

B 12688
28. Jg.
EUR 18,50

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

Mai

3/2003

**Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management**

- | | | |
|-----|-----------------------------|---|
| 209 | Walter Schmidt u.a. | Quo Vadis ICV? |
| 211 | Friedhelm Hemmerich | Nachfragemacht und Kundenerfolgsrechnung |
| 216 | Christian Schneider | Kennzahlengestütztes Controlling in der Luft- und Seefrachtspektion |
| 222 | Hermann Jenny | So steigern Sie die Akzeptanz der BSC |
| 224 | Sven Schulze
Irina Hundt | Die Balanced Scorecard als Instrument zur strategiefokussierten und wertorientierten Steuerung bei einem Energieversorger |
| 229 | Hardy Oepping u.a. | Strategisches Risikomanagement mit der Balanced Scorecard |
| 238 | Impressum | Impressum |
| 239 | Peter Knief u.a. | Die DATEV Rating-BWA |
| 243 | Thomas Kümpel u.a. | Kennzahlen im Strategischen Einkaufscontrolling |
| 252 | Dirk Biskup u.a. | Die Power-Ratio als Benchmarking-Instrument zur Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition von Unternehmen |
| 255 | Elke Focken u.a. | Weltweites internes Benchmarking in primären Servicebereichen |
| 265 | Bernhard Böhm | Vertriebscontrolling mit der heißen Liste |
| 268 | Norbert Mast | Finanzmanagement in Krisenzeiten |
| 272 | Thorsten Steinhardt | Produktionscontrolling mit Werttreibern |
| 277 | Dirk Buchta u.a. | Performance Management zur strategischen Steuerung der Informationstechnologie |
| 283 | Alfred Biel u.a. | Im Gespräch: Interview IAS/IFRS als Herausforderung für Controller |
| 290 | Günter Mero | Six Sigma für Controller – die „Versteckte Fabrik“ im Visier |
| 293 | Gaby Mehlhorn | Behörde im Wandel |
| 298 | Alfred Biel | Literaturforum |
| 308 | Int. Controller Verein | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>



„Der Deutsche Alpenverein verfolgt die Philosophie, Controlling nicht nur zentral, sondern auch dezentral in den einzelnen Abteilungen durchzuführen. Hierzu wurde ein Controlling-Tool benötigt, mit dem nicht nur die strukturierte Darstellung eines komplexen Zahlenwerks möglich ist, sondern das auch von Nicht-Kaufleuten einfach bedient werden kann. Ein solches Instrument haben wir mit CORPORATE PLANNER® gefunden!“

Markus Pfaller,
Controlling
Deutscher Alpenverein e.V.

Neue Wege in die Zukunft - Controlling mit Weitblick

Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.

Sie sorgen für die nötige Transparenz der Zahlen, bereiten Informationen zielorientiert für die Entscheider auf und müssen mit viel Weitblick arbeiten, um die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen.

Die Software von Corporate Planning unterstützt Sie in Ihrer täglichen Verantwortung und liefert Ihnen schnell und zuverlässig alle relevanten Finanzdaten zur Analyse und Unternehmensplanung.

Steuern Sie Ihr Unternehmen in eine sichere Zukunft – einfach, schnell und effektiv!



CP CORPORATE PLANNING AG
Große Elbstraße 27 · D · 22767 Hamburg
Tel. 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33
Info@corporate-planning.com
www.corporate-planning.com

QUO VADIS ICV?



Dr. Walter Schmidt, Berlin, und Manfred Blachfellner, Wien
Ideenwerkstatt ICV eV

Aus dem Themenpapier zur strategischen Entwicklung des Internationalen Controller Verein eV (ICV)

Präambel zum Umfeld

Wir stehen am Beginn eines neuen Zeitalters, das uns Controller in besonderer Weise herausfordert. Nicht nur, dass ein neues Jahrtausend begonnen hat. Nicht nur, dass der alte Ost-West-Konflikt beendet scheint und durch neue Konflikte ersetzt wird. Nicht nur, dass die Globalisierung zur einer Realität geworden ist. Es sind grundlegende Veränderungen eingetreten in der Art und Weise, wie die Menschen die Grundlagen ihrer Existenz produzieren. Das betrifft das Verhältnis

zwischen Wirtschaft, Politik und Kultur, weil die nationalen Grenzen ihre abgrenzende Funktion verloren haben.

Das betrifft aber auch die unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Abläufe: die ursprünglichen inneren und äußeren Grenzen aus funktionalen Gliederungen in Einkauf, Fertigung und Vertrieb sind der Gestaltung von Prozessketten zwischen Lieferanten und Kunden gewichen; die linearen Zusammenhänge zwischen Input und Output einzelner Betriebe den dynamischen kundenorientierten Kombi-

nationen flexibler Geschäftssysteme. Und die Kapitalstrukturen verändern und erweitern sich. Neben das die Technik tragende Finanzkapital ist das Wissen der Menschen als bestimmender Faktor getreten.

Das „klassische“ Controlling ist von der Entstehung her ein Produkt der Industriegesellschaft und ihrer Orientierung auf die berechtigten Interessen des Finanzkapitals. Diese Interessen gelten nach wie vor; aber es sind neue Interessensgruppen hinzugegetreten. Dabei haben wir



Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Mitglied des Vorstands und CFO Brauereibeteiligungs-AG BBAG Linz; Erster Vorsitzender des Internationalen Controller Verein eV ICV, München, in seinem Büro in Linz.

Auf dem Ölgemälde hinter Dr. Berger-Vogels Schreibtisch sieht man auf hoher See ein sturmgetriebenes Segelschiff, das Berger-Vogel gerne vergleicht mit dem Gewinn eines Unternehmens, den man in heftigen Marktstürmen immer wieder sichern muss. Für ein NPO-Unternehmen wie den Controller Verein eV heißt dies, Kostendeckung erreichen können aus eigener Kraft.

in Europa die einmalige Chance, im Zusammenhang mit der Herausbildung einer immer größeren Teile des Kontinents umfassenden Gemeinschaft kulturelle Vielfalt mit nüchternen wirtschaftlicher Rationalität zu verbinden. Das lässt einen „Schmelztiegel“ entstehen für jene flexiblen Lösungen, die dem Controlling des Intellektuellen Kapitals angemessen sind.

