geführt werden. Es ist derzeit offen, ob diese Erfolgsfaktoren nur großen Unternehmen im Norden zur Verfügung stehen wird, oder ob auch kleine Unternehmen im Süden, kleine Unternehmen im Norden und große Unternehmen im Süden vom technischen Fortschritt profitieren werden. Es gibt die technischen Möglichkeiten, die „große Technik“ auch für kleine Unternehmen nutzbar zu machen. Es fehlt aber derzeit an einer Finanzierung und sehr häufig auch am Problembewusstsein der kleinen Unternehmen. Dann würde es für sie dabei bleiben, dass Buchhaltungsdaten manuell erfasst werden müssen. Es entsteht eine Zwei-Klassen-Buchhaltung. Die Großunternehmen verfügen über umfassende Informationen und die Kleinunternehmen müssen erheblich

Kosten verursachen, um den gesetzlichen Mindestumfang über externe Dienstleister, insbesondere Steuerberater, zu erfüllen. Vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten der Großunternehmen werden diese zudem ständig angehoben (z.B. elektronische Übermittlung von Steuererklärungen, online-Betriebsprüfung). Der Staat bietet den Kleinunternehmen aber keine Hilfe bei der technischen Durchführung an, z.B. per Musterorganisation für Kleinunternehmen, wie sie in diesem Buch beschrieben wurden.

„Die aus dem Untergang der feudalen Gesellschaft hervorgegangene moderne bürgerliche Gesellschaft hat die Klassengegensätze nicht aufgehoben. Sie hat nur neue Klassen, neue Bedingungen der Unterdrückung ... an die Stelle der alten gesetzt.“ (Karl Marx / Friedrich Engels, Manifest der Kommunistischen Partei, London 1848, in: Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED (Hrsg.), Marx-Engels-Werke Band 4, Berlin/DDR 1977, S. 463) Vergleichbares gilt auch für den Übergang von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft. Wenn die Politik aus der Geschichte lernen und eine evolutionäre Entwicklung der Gesellschaft fördern will, statt revolutionäre Umwälzungen und damit verbundene Verwerfungen zu provozieren, dann muss die Digitalisierung politisch gestaltet werden. Wissen ist Macht, und die Kleinunternehmer gehören nicht zu den Mächtigen! Eine friedliche Entmachtung der Mächtigen mit der Einebnung von Wissensvorsprüngen vermeidet die Notwendigkeit von Revolutionen. Die Zukunftsfähigkeit kleiner Unternehmen würde gestärkt und eine übermäßige Konzentration der Wirtschaft mit einer Dominanz von Großunternehmen, die sich eigene ERP-Systeme leisten können, würde verhindert.

Eine politische Steuerung der Digitalisierung ist auch aus anderen Gründen nötig. Die Menschen sollen heute den Unternehmen nur noch maschinenlesbare Daten liefern und die von den Unternehmen verschickten Daten sind für Menschen manchmal nicht mehr lesbar, zumindest nicht mehr verständlich. Im Rahmen der Digitalisierung wird der Mensch zum Anhängsel der Maschinen gemacht. Hier muss die Politik tätig werden, statt die Digitalisierung nur den Großunternehmen zu überlassen und ihnen die Bürger schutzlos auszuliefern.

Auch die kubanische Regierung muss umdenken! Die Kleinunternehmer sind keine Bedrohung für die staatlich kontrollierten Großbetriebe. Sie zu stärken ist keine Konterrevolution. Sie schließen vielmehr Lücken im Angebot, die von der staatlichen Wirtschaft hinterlassen werden. Es ist im Interesse des Volkes, dass das so effektiv und effizient wie möglich erfolgt.

Die aktuellen Regelungen für die Kleinunternehmer haben den Charakter einer erdrückenden Bürokratie. Ausweichreaktionen sind die zwingende Folge. Die politisch gewollten Wirkungen können deshalb nicht erreicht werden.

Auch die Großbetriebe können effektiver und effizienter arbeiten. Verbesserungen in diesem Bereich sind ebenfalls nicht konterrevolutionär. Die Übernahme von Anregungen aus diesem Buch bedroht höchstens träge Funktionäre, die selbst noch keine Ideen für die Verbesserung der Leistung entwickelt haben. Die Blockade von Verbesserungen dürfte einen größeren Einfluss auf die kubanische Wirtschaft haben als die Blockade der USA. Die innere Blockade lässt sich aber leichter überwinden. Man muss es nur wollen!

## 9. Anhang

Dieses Buch ist das wesentliche Ergebnis eines Forschungssemesters in Zusammenarbeit mit Kollegen der Universität von Guantánamo auf Kuba. Über die Zwischenergebnisse wurde laufend auf <https://mueller-consulting.jimdo.com/forschung/> sowie auf anderen Unterseiten in Englisch, Spanisch, Russisch und Französisch berichtet.



WIRTSCHAFT  
**HOCHSCHULE MAINZ**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

Lucy-Hillebrand-Straße 2  
55128 Mainz Germany  
[www.hs-mainz.de](http://www.hs-mainz.de)

### **Prof. Dr. Werner Müller**

Professor für Rechnungswesen und Controlling  
Professor of Financial Accounting and Management Accounting

<https://prof-dr-mueller.jimdo.com/>  
T.: +49 6131 628-3239  
[werner.mueller@hs-mainz.de](mailto:werner.mueller@hs-mainz.de)

## 9.1. weitere relevante Texte der Website

<https://mueller-consulting.jimdo.com/forschung/idee/> :

Der Fachbereichsrat Wirtschaft der Hochschule Mainz hatte am 28. November 2018 für das Projekt „Rechnungswesen in Entwicklungsländern – Erprobung der Erkenntnisse aus dem Projekt „Buchhaltung ohne Buchhalter“ an Kleinunternehmern in der Provinz Guantánamo, Kuba“ ein Forschungssemester für den Verfasser beschlossen. Dem Antrag war folgende Beschreibung beigefügt:

### 1. Fragestellung

Wer nicht gut sehen kann, sollte kein Auto fahren! Wer kein Rechnungswesen hat sollte kein Unternehmen führen! Nach diesem Anspruch dürfte es in Entwicklungsländern kaum Kleinunternehmen geben. Ein breiter Mittelstand ist aber ein wichtiger Faktor in der Entwicklung einer lokalen Wirtschaft, die diese Länder von den Weltmärkten unabhängiger machen könnte. Diese Lücke aus Anspruch und Wirklichkeit könnte aber mit technischen Mitteln geschlossen werden. Das beantragte Vorhaben will folgende Frage klären:

Können Kleinunternehmer in Entwicklungsländern ohne Buchhaltungskennntnisse mit technischen Hilfsmitteln und personeller Unterstützung mit den Informationen über ihr Unternehmen versorgt werden, die ihnen eine wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmensführung erlaubt? Mit der

Unterstützung eines Professors der Universität Guantánamo (Kuba) soll im Praxistest erprobt werden, ob aus den Erkenntnissen aus dem Projekt „Buchhaltung ohne Buchhalter“ aus dem Wintersemester 2014/15 die nötige Informationsversorgung mit vertretbarem Aufwand organisiert werden kann.

Als nötige Informationen werden die monatlichen Daten einer Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und einer Kapitalflussrechnung angesehen, sowie eine einfache Kosten- und Leistungsrechnung mit Kostenartenrechnung (insb. mit der Erfassung kalkulatorischer Kosten), Kostenstellenrechnung (zur Kostenkontrolle) und Kostenträgerrechnung (für die Preis- und Produktpolitik) angesehen. Hieraus sollte es möglich sein, auch eine Planung für die Zukunft zu entwickeln.

Es wird eingeschätzt, dass die Kleinunternehmer eine betriebswirtschaftliche Hilfestellung benötigen. Hierfür könnte von einer lokalen oder regionalen Genossenschaft eine mandantenfähige ERP-Software (Enterprise Resource Planning) eingesetzt werden, die eine einfache Datenerfassung der Mitglieder aus einer Tabellenkalkulation einliest, sie automatisch verarbeitet und den Mitgliedern professionelle Auswertungen zur Verfügung stellt. Ein betriebswirtschaftlich ausgebildeter Mitarbeiter der Genossenschaft müsste sich die Auswertungen ansehen und die Mitglieder auf Chancen und Risiken aufmerksam machen.

Es wäre auch zu prüfen, ob diese Beratungsaufgabe mit einem vertretbaren Aufwand bewältigt werden könnte.

## 2. Vorgehensweise

Wegen des guten Bildungssystems auf Kuba besteht die gute Chance, dass im Kontakt mit der dortigen Universität eine den dortigen Anforderungen entsprechende Anwendung entwickelt werden kann, die später auch in anderen Entwicklungsländern erfolgreich eingesetzt werden könnte.

### 2.1. Output formulieren

Es wurde bereits als Ziel formuliert, dass monatliche Daten einer Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und einer Kapitalflussrechnung, sowie eine einfache Kosten- und Leistungsrechnung mit Kostenartenrechnung (insb. mit der Erfassung kalkulatorischer Kosten), Kostenstellenrechnung (zur Kostenkontrolle) und Kostenträgerrechnung (für die Preis- und Produktpolitik) erzeugt werden sollen. Daten der Teilkostenrechnung werden als weniger relevant eingeschätzt, weil die Kleinunternehmen mit begrenzten Kapazitäten nicht wirklich auf Mengenänderungen reagieren können bzw. sollten.

Eine Konkretisierung soll auf der Grundlage der IFRS für kleine und mittlere Unternehmen in Abstimmung mit der dortigen Universität erfolgen, wobei aber ein Großteil der Inhalte des Standards gestrichen werden sollte. Weil die zentrale Frage von Kleinunternehmern, wieviel Gewinn mit welchen Leistungen erzielt wird, von den IFRS nicht thematisiert wird, sollte diese spezielle Frage mit einer einfachen Kostenrechnung beantwortet werden.



## 2.2. Input formulieren

Ausgehend von dem vorgeschlagenen Output muss ermittelt werden, welche laufenden Daten die Kleinunternehmer dafür erfassen müssen, und wie diese in der Buchhaltungssoftware nebst Kostenrechnungsmodul sowie in Verkaufs-, Produktions- und Verbrauchsstatistiken verarbeitet werden müssen. Diese Daten und Anforderungen müssen für verschiedene Branchen modifiziert werden.

Nach eigenen Vorschläge zur diesem Komplex soll nach einem Feedback der dortigen Universität ein Vorschlag zur inhaltlichen Abstimmung mit den Kleinunternehmern ausgearbeitet werden.

## 2.3. Interviews mit Kleinunternehmern

Die Universität von Guantánamo bzw. der Lehrstuhl für Rechnungswesen und Finanzen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften stellt einen Kontakt zu 20 privaten Kleinunternehmern aus verschiedenen Branchen her. Mit ihnen werden Interviews geführt und darin das Geschäftsmodell, der Beschaffungs- und der Absatzmarkt sowie die Art der Wertschöpfung erfragt. Das Ergebnis wird in einem Protokoll festgehalten.

In einem zweiten Teil der Interviews wären den Kleinunternehmern die konzipierten Auswertungen und die Datenerfassungstools vorzustellen, um

einen Feedback zu erfragen. Dabei ist insbesondere zu klären, wie aufwendig die Datenerfassung für den Kleinunternehmer wäre. Nach diesen Rückmeldungen wären insbesondere die Datenerfassungstools zu überarbeiten.

## 2.4. Erprobung

Die Datenübertragung wird für das Forschungsprojekt offline erfolgen müssen, indem vielleicht einmal wöchentlich die Kleinunternehmer von einem Assistenten der Universität besucht und ihre Daten kopiert werden. Mittelfristig wird aber eine Datenübertragung per Internet durch Hochladen einer Datei möglich sein. „Bis zum Jahr 2020 soll mindestens jeder zweite kubanische Haushalt mit Internet versorgt sein. Kuba will sich im Rahmen seiner Digitalisierungsstrategie jedoch nicht allein auf den Ausbau des Internetzugangs beschränken, sondern auch eigene Softwaredienstleistungen aufbauen. So werden seit vergangenem Jahr chinesische Laptops nach dem Baukastenprinzip auf der Insel hergestellt, die mit der heimischen Linux-Distribution Nova ausgestattet sind.“ (<https://amerika21.de/2018/03/197546/kuba-informationsgesellschaft>)

Die übertragenen Daten werden zunächst in eine veraltete deutsche Finanzbuchhaltungssoftware importiert und nach der Verbuchung werden die Daten der Konten und Kostenstellen in ein für eine Tabellenkalkulation lesbares Format exportiert. Die werden in einen Datenteil einer Tabellenkalkulationsdatei eingefügt, mit der die konzipierten Auswertungen erzeugt werden.

Während des Semesters sollte ein Kontakt zum Fachbereich Informatik hergestellt werden, damit dort eine kubanische ERP-Software entwickelt werden kann, die die veraltete deutsche Software ersetzen würde.

### 3. Auswirkungen

Das wichtigste Ergebnis wäre, dass man eine Kopiervorlage zur Stärkung des Mittelstandes in Entwicklungsländern erstellen würde. Damit könnte eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung in potentiell allen Entwicklungsländern gestärkt und ihre Abhängigkeit von den Weltmärkten verringert werden.

<https://mueller-consulting.jimdo.com/forschung/idee/hintergrund/> :

Jedes Forschungsprojekt muss mit einem Analyseteil beginnen, in dem das Umfeld ausgeleuchtet wird, in dem man sich bewegen will. Man kann die Unternehmen mit Fahrzeugen vergleichen. Es gibt Lastwagen, Traktoren, Kleintransporter, Personenwagen und Motorräder. Es gibt auch fahrbare Maschinen, bei denen die Fortbewegung nur ein sekundärer Zweck ist. Auf der anderen Seite kann man zwischen Produktionsbetrieben, Handel und Dienstleistung unterscheiden. Alle Fahrzeuge haben Räder, ein Fahrgestell, einen Motor, ein Getriebe und eine Lenkung. Alle Betriebe kaufen Vorleistungen ein, erbringen eine Wertschöpfung und verkaufen ihre Leistung. Dabei kombinieren sie Investitionsgüter, Verbrauchsmaterial und Arbeitskraft.