Das heißt für uns, den Internationalen Controller Verein eV, zum Beispiel:

1. Mission

Der ICV kann und will Organisator sein für den Erfahrungsaustausch von Controller-Praktikern. Ein Netzwerk, das basierend auf den gemeinsamen Werten den Gedanken der europäischen Kultur der Vielfalt verbindet mit der Schaffung von Transparenz für Entscheidungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Ein Netzwerk auch, das offen ist für Erkenntnisse aus Forschung und Lehre.

2. Vision

Der ICV stellt sich die Aufgabe, die Herausbildung, Verbreitung und Durchsetzung einer internationalen Controlling-Philosophie zu begleiten, zu fördern und

zu fördern; eines Ansatzes zur Steuerung von Unternehmen und Organisationen, der den Interessen des materiellen und intellektuellen Kapitals in all ihrer Vielfalt gerecht wird.

3. Werte

Wir stützen, entwickeln und pflegen das gesellschaftliche Image des Controllers als:

- 3.1 zukunftsorientiertem Mittler zwischen den verschiedenen Interessen- und Aktionsgruppen sowohl innerhalb von Unternehmen und Organisationen als auch zwischen ihnen.
- 3.2 „Dolmetscher“ zwischen den unterschiedlichen „Sprachen“, die sich aus der Sicht unterschiedlicher Interessen, Aufgaben, Verantwortungen und kulturellen Einbindungen sowie aus Unterschieden der branchen- und fachspezifischen Wissensbasis ergeben.
- 3.3 Entwickler einer Transparenz zur Entscheidungsfindung für alle Wissensträger, die der Vielfalt an Interessen und sprachlichem Verständnis gerecht wird.

- 3.4 Partner sowohl des Management als auch aller anderen tragenden Kräfte eines Unternehmens bzw. einer Organisation.
- 3.5 hochqualifizierter und kompetenter Experte, der auf der Basis einer praxistgerechten und sowohl im nationalen wie im internationalen Rahmen allgemein akzeptierten Ausbildung ein eigenständiges Berufsbild fördert.
- 3.6 Mit-Verantwortlicher für die „Business Economics Competence“.
- 3.7 Träger des Optimismus, der auch in kritischen Zeiten für gute Stimmung und in euphorischen Zeiten für Sachlichkeit sorgt.

Einfach zum Nachdenken und Weitergestalten anlässlich der Mitgliederversammlung des ICV eV in Verbindung mit dem 28. Congress der Controller in München am 26. und 27. Mai 2003.

Dr. Albrecht Deyhle, Gründer und Ehrenvorsitzender des ICV eV

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
		09	G	



Die Kollegen Schmidt und Blachfellner bei Ausarbeitung des Themen- und Grundlagenpapiers im Januar 2003 im Seminarhaus der Controller Akademie in Würthsee-Etterschlag

NACHFRAGEMACHT UND KUNDENERFOLGSRECHNUNG

von Friedhelm Hemmerich, Mosbach

1. Vorbemerkungen

Das Verhältnis von Handel und Industrie in Konsumgütermärkten ist seit längerem durch massive Konflikte gekennzeichnet. Die Industrie hat – mit Ausnahme der Kommunikationspolitik – keinen direkten Kontakt zu den Konsumenten, denn ihre Kunden sind die Handelsunternehmen. Diese entscheiden, welche Produkte der Industrie zu welchen Preisen und unter welchen Bedingungen am Point of Sales (POS) den Konsumenten angeboten werden.

In großenteils gesättigten Märkten, bei stagnierenden Realeinkommen, schrumpfender Bevölkerung, vorhandenen Überkapazitäten und aufgrund der konjunkturellen Situation haben die Konflikte zwischen Handel und Industrie in den vergangenen Jahren weiter an Intensität zugenommen. Der Handel nutzt mehr und mehr seine **Nachfragemacht** gegenüber der Industrie. Am deutlichsten zeigt sich diese Entwicklung bisher im Lebensmittelmarkt (Food- und Non-Food-Bereich), aber auch in vielen anderen Konsumgütermärkten wie z. B. Textil, Bekleidung, Körperpflege, Haushaltsartikel, Heimwerkerbedarf oder Spielwaren finden sich vergleichbare Strukturen.

Vielfach besteht in den Industrieunternehmen Unkenntnis darüber, ob und gegebenenfalls wieviele Deckungsbeiträge sie mit ihren großen Handelskunden erzielen. Das Controlling-Instrument, das hier Ertragstransparenz schaffen kann, ist die **Kundenerfolgsrechnung**.

2. Die Konflikte

Die Konflikte zwischen Handel und Industrie zeigen sich auf allen Ebenen des Marketing-Mix.

Im Bereich der **Sortimentspolitik** bietet die Industrie dem Handel Jahr für Jahr eine große Zahl neuer Produkte (Innovationen und vor allem Variationen) zur Aufnahme ins Sortiment (Listung) an. Im Lebensmittelmarkt sind dies heute ca. 2.000 Produkte p.a., vor 20 Jahren waren es nur 100. Der Handel ist an einer derartigen Flut neuer Produkte, vor allem an den Variationen, aus räumlichen, profilmäßigen und ertragsmäßigen Gründen nur mäßig interessiert. Er nutzt deshalb zunehmend seine Regalhoheit, d. h. die Macht, das von der Industrie angebotene Produkt nicht ins Sortiment aufzunehmen. Die Industrie kann dem Handel ihre neuen Produkte nicht ins Regal zwingen, i.d.R. muss sie sich die Sortimentsaufnahme durch sog. Listungsgelder, Werbekostenzuschüsse und eigene, massive Endverbraucherwerbung erkaufen. Erfahrungsgemäß sind nur ca. 3 % der angebotenen neuen Produkte echte Innovationen, ganz überwiegend handelt es sich um Me-too-Produkte und ca. 85 % von ihnen stellen sich bald als Flops heraus. Es kommt sogar vor, dass der Handel von der Industrie für einen Flop auch noch ein sog. Trennungsgeld verlangt. Das Tempo des **Imitationswettbewerbs** in der Industrie hat sich rapide erhöht. Als Nestlé vor einigen Jahren mit seinem probiotischen Joghurt eine echte Innovation auf den Markt brachte, wurden auf der



Prof. Dr. Friedhelm Hemmerich ist Leiter des Studiengangs Industrie an der Berufsakademie Mosbach/Baden und Unternehmensberater
e-mail: hemmerich@ba-mosbach.de

folgenden ANUGA (ein halbes Jahr später) bereits 14 ähnliche Produkte vorgestellt. So werden Flops vorprogrammiert und Innovationen entwertet.