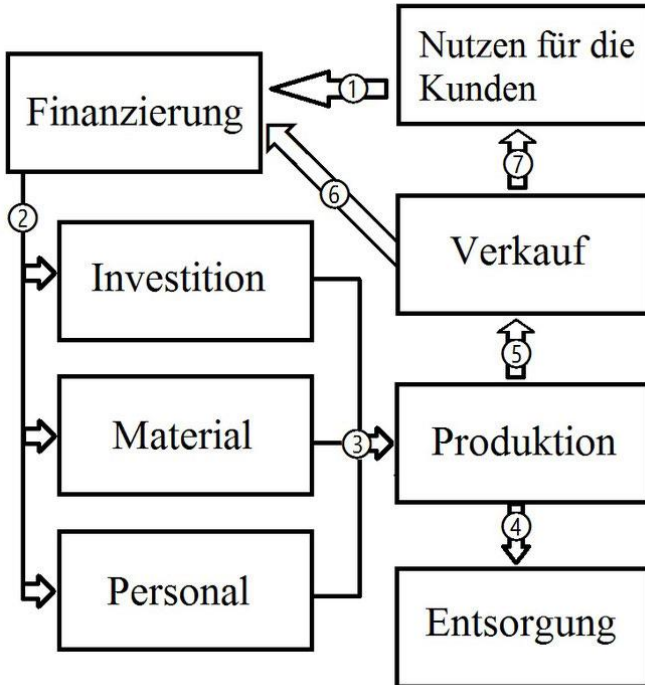
Wie bei der Leistung eines Fahrzeugs gibt es bei der betrieblichen Leistung große Unterschiede, aber auch viele Gemeinsamkeiten.

Die Aufgabe der Betriebe ist die Erwirtschaftung von Gewinnen über den Wertschöpfungsprozess. Er besteht aus der Abfolge von

**Einkauf => Produktion => Verkauf.**

Der Verkauf ist darauf ausgerichtet, Wünsche von Kunden zu erfüllen und daraus Umsätze zu erwirtschaften. In der Produktion werden unterschiedliche Produktionsfaktoren kombiniert. Beim Einkauf sind Potentialfaktoren (Gebrauchsgüter) und Repitierfaktoren (Verbrauchsgüter) und Arbeitskraft zu unterscheiden. Die Abläufe können also vereinfacht wie folgt beschrieben werden:

**Abb. 1: Wertschöpfungsprozess**



(Quelle: eigene Darstellung)

Die Betriebe bieten den Märkten eine Problemlösung als Produkt an. Damit müssen Bedürfnisse der Kunden befriedigt werden. Die Kunden müssen bereit sein, dafür Geld so viel auszugeben, dass die Leistung kostendeckend und gewinnbringend erbracht werden kann.

Zur Realisierung der Problemlösung muss eine Anschubfinanzierung der

Wertschöpfung ① organisiert werden. Damit werden Investitionsgüter und die Vorleistungen für die Produktion erworben sowie Personal ② bezahlt. Diese drei betrieblichen Produktionsfaktoren werden in der Produktion zur betrieblichen Leistung ③ kombiniert. Dabei entstehen auch Abfälle und Emissionen ④, die entsorgt bzw. gereinigt werden müssen.

Es muss sich bei der betrieblichen Leistung nicht um ein physisches Produkt handeln. Das Produkt im Handel ist die Verbindung zwischen Produzent und Konsument. Auch Dienstleistungen sind Produkte. Je nach Branche haben Investition, Material und Personal ein unterschiedliches Gewicht, die Grundstruktur ist aber gleich. Über den Verkauf gelangt das Produkt zum Kunden ⑤. Aus den Umsätzen wird dann die weitere Wertschöpfung ⑥ finanziert, und die Anschubfinanzierung sollte auch langsam zurückgezahlt werden können. Aus Rückmeldungen der Kunden ⑦ sollte auch eine laufende Verbesserung der Produkte erfolgen.

Anschließend wiederholen sich die Abläufe ② bis ⑦.

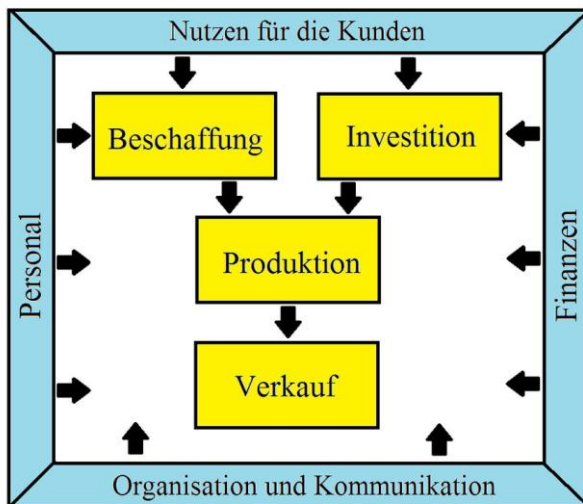
Der Einkauf von Arbeitskraft kann nicht eindeutig dem Gebrauch oder Verbrauch zugeordnet werden. Formal verkauft der Arbeiter ein Volumen an Arbeitszeit. Dann wäre die Arbeit ein Verbrauchsgut. Allerdings kümmert sich der Arbeitgeber auch um die Aus- und Fortbildung und um die Motivation seiner Arbeitskräfte. Inhaltlich stellen sie eher ein Leistungspotential dar. Dann wäre die Arbeitskraft ein Gebrauchsgut. Der Arbeitgeber will dieses Gebrauchsgut möglichst intensiv nutzen, die Arbeit also ausbeuten. Ohne Arbeit kann der Arbeiter seine Arbeitskraft aber auch nicht sinnvoll einsetzen.

Dem ausgebeuteten Arbeiter geht es also besser als dem einkommenslosen Arbeitslosen.

Der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit findet nicht nur in der unmittelbaren Erstellung der betrieblichen Leistung statt. Dieser unmittelbare Wertschöpfungsprozess wird von vielen unterstützenden Tätigkeiten begleitet. Der Personaleinsatz begleitet somit wie auch der Einsatz von Geld und die Organisation die gesamte betriebliche Leistung.

Wegen des besonderen Charakters des Produktionsfaktors Arbeit und seines breiten Einsatzes könnte also die Grafik wie folgt abändern oder erweitern:

**Abb. 2: betriebliche Prozesse**



(Quelle: eigene Darstellung)

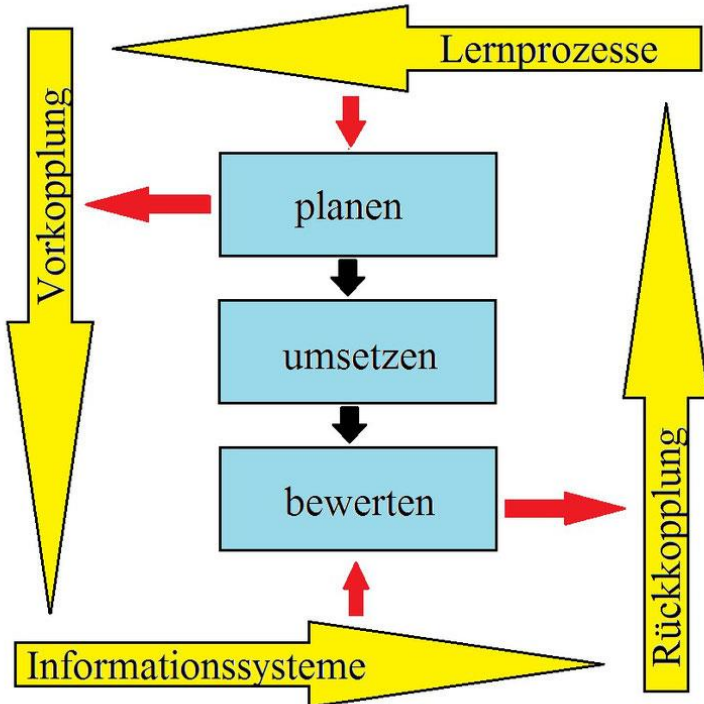
Im 21. Jahrhundert wächst die Erkenntnis, dass organisatorisches und technisches Wissen ein vierter Produktionsfaktor ist. Dieser Faktor kann auch leicht vermehrt werden. Wie im 19. Jahrhundert menschliche Arbeitskraft von Maschinen ersetzt wurde, so kann heute der Einsatz von Kapital und Arbeit mit einer intelligenteren Organisation der Produktion reduziert werden, und man kann auch die natürlichen Ressourcen schonen. Dafür müssen die Prozesse und Teilprozesse zunächst genau analysiert und später vereinfacht werden.