Aber der Konflikt liegt nicht nur in der Anzahl der pro Jahr von der Industrie neu angebotenen Produkte. Auch die Frage der bereits heute vielfach **ausufernden Sortimente** des Handels ist ungelöst. Z. B. hat sich die Anzahl der in Supermärkten angebotenen Artikel in den vergangenen 30 Jahren ca. verdreifacht. Niemand wird ernsthaft behaupten können, dass ein SB-Warenhaus 67 Sorten Honig im Regal haben muss, weil die Konsumenten dies wünschten. Auch der Leiter eines solchen Marktes weiß nicht, ob nicht vielleicht auch 20 Sorten alle Verbraucherwünsche befriedigen würden. Er weiß auch nicht, ob 67 Sorten Honig vielleicht mehr zur Verwirrung beitragen als dass sie einen Kaufanreiz darstellen. Vermutlich schaut er etwas ratlos auf den Discounter mit seinen 3 Sorten Honig und seiner hohen Umschlagshäufigkeit.

In der Vergangenheit hat der Handel zu meist dem Druck der Industrie zur Listung einer großen Zahl ähnlicher Produkte nachgegeben und steht heute etwas irritiert vor seinen nur noch schwer überschaubaren Sortimenten. Die Zeit der systematischen Eliminierung von Duplikaten aus den Sortimenten ist in Deutschland noch nicht angebrochen, obwohl empirische Untersuchungen in den USA zeigen, dass hier Erfolgspotenziale liegen.

Ein weiterer zentraler Konfliktbereich liegt in der Markenpolitik. Die großen Handelsunternehmen werden in den nächsten Jahren ihre Handelsmarkenpolitik massiv intensivieren. Handelsmarken, sofern sie professionell konzipiert und geführt werden, was in der Vergangenheit nicht immer der Fall war, können für den Handel mit wesentlichen Wettbewerbsvorteilen verbunden sein, vor allem im Bereich des Images (Exklusivität), des Ertrags und der weiter wachsenden Unabhängigkeit von der Markenartikelindustrie. Besonders Migros (Schweiz) und Aldi haben mit ihrer Handelsmarkenpolitik (kombiniert mit Niedrigpreisen und hoher Qualität) seit langem überragende Erfolge erzielt.

Dass die Intensivierung der Handelsmarkenpolitik viele mittelständische Industrieunternehmen in Schwierigkeiten bringen wird, weil sie dann ihre eigenen (eher schwachen) Herstellermarken kaum noch in den Regalen des Handels halten können und Gefahr laufen, zu Handelsmarkenproduzenten „degradiert“ zu werden, liegt auf der Hand. Zumal dann, wenn die Handelsmarken geschickte Imitationen gerade der renommierten, mit viel Aufwand beworbenen Herstellermarken sind, wie es Aldi mehrfach beeindruckend vorgeführt hat.

Im Vergleich zu den Konflikten im Bereich der Sortimentspolitik sind die Konflikte im Bereich der **Kontrahierungspolitik** eher alt, sie sind allerdings in jüngerer Zeit, vor allem durch die z. T. ruinösen Preiskämpfe innerhalb des Handels, noch härter geworden. Bei Umsatzrenditen um die 1 % (vor Steuern) in Industrie und Handel ist dies auch nicht verwunderlich. Selbst Wal-Mart, das größte (und in den USA hoch profitable) Einzelhandelsunternehmen der Welt, schreibt seit seinem Markteintritt in Deutschland vor einigen Jahren rote Zahlen.

Aufgrund der Regalhoheit und aufgrund ihrer Nachfragemacht setzen sich die großen Handelsunternehmen in der Preispolitik immer stärker gegen die Industrie durch. Das Klagen der Industrie und der Ruf nach der Kartellbehörde zur Beschränkung der Macht des Handels werden hier wohl wenig nützen, sie könnten aber mit der Auslistung bestraft werden.

Zur Beurteilung der Preispolitik ist aber auch das Geflecht von Rabattarten zu berücksichtigen, die der Handel heute

von der Industrie verlangt. Listungsgelder, Werbekostenzuschüsse, Aktionsrabatte, Platzierungsgelder, Jahresboni, Steigerungsvergütungen, Mengenrabatte und Frühbestellungsrabatte sind hier nur die wichtigsten Beispiele.

Ein Teil der Konzentration im Handel dürfte durch die – nach dem Zusammenschluss höheren – Rabatte der Industrie nachträglich finanziert worden sein. Schließlich sind auch die Zahlungskonditionen nicht nur liquiditäts-, sondern auch ertragsrelevant: bei einigen erfolgreichen Handelsunternehmen (z. B. Schlemmer, Aldi) ist das Zahlungsziel bei der Industrie länger als die durchschnittliche Verweildauer der Waren. M.a.W.: es werden Umsatzerlöse mit Waren erzielt, bevor diese Waren vom Handel bei der Industrie bezahlt werden (keine Umsatzvorfianzierung).

Konfliktpotenziale im Bereich der **Distributionspolitik** stellen die Ansätze der Industrie dar, den Handel durch den Aufbau eigener Vertriebswege zu umgehen (Direktvertrieb). Allerdings dürfte der Aufbau von überregionalen und filialisierten Systemen nach dem Muster von Tchibo, Benetton oder WMF für die meisten mittelständischen Industrieunternehmen eine finanziell nur schwer zu realisierende Variante sein. Der Aufbau von Franchise-Systemen ist hier schon eher denkbar. Im Internet, in der Intensivierung der Factory Outlets und in den sich auch in Deutschland langsam entwickelnden Factory Outlet Centern dürften für die Industrie jedoch interessante Chancen liegen, die vom Handel verständlicherweise nicht gerade begrüßt werden.

Im Bereich der **Logistik** liegen Kooperation und Konflikt nahe beieinander: eine Optimierung der gesamten Logistikkette von Industrie und Handel birgt durchaus beachtliche Kostensenkungspotenziale für beide Seiten. Hier sind in den letzten Jahren auch eine Reihe von Kooperationserfolgen zu verzeichnen. Konflikte entstehen in diesem Zusammenhang vor allem um die Verteilung von Investitionen und Einsparungen und – als Voraussetzung einer Optimierung der Logistikkette – um die in Deutschland bisher sehr zögerliche Weitergabe von Abverkaufsdaten (Scannerdaten) vom Handel an die Industrie.

Im Bereich der **Kommunikationspolitik** besteht ein bisher kaum oder nur unzu-

reichend gelöstes Problem in der Abstimmung der Maßnahmen zwischen Industrie und Handel. Dies gilt vor allem für die Werbung und die Verkaufsförderung. Die Produktwerbung der Industrie berücksichtigt nicht die Sortimentsziele des Handels, die von der Industrie vorgeschlagenen Verkaufsförderungsaktionen werden zu ca. 50 % vom Handel abgelehnt. Ist die Integration der Marketing-Instrumente insgesamt und der Instrumente der Kommunikationspolitik im besonderen bereits eine im einzelnen Unternehmen bisher kaum gelöste Aufgabe, so gilt dies um so stärker für die auf die gleichen Konsumenten zielenden kommunikationspolitischen Maßnahmen des Handels einerseits, der Industrie andererseits. Durch die unzureichende Abstimmung der Aktivitäten werden mögliche Synergieeffekte verschenkt. Im Hintergrund steht der kaum zu lösende Interessenkonflikt zwischen der Profilierung durch Produkte (Markenprofilierung) seitens der Industrie und der Profilierung der Verkaufsstätten seitens des Handels. Das einzelne Industrieunternehmen ist daran interessiert, dass seine Produkte vom Handel bevorzugt gelistet und in der Verkaufsstätte bevorzugt präsentiert werden. Das einzelne Handelsunternehmen dagegen will sein eigenes Profil schärfen, der einzelne Hersteller ist dabei i.a. nur ein Baustein unter vielen.

Besonders ärgerlich für die Industrie sind die laufenden kommunikationspolitischen Maßnahmen des Handels für **Sonderpreisaktionen** mit den Renommiermarken der Industrie. Die Handelsunternehmen fördern damit ihr positives Preisimage, beschädigen aber das Image dieser Herstellermarken, das i.a. eben auch einen überdurchschnittlichen Verkaufspreis beinhaltet.

Ein Kommunikationsinstrument, über das der Einzelhandel, nicht aber die Industrie verfügt, ist die **Verkaufsstätte** selbst (POS). Aufgrund der rapide gesunkenen Aufmerksamkeits- und Erinnerungswerte der klassischen Mediawerbung und damit der Schwächung der Pull-Strategie der Industrie, ist dies ein kaum zu unterschätzender kommunikationspolitischer Vorteil des Handels. Die Mehrheit der Kaufentscheidungen fällt heute am POS. Die Gestaltung der Verkaufsstätten, z. B. im Hinblick auf Warenpräsentation, Platzierung, Atmosphäre und persönliche Beratung orientiert sich primär am Ziel der POS-Profilierung, nicht aber an den Zielen der Industrie (Markentreue).

Die Gesamtheit der hier nicht vollständig skizzierten Interessenkonflikte zwischen Industrie und Handel in den vier Marketing-Mix-Bereichen ist so massiv, dass der vor gut 10 Jahren in den USA entwickelte und mittlerweile zum Karrierethema gewordene Kooperationsansatz des **Efficient Consumer Response (ECR)** bisher in Deutschland praktisch nur im Bereich der Logistik (Supply Chain Management) Erfolge vorweisen kann. Im zweiten Bereich des ECR-Ansatzes, der Kooperation von Handel und Industrie im gesamten Marketing (Category Management, Demand Management) überlagern die Konflikte die Kooperationspotenziale. Vertrauen und Offenheit als Basis jedes Kooperationsmodells sind bisher nicht erkennbar. Hinzu kommt, dass eine wirkliche Marketing-Kooperation zwischen Industrie und Handel eine Fülle von firmenindividuellen Bedingungen auf beiden Seiten zu berücksichtigen hat und deshalb auch sehr aufwändig ist. Von daher ist eher zu erwarten, dass einzelne große Handelsunternehmen mit einzelnen großen Industrieunternehmen bei der Realisierung von ECR langsame Fortschritte machen, dass diese Handelsunternehmen aber den gleichen Aufwand für die Kooperation mit mittelständischen Industrieunternehmen scheuen, weil sie deren Wohlverhalten zunehmend durch ihre Nachfragemacht erzwingen können.

3. Nachfragemacht

Bis ca. Anfang der 70er Jahre war die Industrie in den Konsumgütermärkten der aktivere Teil und hatte die **vertikale Marketingführerschaft** inne, der Handel hatte im Distributionssystem den mehr passiven Part als Verteiler der Produkte der Industrie. Diese Zeit war vor allem durch wachsende Märkte, eher kleine Sortimente, begrenzte internationale Beschaffungsmöglichkeiten, die Preisbindung der zweiten Hand (bis 1973) und eine große Zahl selbständiger Industrie- und Handelsunternehmen gekennzeichnet. Beide Seiten hatten Ausweichmöglichkeiten, sofern sie ein Kunde oder Lieferant zu sehr unter Druck setzen wollte, so dass i. a. ökonomisch akzeptable Kompromisse für beide gefunden werden konnten. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich diese Situation dramatisch gewandelt und in jüngerer Zeit weiter verschärft: stagnierende Märkte, Über-

kapazitäten, Preiskämpfe im Handel, sehr geringe Ertragskraft, ein – im Vergleich zur Industrie – weitaus höheres Tempo des Größenwachstums der Handelsunternehmen und ihrer Einkaufskooperationen sowie die schwierige konjunkturelle Lage kennzeichnen die aktuelle Struktur.