Die Identifikation der einzelnen Prozesse und Teilprozesse ist nötig, um sie ständig beurteilen und verbessern zu können. Alle bewusst ablaufenden Prozesse werden mehr oder weniger intensiv geplant und dann nach diesem Plan durchgeführt.

Die Abläufe der Planung, der Umsetzung der Planung und der Bewertung der Ergebnisse werden von einem Regelkreis umgeben. Aus der Planung ergibt sich eine Vorkopplung, also eine Annahme über die Zukunft. Danach werden Informationssysteme gestaltet, um Ist-Daten zum Vergleich mit den Annahmen zu sammeln. Diese Informationssysteme ermöglichen eine fundierte Bewertung und führen zu einer Rückkopplung. Erfolgreich umgesetzte Planungen, die zu positiven Ergebnissen geführt haben, werden wiederholt. Misserfolge sollen nicht wiederholt werden und aus Fehlern soll gelernt werden, um im nächsten Versuch einen Erfolg zu organisieren. Diese Lernprozesse führen zu einer neuen Vorkopplung und verbessern die Planung.



**Abb. 3: ständiger Verbesserungsprozess**



(Quelle: W. Müller, Investitionsrechnung, Finanzplanung,  
Finanzinstrumente; Norderstedt 2011, Seite 3)

Nach dieser Philosophie ist die Optimierung der Wertschöpfung über die Handlungsebenen planen-umsetzen-bewerten und die Unterstützung mit Informationssystemen und Lernprozessen die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre. Der Faktor Information kann damit neben Kapital

und Arbeit als wichtige Komponente bei der Erstellung der betrieblichen Leistung angesehen werden. Das Rechnungswesen ist seit über 500 Jahren das zentrale Informationssystem des Unternehmens. Mit den technischen Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts lässt sich die Datenbasis für die Unternehmensführung stark ausweiten. Zusätzlich kann die Informationsbeschaffung beschleunigt und kostengünstig organisiert werden.

Wenn man zu dem Vergleich mit den Fahrzeugen zurückkehrt, dann ist das Rechnungswesen das Cockpit. Hier gibt es einen Tacho, Drehzahlmesser, Tankanzeige und viele Kontrollleuchten. Dazu gehören auch die Kabel, die die Daten von den verschiedenen Stellen des Fahrzeugs an das Cockpit melden. Der Tacho zeigt die aktuelle Geschwindigkeit an und der Fahrer entscheidet, ob er die Geschwindigkeit beibehalten, schneller oder langsamer fahren will. Ein großer Reisebus braucht mehr Anzeigen als ein kleines Moped. Aber auch der Mopedfahrer muss die wichtigsten Informationen bekommen. Die Zielgruppe dieses Projekts sind die Mopedfahrer, also nicht die Großkonzerne, sondern die Kleinunternehmer!

<https://mueller-consulting.jimdo.com/forschung/idee/technik/> :

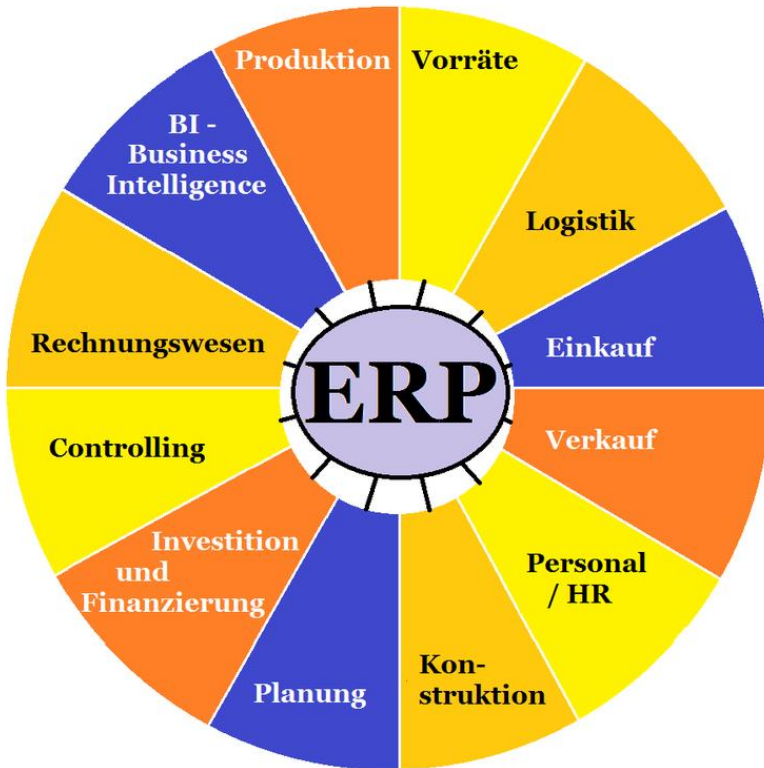
## Buchhaltung ohne Buchhalter

Im Rechnungswesen der Großunternehmen hat sich in den letzten 30 Jahren viel verändert. Viele manuelle Arbeitsabläufe wurden wegrationalisiert. Auch

die Kleinunternehmen haben seit über 20 Jahren Computer und man kann technische Strukturen schaffen, mit denen sie ohne teure Fachkräfte alle Informationen erzeugen können, die für eine gute Unternehmensführung nötig sind. Diese Aufgabe sollte die betriebswirtschaftliche Forschung viel stärker beachten.

In einem Forschungssemester hatte ich Abläufe erprobt, mit denen Kleinunternehmen ihre Geschäftsvorfälle ohne Buchhaltungskenntnisse in einer Tabellenkalkulation erfassen können. Die Daten würden dann auf einen Server hochgeladen und in einer professionellen Software maschinell verarbeitet. Wenig später würden die gewünschten Auswertungen per E-Mail im PDF-Format zurückgeschickt werden. Inzwischen sind die Daten in den Unternehmen sehr stark vernetzt und die Buchhaltungsprogramme sind Teil größerer ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning), die mit folgender Grafik beschrieben werden können.

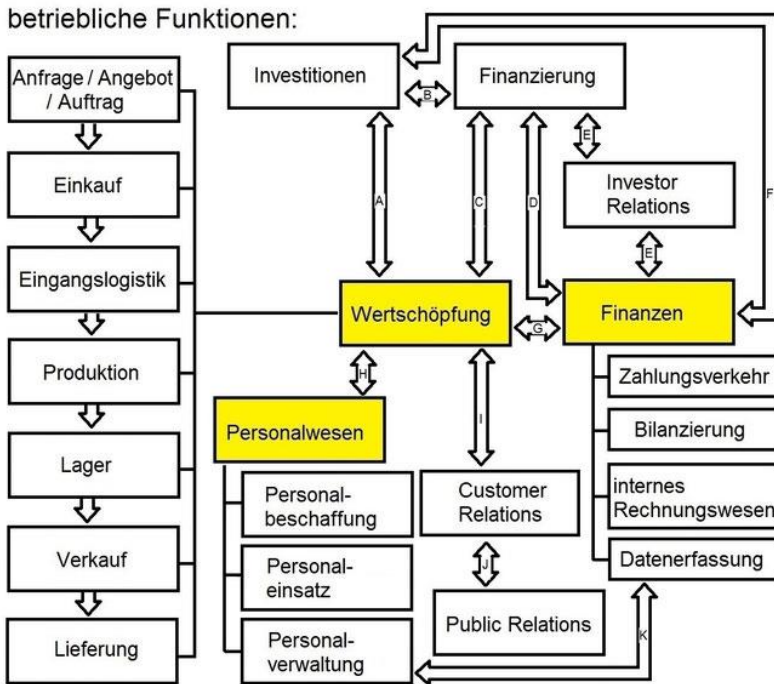
**Abb. 1: ERP-Systeme**



(Quelle: eigene Darstellung)

Die kreisförmige Anordnung der verschiedenen betrieblichen Funktionen in der ERP-Grafik gibt keine Beziehungen untereinander an. Dies wäre vor dem Entwurf eines ERP-Systems noch nachzuholen. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, die Beziehungen verschiedener betrieblicher Funktionen miteinander darzustellen. Hier wird ein Beispiel vorgestellt:

**Abb. 2: betriebliche Funktionen**



(Quelle: eigene Darstellung)

Der Wertschöpfungsprozess wird besonders durch Personaleinsatz und dem Finanzbereich als Navigationssystem der Unternehmensführung ermöglicht. Für diese drei wichtigsten Funktionen (gelb unterlegt) sind die wichtigsten Unterfunktionen aufgeführt. Daneben gibt es Verbindungen, die durch die Pfeile markiert sind, die mit Buchstaben versehen sind. Sie haben folgende Bedeutung:

zu A:

Die überwiegende Zahl der Investitionsentscheidungen und vor allem die Wichtigsten betreffen den Wertschöpfungsprozess. Hier werden Informationen aus dem Wertschöpfungsprozess für die Entscheidungsfindung benötigt.

zu B:

Investitionen benötigen auch eine Finanzierung. Das gilt besonders für Großinvestitionen, die nicht aus den laufenden Einnahmen aus dem Umsatzprozess gedeckt sind.

zu C:

Informationen über den Umfang dieser Finanzierungsmöglichkeiten aus dem operativen Cashflow sind deshalb erforderlich. Die Finanzierung betrifft aber nicht nur Investitionen, sondern den gesamten Wertschöpfungsprozess.

zu D:

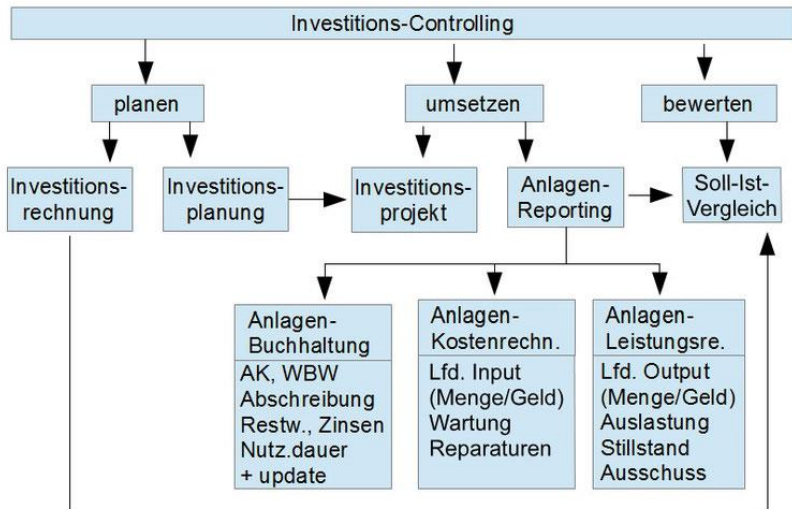
Es gibt einen engen Informationsaustausch zwischen Finanzen und Finanzierung.

zu E:

Die Beziehungen zu Fremdkapitalgebern sowie zu Aktionären müssen mit der Investor-Relations-Funktion gepflegt werden, damit bei Bedarf schnell weitere Finanzierungsspielräume eröffnet werden können. Hierfür werden finanzielle Information aufbereitet und übermittelt.

zu F:

Auch Investitionsentscheidungen stützen sich auf Informationen aus dem Finanzbereich. Getätigte Investitionen haben eine Bedeutung für die Unternehmensplanung. Weil ca. 80 % der zukünftigen Kosten durch die Investition festgelegt werden, ist sollte ein Investitionscontrolling für die Optimierung der Investitionsentscheidungen nach dem folgenden Muster zu empfehlen:



zu G:

Für seine Planungs- und Kontrollaufgabe benötigt der Finanzbereich laufende Informationen aus dem Wertschöpfungsprozess.

zu H:

Der Personaleinsatz erfolgt überwiegend im Wertschöpfungsprozess. Für die Personalbeschaffung muss hier der Personalbedarf ermittelt werden.

zu I:

Der Wertschöpfungsprozess wird durch den Verkauf der Erzeugnisse angetrieben. Deshalb sind die Beziehungen zu den aktuellen und potentiellen Kunden zu pflegen, um für die Entwicklung des Unternehmens ein optimales Umfeld zu schaffen.

zu J:

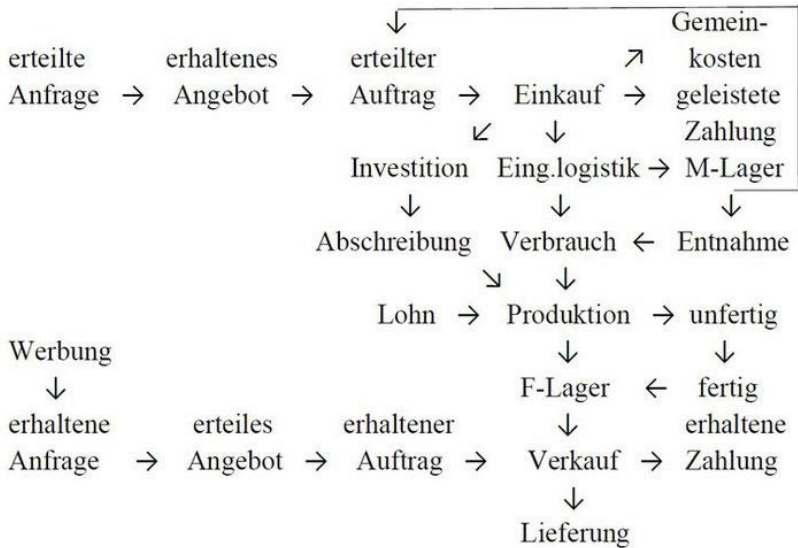
Das positive Umfeld kann auch weiter gefasst und als gesellschaftliche Umwelt verstanden werden. Diese Public-Relations-Aufgabe will zwar das Ansehen des Unternehmens insgesamt und unabhängig von den Produkten pflegen, dabei wird die eigene Zielgruppe aber der Ausgangspunkt bleiben.

zu K:

Die Verbindungslinie zwischen Personal- und Finanzbereich beschränkt sich weitgehend auf den Austausch von Daten aus der Personalabrechnung und aus dem Personaleinsatz, die aber auch überwiegend für die Lohnabrechnung und die Abrechnung von Aufträgen benötigt werden.