Heute stehen vielfach wenige große Handelsunternehmen einer in vielen Märkten weiterhin überwiegend mittelständischen Industrie gegenüber. Im Lebensmittelhandel entfällt auf die top ten ein Marktanteil von rund 85 %, wobei die Discounter, die bekanntlich besonders stark mit Handelsmarken operieren, weiter Marktanteile gewinnen.

In der Lebensmittelindustrie mit ihren rund 5.000 Unternehmen hat dagegen ein durchschnittlicher Betrieb gut 100 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von etwa 25 Mio. Euro. In der Nahrungsmittelindustrie (als Teil der Lebensmittelindustrie) haben die 10 größten Hersteller einen Marktanteil von ca. 12 %.

W.a.W.: die Marktstruktur hat sich tiefgreifend gewandelt und dies hat – zusammen mit den o.g. Entwicklungstrends – zu einem deutlichen Machtübergewicht des Handels geführt. Wenn z. B. ein Industrieunternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Mio. Euro mit einem Handelsunternehmen (oder einer Einkaufskooperation) mit einem Jahresumsatz von 15 Mrd. Euro über ein Auftragsvolumen von 10 Mio. Euro p.a. verhandelt, kann man sich die Lage am Verhandlungstisch leicht vorstellen. Und während der Handel mit global sourcing – vor allem bei Me-too-Produkten – eine ganze Reihe von Alternativen hat, den Industrielieferanten zu ersetzen, ist dies umgekehrt aus der Sicht des Industrieunternehmens außerordentlich schwierig und kurzfristig häufig gar nicht möglich.

Die Nachfragemacht des Handels besteht in dieser Konstellation also darin, den eigenen Willen gegen den Willen des Industrielieferanten durchsetzen und damit erheblichen Einfluss auf seine Ertragslage nehmen zu können. Dies geschieht dadurch, dass das Handelsunternehmen damit droht, einen Großauftrag nicht oder nicht zu den vom Industrieunternehmen gewünschten Bedingungen zu erteilen oder den Lieferanten sogar auszulisten. Der Handel verfügt damit über die weitaus **stärkeren Droh-, Sanktions- und Gratifikationspotenziale**, er

ist in einer Position erheblicher **Nettomacht**. Andererseits ist er quasi gezwungen, diese Nettomacht auch auszuspielen, denn er befindet sich seinerseits gegenüber der Gesamtheit der Konsumenten in einer Käufermarktsituation und steht unter massivem Ertragsdruck, den er auf die Industrie weiterwälzt (Nullsummenspiele). Die Industrie sieht sich sogar einem zweistufigen Käufermarkt gegenüber, einem direkten (Handel) und einem indirekten (Konsumenten).

Die geschilderten Entwicklungen haben zu einem **Wechsel in der vertikalen Marketingführerschaft** von der Industrie hin zum Handel geführt.

In vielen Konsumgütermärkten kann man heute **drei Gruppen von Industrieunternehmen** unterscheiden: die **erste** Gruppe ist die der Hersteller von Renommiermarken (z. B. Nestlé, Procter & Gamble, Ferrero, Unilever, Henkel, aber auch eine Reihe von Mittelständlern), die aufgrund ihrer Innovationskraft und ihrer sehr hohen Aufwendungen für die Kommunikationspolitik bisher noch eine relativ autonome Strategie gegenüber dem Handel betreiben können, was sich auch in ihrer positiven Ertragssituation zeigt. Aber auch diese Gruppe ist keineswegs auf Dauer ungefährdet, wie z. B. die Auslistung von Nestlé bei Aldi gezeigt hat.

Die **zweite** Gruppe ist diejenige, die auf praktisch allen Ebenen des Marketing-Mix in Konflikten mit dem Handel liegt, dabei aber langsam ins Hintertreffen gerät. Sie hat sich jedoch bisher erfolgreich dagegen wehren können, ganz oder überwiegend zum Handelsmarkenproduzenten oder zum Produzenten von Exklusivartikeln für einzelne Handelsunternehmen zu werden. Diese Gruppe tut sich zunehmend schwerer, im Bereich der echten Produktinnovationen mit den internationalen Industrieunternehmen mitzuhalten. In reifen Märkten sind Produktinnovationen schwieriger, teurer und seltener und sie werden schneller kopiert. Ein mittelständisches Industrieunternehmen kann nicht 10 % seines Umsatzes für Entwicklung ausgeben und weitere 5 %, um die Innovationen kommunikationspolitisch zu forcieren. Wie soll ein mittelständischer Nahrungsmittelhersteller mit einem Unternehmen wie Nestlé auf Dauer mithalten können, das weltweit ca. 2.500 Mitarbeiter in der Produktentwicklung beschäftigt?

Die **dritte** Gruppe schließlich ist diejenige, die die Kraft zu substanziellen Konflikten mit dem Handel verloren hat, die sich auf die Produktion von Handelsmarken und Exklusivartikeln einlassen musste und die damit nicht mehr über den autonomen Einsatz des vollen Marketing-Instrumentariums verfügt. In dieser Gruppe lässt es sich zwar leben, aber nicht besonders komfortabel und tendenziell immer gefährdet. Sie betreibt im wesentlichen eine Anpassungsstrategie an die Wünsche des Handels und ist so zu einer Art ausgelagerter Werkbank des Handels geworden, allerdings bei vollem unternehmerischen Risiko.

Die hier geschilderte Struktur erheblicher Nettomacht der Kunden gegenüber den Lieferanten findet sich übrigens auch in einer ganzen Reihe von Investitionsgütermärkten, z. B. im Verhältnis der Zulieferer der Elektro-, Elektronik- und Automobilindustrie zu ihren Abnehmern. Lopez lässt grüßen.

4. Die Perspektiven

Der Handel hat sich mit seiner Strategie der raschen Konzentration und Einkaufskooperation einen deutlichen Machtvorsprung gegenüber der Industrie verschafft. Insofern besteht für ihn kein Anlass, die strategische Linie seiner Einkaufspolitik zu verlassen.

Wesentlich komplexer sind die strategischen Aufgaben derjenigen mittelständischen Industrieunternehmen, die mit ihren Handelskunden in einem von Konflikten dominierten Verhältnis stehen. Für sie stellt sich vor allem die Frage, ob das eigene Innovationspotenzial ausreicht, um zumindest einige starke Herstellermarken entwickeln zu können und ob die Finanzkraft ausreicht, um diese Marken auch angemessen kommunikationspolitisch fördern und damit auf Dauer halten zu können. Wenn dies nicht der Fall ist, könnte es strategisch ratsam sein, sich stärker an die Bedürfnisse der großen Handelskunden anzupassen und gegebenenfalls auch Handelsmarken herzustellen.

Für beide strategischen Basisvarianten gilt es zu klären, welche Chancen und Notwendigkeiten in Fusionen, Akquisitionen und strategischen Allianzen zur Stärkung der eigenen Marktposition liegen. Im Extremfall der Anpassungsstrategie kann es sogar zweckmäßig sein, das Unternehmen rechtzeitig zu verkaufen.

Voraussetzung sowohl zur Klärung der strategischen Ausgangslage als auch für eine evtl. strategische Neuausrichtung ist jedoch **Ertragstransparenz**, also die Kenntnis der Deckungsbeiträge, die mit den großen Handelskunden derzeit erzielt werden und künftig wahrscheinlich erzielt werden können.

5. Kundenerfolgsrechnung

Das Prinzip der Kundenerfolgsrechnung ist einfach: es handelt sich um eine Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde. D. h., dem einzelnen Kunden werden die mit ihm getätigten Umsätze, die Erlösschmälerungen und die für ihn aufgewendeten Kosten zugerechnet. Die Differenz zwischen den Umsätzen auf der einen und den Erlösschmälerungen sowie den Kosten auf der anderen Seite ist der Deckungsbeitrag pro Kunde. Die Kundenerfolgsrechnung wird bisher eher selten eingesetzt, obwohl sie in den oben geschilderten Strukturen (mittelständische Industrie mit großen Handelskunden sowie in Zuliefererindustrien) zur Schaffung von Ertragstransparenz erforderlich ist.

Denn die Großkunden sind aufgrund ihrer Nachfragemacht nicht nur in der Lage, besondere Preise und bevorzugte Lieferungs- und Zahlungskonditionen durchzusetzen, sondern sie verursachen i. a. auch spezifische zusätzliche Kosten bei ihren Lieferanten (z. B. in Vertrieb, Key Account Management, Logistik und Marketing), die in der produktweisen Deckungsbeitragsrechnung nicht und in der Auftragskalkulation i. a. nicht vollständig erfasst werden. So entsteht die Situation, dass das Industrieunternehmen zwar die Umsätze pro Kunde kennt, nicht aber die Deckungsbeiträge. Dies kann zu schwerwiegenden Fehleinschätzungen führen. Der Aufbau der Kundenerfolgsrechnung stellt sich wie folgt dar:

Einige Erläuterungen zu einzelnen Positionen:

- (1) In der Position **Rechnungsrabatte** werden diejenigen Erlösschmälerungen erfasst, die direkt auf den Kundenrechnungen ausgewiesen sind.
- (2) Die **Sonstigen Erlösschmälerungen** sind solche, die nicht auf der einzelnen Kundenrechnung auftauchen, sondern aperiodisch anfallen, z. B. Jahresboni, Steigerungsvergütungen, Gewährleistungen.
- (3) Der **Deckungsbeitrag 1** gibt Hinweise auf den Erfolg der Produkte mit dem betreffenden Kunden.
- (4) **Entwicklungskosten** sind z. B. für Handelsmarken und Exklusivprodukte bzw. für Einzelfertigungen in Zuliefererindustrien zu berücksichtigen.
- (5) Die **Vertriebskosten** umfassen vor allem die Kosten des Außendienstes, der Regalpflege und der Logistik.
- (6) **Marketingkosten** sind z. B. solche für Verkaufsförderungsmaßnahmen, für das Key Account Management, für Platzierungsgelder und die Werbekostenzuschüsse.
- (7) Die **Sonstigen Kosten** enthalten Sonderleistungen für den Kunden, z. B. Zuschüsse zu Investitionen im Bereich der Logistik.
- (8) Der **Deckungsbeitrag 2** sagt aus, welchen Beitrag der Kunde zur Deckung der verbleibenden Fixkosten und zum Gewinn leistet. Er ist somit eine aussagefähige Größe zur Beurteilung des Erfolgs mit diesem Kunden und eignet sich (in % vom Umsatz) auch zum Quervergleich zwischen verschiedenen Kunden.

Plan Ist Abw. Hochrechn.

Bruttoumsatz zu Listenpreisen mit Kunde 1			
- Rechnungsrabatte (1)			
- Sonstige Erlösschmälerungen (2)			
= Nettoumsatz			
- Variable Produktionskosten			
= Deckungsbeitrag 1 (3)			
- Entwicklungskosten (4)			
- Vertriebskosten (5)			
- Marketingkosten (6)			
- Sonstige Kosten (7)			
= Deckungsbeitrag 2 mit Kunde 1 (8)			

Es wurde hier bewusst eine 2-stufige Deckungsbeitragsrechnung gewählt, da mit den z. T. verwendeten 5- oder 6-stufigen Kundenerfolgsrechnungen i. a. keine höhere Aussagefähigkeit einhergeht.

Die hauptsächliche Schwierigkeit bei der Realisierung der Kundenerfolgsrechnung liegt in der Erfassung der Ist-Werte der dem Kunden spezifisch zurechenbaren Kosten. Diese Werte muss – wie bei jedem Controlling-Informationssystem – das Rechnungswesen liefern, das jedoch traditionell auf die Ermittlung dieser Werte nicht eingerichtet ist. Es muss also im Zusammenhang mit der Einführung der Kundenerfolgsrechnung ein zusätzliches Kalkulationsobjekt, eben den Kunden, einführen. Dies wird mit Mehraufwand verbunden sein, da es die Analyse und kostenmäßige Bewertung von Prozessen erforderlich macht, die bis dahin kundenspezifisch nicht erfasst wurden.