Aus der Wertschöpfungskette können die laufenden Prozesse zu erfassen wie folgt strukturiert werden:





**Erläuterung :**

ERP-Systematik

Beim Enterprise Resource Planning geht es um eine ganzheitliche Erfassung, Abbildung und Steuerung der Prozesse der Wertschöpfung. Es sollen Daten für die Zukunft gewonnen werden, wobei man sich aber auf Daten der Vergangenheit stützen muss. Eine ERP-Software begleitet alle Stufen der obigen Grafik mit einer Datenerfassung. Es sind oft Daten zu Mengen- und Geldeinheiten zu erfassen. Dabei kann der Ansatz „Menge × Preis = Betrag“, aber auch „Betrag : Menge = Ø Preis“ oder „Betrag : Preisindex = Menge“ zur Anwendung kommen. Auf die Daten greifen auch Rechnungswesen und Controlling zu.

#### erteilte Anfrage

Es wird festgehalten, bei welchen Lieferanten man nach welchen Produkten angefragt hat. Wenn man hier Absagen oder keine Antwort bekommen hat, braucht man nicht noch einmal fragen.

#### erhaltenes Angebot

Die Erfassung von unverlangt erhaltenen Angeboten und von Antworten auf Anfragen kann auch für zukünftige Einkäufe eine Orientierungshilfe sein. Man kennt die Lieferquellen und das Preisniveau.

#### erteilter Auftrag

Auf der Grundlage aktueller oder früherer Angebote werden Aufträge erteilt. Wenn erst später geliefert wird, sollte man die Einhaltung des Termins kontrollieren. Dafür muss eine Datei mit erteilten Aufträgen existieren, die nach erledigten und noch laufenden Aufträgen unterschieden wird.

#### Einkauf

Beim Einkauf ist zu unterscheiden, ob Güter und Dienstleistungen zum Verbrauch in der laufenden Produktion, für den allgemeinen Bereich oder ob Investitionsgüter für den Gebrauch in der Produktion oder im allgemeinen Bereich eingekauft wurden. Mit der Lieferung wird ein erteilter Auftrag erledigt. In einer weniger engen Definition sind auch die Aufgaben Anfrage, Angebot und Auftrag dem Einkauf zuzuordnen.

Bei Gütern, die wiederholt eingekauft werden, wäre eine Einkaufs-Artikel-Nr. sinnvoll, unter der die Informationen aus Anfrage, Angebot, Auftrag und

Anlieferung sowie später die Bestände und Verbrauchsmengen erfasst und ausgewertet werden können.

### Eingangslogistik

Die Einkäufe müssen zum Ort des Verbrauchs gelangen. Das kann erfolgen, indem der Lieferant unmittelbar an den Ort des Verbrauchs liefert oder dass dieser Transport innerbetrieblich organisiert wird. Es ist auch möglich, dass die Güter beim Verkäufer abgeholt werden müssen. Bei mehreren verschiedenen Verbrauchsorten ist eine Zwischenlagerung in einem Materiallager üblich. In der Eingangslogistik muss bekannt sein, wann welcher Transport durchgeführt werden muss, und welche Güter wo eingelagert werden.

### Materiallager

Die Lagerung ist mit Verwaltungskosten für Eingang und Entnahme und für den laufenden Betrieb des Lagers verbunden. In dieser Aufgabe müssen aktuelle Daten über den Umfang der Bestände und über die Umschlaghäufigkeit erzeugt werden.

### Entnahme

Bei der Entnahme aus dem Materiallager ist neben der Menge eine Datenerfassung nach dem Muster „was? wo? wofür?“ durchzuführen. „was?“ wird durch die Artikel-Nr. abgedeckt. Damit ist eine Fortschreibung des aktuellen Bestandes und die Steuerung der optimalen Bestellmengen und -zeitpunkte verbunden. „wo?“ konkretisiert den Verantwortungsbereich, in dem

das Material eingesetzt wird und „wofür?“ das gefertigte Produkt bzw. den abgearbeiteten Auftrag.

### Verbrauch

Verbräuche können aus einer direkten Anlieferung oder einer Entnahme aus Lagerbeständen erfolgen. Dienstleistungen werden immer direkt eingekauft. Entnahmen können konkret erfasst oder aus dem Output retrograd berechnet werden. Das Ergebnis der Produktion in einem Zeitabschnitt können fertige oder unfertige Erzeugnisse sein.

### Produktion

In der Produktion findet die Kombination der Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit statt. Beim Kapital wird zwischen Potentialfaktoren, die sich nur langsam abnutzen, und Repetierfaktoren, die ständig ersetzt werden, unterschieden.

### unfertig

Unfertige Erzeugnisse verbrauchen bereits Ressourcen. Sie sind deshalb Output der aktuellen und Input der nächsten Periode. Die Messung und Bewertung der unfertigen Erzeugnisse ist mit Schwierigkeiten verbunden, weil nicht nur ihre Anzahl, sondern auch der Grad der Fertigstellung festgestellt werden müsste. Hier ist nach geeigneten Vereinfachungen zu suchen.

### fertig

Die fertigen Erzeugnisse stehen für den Verkauf zur Verfügung. Eine zentrale Aufgabe ist die Kosten für die Herstellung und den Vertrieb der Erzeugnisse

sowie anteilige Verwaltungskosten den Umsätzen gegenüberzustellen und so die unterschiedliche Profitabilität der verschiedenen Produkte zu beurteilen.

#### Fertigproduktlager

Fertige Erzeugnisse werden zunächst eingelagert und für den Verkauf bereitgehalten, sofern sie nicht einzeln für diesen Kunden auf seine Bestellung angefertigt und dann sofort ausgeliefert wurden. Über die Lagerbestände und die nächsten Zugänge aus der laufenden Produktion muss der Verkauf ständig informiert sein, um bei Anfragen von Kunden über die Lieferfähigkeit richtige Angaben machen zu können.

#### Werbung

Die Erfolgskontrolle ist bei Werbung schwierig. Um trotzdem nicht unnütze Kosten zu verursachen, sollte für jede Werbemaßnahme ein Ziel formuliert werden. Anschließend sollte nach den Daten gesucht werden, an denen die Erreichung des Zieles abgelesen werden könnte. Danach wäre festzuhalten, in welchem Umfang sich diese Daten verändert haben.

#### erhaltene Anfrage

Erhaltene Anfragen von potentiellen Kunden sollten, auch wenn es nicht zu einem Auftrag gekommen ist, abgespeichert und ausgewertet werden. Man kann aus ihnen erkennen, welche Artikel von ihnen benötigt werden und man kann versuchen, in Zukunft Aufträge von ihnen zu erhalten.

### erteiltes Angebot

Erteilte Angebote sind die Grundlage für Verhandlungen mit Kunden. Es ist damit zu rechnen, dass ein Teil der angebotenen Produkte später wieder herausgenommen und/oder andere Produkte nachträglich aufgenommen werden. Es wird also mehrere Versionen eines Angebots geben, die auch später noch verfügbar sein sollten.

### erhaltener Auftrag

Die letzte Fassung des Angebots, auf die man sich mit dem Kunden einigt, stellt den Inhalt des mit dem Kunden abgeschlossenen Kaufvertrags dar. Wenn er erst später erfüllt wird, sollte hier Vertragsdokument oder eine Auftragsbestätigung mit dem Vertragsinhalt und dem Termin der Fertigstellung erstellt werden.

### Verkauf

Ein Verkauf im engeren Sinne ist die sofortige Übergabe der Ware an den Kunden, oft auch gegen sofortige Bezahlung. Hier ist der Umsatz festzuhalten und dem Kunden eine Rechnung oder Quittung auszustellen. Die Verkaufsfunktion im weiteren Sinne beinhaltet aber auch die Stufen Anfrage, Angebot, Auftrag und Lieferung.

### Lieferung

Diese Funktion umfasst die Ausgangslogistik vom Fertigteilelager zum Kunden. Dabei sind durch eine gute Planung überflüssige Transporte und damit auch Kosten zu vermeiden. Es ist auch für eine Bestätigung zu sorgen,

dass der Kunde die Ware erhalten hat, z.B. indem er den Erhalt auf einem Lieferschein quittiert.

#### erhaltene Zahlung

Wenn die Leistungen nicht sofort bezahlt werden, müssen sie mit Daten aus dem Verkauf abgerechnet werden. Der Zahlungseingang ist zu kontrollieren und die Kunden sind ggf. zu mahnen.

#### geleistete Zahlung

Bezogene Güter und Dienstleistungen werden, wenn sie nicht sofort bezahlt wurden, von den Lieferanten abgerechnet. Die Fälligkeit der Rechnungen ist zu erfassen und die fristgerechte Zahlung muss organisiert werden.

#### Lohn

Der Produktionsfaktor Arbeit wird über die Löhne bewertet. Der Personaleinsatz in der Wertschöpfung wie auch im Gemeinkostenbereich wird erfasst, bewertet und als Grundlage für die Lohnabrechnungen erfasst. Diese Abläufe finden in der Personalverwaltung statt.

#### Gemeinkosten-Bereich

Der Ressourcenverbrauch ist nicht auf die Wertschöpfungsstufen im engeren Sinne beschränkt. Es gibt auch einen allgemeinen Bereich, der nicht unmittelbar mit der Wertschöpfung verbunden ist, und der trotzdem Ressourcen verbraucht. Die hier erforderlichen Güter werden auch im Einkauf beschafft.

### Investition

Auch die Beschaffung von Repetierfaktoren fließt nicht unmittelbar in die Wertschöpfung ein. Weil ca. 80 % der zukünftigen Kosten durch die Investition festgelegt werden, hat eine sorgfältige Entscheidung und Auswahl mit Hilfe der Investitionsrechnung eine hohe Bedeutung. Dabei ist ein Investitionscontrolling zur Schaffung einer besseren Datenbasis für die Optimierung der Investitionsentscheidungen zu empfehlen.

### Abschreibung

Die laufende Abnutzung ist als Abschreibung zu erfassen. Dabei soll einerseits für die Bilanzierung eine Periodisierung der Anschaffungskosten erfolgen. Andererseits soll über den Umsatzprozess die Substanzerhaltung organisiert werden, weshalb hier die aktuellen Wiederbeschaffungskosten eine geeignetere Grundlage sind. Auch die Einschätzung der Restnutzungsdauer kann sich im letzten Drittel der bei Anschaffung geschätzten Nutzungsdauer wegen neuer Erkenntnisse ändern. Auch die Abschreibungen können sich auf das Investitionscontrolling stützen.

Die Daten sind mit Mengen- und Geldeinheiten in folgenden Dimensionen zu erfassen:

Vorjahr    aktuell    ►    [Hochrechnung]    ◀    Prognose    Plan

### Vorjahr

Die Daten des Vorjahres können später aus den alten Dateien kopiert werden. Ob und in welchem Umfang im ersten Jahr des Einsatzes die Vorjahresdaten



aus anderen Dateien eingefügt werden sollen, wäre im konkreten Einzelfall zu entscheiden.

#### aktuell

In den aktuellen Datenbestand werden die laufend entstehenden Daten erfasst. Die Dateien sind für den Rest des Jahres leer.

#### Plan

Einmal jährlich werden Ziele und realistische Erwartungen in dem Format der aktuellen und der Vorjahres-Daten erfasst. Damit können alle Auswertungen für die Zukunft erzeugt werden, die man hinsichtlich der Plausibilität beurteilt und ggf. auch korrigiert werden können. Die auf dieser Grundlage festgelegten Ziele und Teilziele bleiben während des geplanten Jahres verbindlich.

#### Prognose

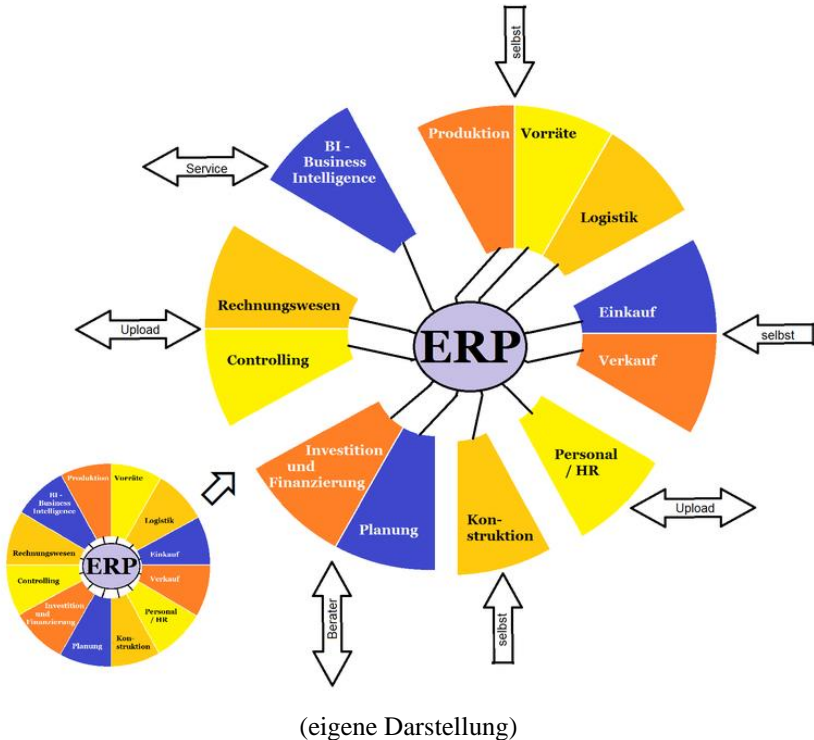
Auf der Grundlage neuer Erkenntnisse wird in einer Kopie der Plan-Daten die Annahmen aktualisiert. Auch Maßnahmen für eine Kurskorrektur, z.B. spontane Sparmaßnahmen, werden in diese Daten eingearbeitet.