Von daher kann empfohlen werden, die Kundenerfolgsrechnung zunächst als z. T. manuelle Rechnung für wenige, besonders wichtige Kunden einzuführen. Wenn dann die Aussagefähigkeit dieser Rechnung deutlich wird, sollte dies die Akzeptanz einer breiteren und EDV-gestützten Einführung deutlich erhöhen.

In der Einführungsphase der Kundenerfolgsrechnung wird man vielleicht mit einer Jahresrechnung beginnen können. Aufgrund des durch Großkunden erzeugten Ertragsdrucks sollte die Kundenerfolgsrechnung jedoch später in kürzeren Zeitabständen (z. B. quartalsweise) erstellt werden.

Wie bei jeder Deckungsbeitragsrechnung ist es auch für die Kundenerfolgsrechnung von erheblicher Bedeutung, dem Kunden nur solche Kosten zuzurechnen, die spezifisch durch ihn verursacht sind. Es kann nicht darum gehen, durch mehr oder weniger willkürliche Schlüsselung von Gemeinkosten den Deckungsbeitrag pro Kunden einem „Gewinn pro Kunde“ möglichst nahe zu bringen. Dies würde die Aussagekraft der Kundenerfolgsrechnung reduzieren und könnte zu Fehlentscheidungen führen. Die nicht exakt zurechenbaren Gemeinkosten sind stattdessen in den Plan-Deckungsbeiträgen pro Kunde zu berücksichtigen.

Die Ist-Deckungsbeiträge pro Kunde und vor allem die mittelfristigen Planwerte können dann wichtige Hinweise für die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens liefern.

Literatur

- Ahlert, D., *Distributionspolitik*, 3. Aufl., Stuttgart, Jena 1996
- Diller, H., *Key Account-Management auf dem Prüfstand*, in: Irrgang, W., (Hg.), *Vertikales Marketing im Wandel*, München 1993, S. 49-80
- Meier, C., *Wirkungen der Nachfragemacht unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteleinzelhandels*, Nürnberg 1984
- Lademann, R., *Nachfragemacht von Handelsunternehmen*, Göttingen 1986
- Lebensmittel Zeitung* (Hg.), *Feuerwerk der Ideen*, LZ/Spezial 3/1997
- Steffenhagen, H., *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen*, Wiesbaden 1997
- Tochtermann, T., *Category Management: Segen oder Fluch?* in: *Blick durch die Wirtschaft* vom 19.3.1997

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	34	35	K	V	S



Controlling & Consulting AG

Profitieren Sie von unserer
Controlling-Kompetenz



CNT ist eine integrierte Controlling- und Kostenrechnungssoftware für Planung, Simulation, Abrechnung, Analyse und Reporting

Detlev Michelsen, Konzern-Controller bei Klosterfrau, schreibt über CNT:

Als SAP-Anwender setzen wir die „Controller's Navigation Tools“ in unserem Konzern ganz gezielt für die Vertriebssteuerung ein. Planung, Simulation und Reporting können wir mit dieser Controlling-Software in unseren komplexen Konzernstrukturen schnell und effektiv durchführen.

Helmut Roch, Leiter Controlling bei Franken Brunnen über CNT-Software:

Wir setzen die „Controller's Navigation Tools“ in allen Bereichen des Controllings ein. Vom Vertriebs-Controlling, über das Kosten-Controlling bis zum Ergebnis-Controlling ist es das ideale Instrument für Planung, Simulation, Analyse und Reporting.

Mit Hilfe von intelligenten Planungstechniken und leistungsfähigen Reportfunktionen haben wir den Aufwand für Planung und Reporting bis zu 70 % reduziert.

CC Controlling & Consulting AG
Steigbreitenweg 4 · D-83071 Stephanskirchen
Tel. +49 8036 30397-30/31 · Fax +49 8036 9510

www.c-c-ag.de · info@c-c-ag.de

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	25	31	L	S	R

KENNZAHLENGESTÜTZTES CONTROLLING IN DER LUFT- UND SEEFRACHTSPEDITION

von Christian Schneider, Essen

Vorbemerkungen

Kennzahlen sind quantitative Größen, die in bewusster Verdichtung der komplexen Realität über messbare Sachverhalte informieren. Sie bilden die Basis für Führungsentscheidungen. Dabei lassen sie sich nicht nur als Entscheidungshilfe und Planungsvorgabe verwenden, sondern auch als Analyseinstrument und Frühwarnsystem. Allgemein wird den Kennzahlen eine zentrale Bedeutung für das **operative Controlling** zuerkannt. Der Vorteil eines Controlling mit Kennzahlen besteht insbesondere in der möglichen Verdichtung großer, schwer überschaubarer Datenmengen zu wenigen aussagekräftigen Größen¹. Im folgenden werden Kennzahlen vorgestellt, die sich zum Controlling des Geschäftsfeldes Luft- und Seefracht bei Speditionen eignen.² Speditionen sind dabei Unternehmen, die es gewerbsmäßig übernehmen, Güterversendungen durch Frachtführer für Rechnung eines anderen im eigenen Namen zu besorgen.³ Der Spediteur bzw. Logistikdienstleister⁴ ist insofern im Regelfall nicht selbst Frachtführer, sondern er organisiert Güterversendungen. Er wird demzufolge als Organisator bzw. **Architekt von Logistikketten** – anglo-amerikanisch *supply chains* – betrachtet.⁵ In dieser Funktion kommt ihm die Funktion zu, die im Rahmen des eigenen Netzwerkes erbrachten Dienstleistungen wie zum Beispiel Luft- und Seeverkehre

zu standardisieren sowie hinsichtlich Qualität und Kosten zu optimieren.⁶

In der Luft- und Seefrachtspeidition sind Kennzahlen jedoch nur dann aussagefähig, wenn eine **Ermittlung getrennt nach Produktbereichen** erfolgt. In der Seefracht werden in Abhängigkeit davon, ob der Auftraggeber einen kompletten Container bucht oder seine Sendungen vom Spediteur konsolidiert und dann in einem Sammelcontainer verschifft werden, die Produktbereiche Komplettladungsverkehre (Full Container Load = FCL) und Sammeladungsverkehre (Less than a Container Load = LCL) unterschieden.⁷ Daneben gibt es den Produktbereich Projektgeschäft. Es handelt sich hierbei im allgemeinen um einmalige Großaufträge, bei denen in der Regel Anlagen oder ähnliches verschifft werden. In der Luftfracht werden Produkte üblicherweise nach der Servicegeschwindigkeit unterschieden. So bietet Schenker beispielsweise die Produkte Jet Cargo First, Business und Economy an. Der Tarif First garantiert im Regelfall Laufzeiten (port-to-port) von ein bis zwei Tagen, beim Tarif Business verlängert sich diese auf drei bis vier Tage und für port-to-port-Verschiffungen im Economy-Tarif müssen mitunter Laufzeiten von fünf bis sechs Tagen hingenommen werden.⁸ Kühne & Nagel bietet mit den Produkten KNXpress Air Systems in den Ausprägungen Gold und Classic ähnliches an.⁹ Neben einer