#### Hochrechnung

Aus den Ist-Daten für die vergangenen Monate und den Prognose-Daten für den Rest des Jahres wird maschinell eine Hochrechnung auf das ganze Jahr erstellt.

Aber auch unter diesen Bedingungen können Kleinunternehmen die ganze Bandbreite nutzen:

Abbildung: ERP für Kleinunternehmen



Die einzelnen Bestandteile des ERP müssen unter Beibehaltung der Vernetzung etwas auseinandergezogen werden. Die Aufgaben aus der Wertschöpfungskette müssen dabei von Anwendungen unterstützt werden, die der Kleinunternehmer unmittelbar selbst anwendet. Das sind insbesondere Ein- und Verkauf, aber auch Produktion, Vorräte und Logistik. Die entsprechenden Teile des ERP-Systems müssen begrenzt verselbständigt und ein Datentransfer organisiert werden. Die Aufgabe der Konstruktion bzw.

Produktentwicklung ist nicht Teil der alltäglichen Wertschöpfungskette, aber trotzdem eine ureigene Aufgabe des Unternehmers.

Die Bereiche Rechnungswesen und Controlling sowie die Personalverwaltung können dagegen mit dem Upload von selbst erfassten oder aus den Anwendungen aus der Wertschöpfungskette exportierten Daten betrieben werden. Den Einsatz der Informationstechnik könnte der Service eines Dienstleisters genutzt werden. Die Vorbereitung von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sowie die operative und strategische Planung kann von einem qualifizierten Berater unterstützt werden.

Wichtig ist, dass der Informationsfluss zum ERP auch bei einer stärkeren Arbeitsteilung mit Unterstützungsleistungen von außen erhalten bleibt.

## 9.2. Motivation und Person

Man kann die Unternehmensführung mit der Steuerung eines Schiffes vergleichen. Beide sind schwerfällig und reagieren nur langsam auf Kursänderungen. Beide haben keine Bremse. Fährt ein großes Schiff in den Hafen von New York, dann kann der Kapitän 15 bis 20 km vorher den Motor ausschalten. Beide sind von äußeren Einflüssen abhängig, Schiffe von Wetter und Strömung, ein Unternehmen von der Konjunktur und dem Wettbewerb. Beide müssen navigieren, also die aktuelle Position und das Ziel bestimmen und dann den Kurs berechnen. Die Schiffe haben heute GPS. Beide brauchen Informationen. Das Schiff hat Radar und bekommt Wetterdaten. Bei einem

Unternehmen kommen die Informationen aus dem Rechnungswesen. Bei dem allgemeinen Computereinsatz wird überall erwartet, dass die Unternehmensführung auch so gut ist, wie der Kapitän eines Frachtschiffes heute mit Radar und GPS sein kann.

Im Rechnungswesen der Großunternehmen hat sich in den letzten 30 Jahren viel verändert. Vieles davon ist von den Autoren der Lehrbücher nicht zur Kenntnis genommen worden, und von vielen meiner Kollegen auch nicht. Sie beschäftigen sich in den Lehrveranstaltungen zu viel damit, Zahlen zusammenzurechnen. In den Unternehmen rechnen seit über 30 Jahren die Computer. Für die Studenten ist es natürlich bequem, ihre guten Noten in den Prüfungen mit einfachen Rechenaufgaben zu bekommen. Aber das ist ein anders Thema.

Auch die Kleinunternehmen haben seit über 20 Jahren Computer. Eine demokratische Betriebswirtschaftslehre, die sich an den Interessen der breiten Masse und nicht an einer kleinen Minderheit orientiert, muss viel stärker auf ihre Bedürfnisse eingehen als auf die der Großunternehmen. 90 % der Unternehmen in Deutschland haben weniger als 10 Beschäftigte. Wenn der Steuerzahler die Wissenschaft finanziert, dann müssen diese 90 % und nicht die 0,3 % Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten vorrangig unterstützt werden. Man kann auch für Kleinunternehmen technische Strukturen schaffen, mit denen sie ohne teure Fachkräfte alle Informationen erzeugen können, die für eine gute Unternehmensführung nötig sind. Diese Aufgabe sollte die betriebswirtschaftliche Forschung viel stärker beachten.

Der Verfasser ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule Mainz. Sein beruflicher Werdegang ist für einen Professor untypisch. Die wichtigsten Stationen werden hier stichwortartig genannt:



- nach der Schule ohne Lehrstelle
- ungelerner Bauarbeiter, ab 18 Schichtarbeit in Chemischer Industrie

- gewerkschaftlich und politisch aktiv, u.a. in der Friedensbewegung der 80er Jahre
- vom Arbeitsamt geförderte Ausbildung zum Industriekaufmann
- Hochschulzugang über 2. Bildungsweg
- Studium der Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre
- ca. 9 Jahre Berufserfahrung im Rechnungswesen, zuletzt als Financial Manager in der deutschen Gruppe eines internationalen Konzerns
- 1991: Ausbildereignungsprüfung
- 1992: Fortbildung zum geprüften Bilanzbuchhalter
- 1994: nebenberufliche Promotion an einem Institut für Wirtschaftsinformatik
- 1996: Steuerberaterprüfung
- 1997: Berufung zum Professor für Rechnungswesen und Controlling





WIRTSCHAFT  
**HOCHSCHULE MAINZ**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

HOCHSCHULE MAINZ POSTFACH 1967 55009 MAINZ

Mainz, February 15th, 2019

**PROF. DR. ANETT MEHLER-BICHER**  
DEKANIN  
STUDIENGANLEITUNG MASTER IT MANAGEMENT  
FACHBEREICH WIRTSCHAFT

HOCHSCHULE MAINZ  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
LUCY-HILLEBRAND-STRASSE 2  
55128 MAINZ

T 08131.628-3010  
F 08131.628-93010  
E DEKANIN.WIRTSCHAFT@HS-MAINZ.DE  
W WWW.HS-MAINZ.DE

**Confirmation**

Hereby we confirm that Dr. Werner Müller, born on February 16, 1960, is Professor for Financial Accounting and Management Accounting at the School of Economics of the Hochschule Mainz – University of Applied Sciences, and that he is released from his teaching obligations for a research project "Accounting in Developing Countries" by the President of the University for a semester of research.

Confirmamos que el Dr. Werner Müller, nacido el 16 de febrero de 1960, es Profesor de Contabilidad y Control en el Departamento de Empresarias y Economicas de la Hochschule Mainz – University of Applied Sciences, y el fue puesto libre de sus obligaciones docentes para un semestre de investigación para un proyecto "Contabilidad en países en desarrollo" y por el Presidente de la Universidad.

Hiermit bestätigen wir, dass Herr Dr. Werner Müller, geb. am 16. Februar 1960, Professor für Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz – University of Applied Sciences ist, und dass er für ein Forschungsvorhaben „Rechnungswesen in Entwicklungsländern“ vom Präsidenten der Hochschule für ein Forschungssemester von seinen Lehrverpflichtungen am freigestellt wurde.

Prof. Dr. Anett Mehler-Bicher  
Dean School of Business