Dr. Christian Schneider, Controller im Head Office, Schenker AG, Alfredstraße 81, D-45130 Essen
 Mail: christian.schneider@schenker.com

Trennung nach Produktbereichen ist auch zu empfehlen, Kennzahlen separat für Im- und Exportverkehre auszuweisen. Darüber hinaus ist es zweckmäßig, mittels Kennzahlen möglichst die komplette Wertschöpfungskette in der Luft- und Seefrachtspeidition abzudecken. Diese umfasst neben der Vorholung der Fracht beim Verloader (Vorlauf), die Transportplanung und Bündelung (Konsolidierung) der Fracht, den eigentlichen Hauptlauf (Luft- und Seetransport), die Importabwicklung einschließlich Verzollung und schließlich die Auslieferung an den Empfänger (Nachlauf). Neben den Warenströmen müssen insbesondere auch Informationsströme koordiniert und gesteuert werden (siehe Abb. 1).

Kennzahlen zur Messung von Wirtschaftlichkeit und Produktivität

Die Einkaufsraten von Frachtraum bei den Fluggesellschaften und Reedereien hängen insbesondere von den verschifften Volumina, also vom frachtpflichtigen Gewicht in der Luftfracht bzw. von der Anzahl verschiffter TEU's (Twenty Foot Equivalent Unit) in der Seefracht ab. Darüber hinaus hängen oftmals auch nachträgliche Gutschriften, sogenannte Kick-Back-Zahlungen, vom Erreichen beziehungsweise Überschreiten bestimmter jährlicher Volumina je Carrier ab. Entsprechend verfolgen Logistikdienstleister



Abb. 1: Wertschöpfungskette in der Luft- und Seefrachtspedition

das Ziel, ihre Warenströme über ausgewählte Carrier zu bündeln und müssen zur Nachverfolgung ihrer Zielerreichung ihre **Volumina/Tonnage je Carrier** erfassen.

Günstige Einkaufsraten sind eine Voraussetzung, um gegenüber dem Wettbewerb bestehen zu können. Sie hängen aber oftmals nicht nur von den global verschifften Volumina je Carrier, sondern vielmehr von den Volumina je Carrier und Fahrtgebiet/Destination – auch als Relation oder Trade lane bezeichnet – ab. Demzufolge ist es wichtig, bestimmte Mindestvolumina je Relation zu verladen und die Kennzahl **Volumen/Tonnage je Trade Lane** bzw. **Volumen/Tonnage je Carrier und Trade Lane** zu ermitteln. Die eigenen Volumina je Trade Lane kann man auch ins Verhältnis zur insgesamt auf einer gewissen Relation transportierten Menge setzen. Damit lässt sich der eigene **Marktanteil** und die Stellung zum Wettbewerb ermitteln.

Die Wirtschaftlichkeit und damit auch Wettbewerbsfähigkeit je Trade Lane lässt sich insbesondere aus der Kennzahl **Yield beziehungsweise Rohertrag je Trade Lane** ableiten. Je höher der Rohertrag absolut oder in Prozent des Umsatzes ist, desto stärker trägt eine Relation zur Deckung auftragsbezogener Fixkosten bei. Der Rohertrag oder Bruttospeditionsnutzen wird dabei dadurch ermittelt, dass vom Bruttoumsatz Zölle und Abgaben sowie Kosten der Sendungsbeförderung (Fremdleistungen) abgezogen werden.

Die Wirtschaftlichkeit von Kundenbeziehungen lässt sich anhand der Kennzahlen **Volumina/Tonnage** sowie **Rohertrag je Kunde** beurteilen. Probleme bei der Ermittlung dieser Kennzahlen können dabei dadurch entstehen, dass es insbesondere bei Geschäftsbeziehungen mit weltweit operierenden Unternehmen schwierig ist, Geschäftsvorfälle eindeutig bestimmten Kunden zuzuordnen. Ferner stellt die kundenbezogene Zuordnung von Speditionserlösen und -auf-

wendungen zur Ermittlung des Rohertrags eine weitere Schwierigkeit dar.

Dies gilt vor allem in der Seefracht bei Verschiffungen mittels Sammelcontainer. In diesem Fall setzt die Ermittlung des **Rohertrages je Sendung** nämlich voraus, dass eine sendungsbezogene Schlüsselung des Speditionsaufwandes exakt vorgenommen werden kann. Dabei lässt sich eine **sendungsbezogene Aufteilung des Speditionsaufwandes** nur hilfswise über die Frachttonnage vornehmen. Bei der Frachttonnage wird entweder das Gewicht (in Tonnen) oder das Volumen (in Kubikmeter) einer Sendung gezählt, und zwar in Abhängigkeit davon, welche Größe größer ist. Eine Sendung, die beispielsweise zehn Kubikmeter Laderaum beansprucht und fünf Tonnen wiegt, schlägt somit mit zehn Frachttonnen zu Buche. Bei dem Versuch einer verursachungsgerechten Zuordnung des Speditionsaufwandes je Sendung geht man näherungsweise davon aus, dass ein TEU 20 Kubikmeter bzw. Frachttonnen entspricht. Über die Hilfsgröße **Frachttonnage je TEU** lässt sich damit im Sammeladungsverkehr, also dort wo mehrere LCL-Sendungen konsolidiert und vom Spediteur in einem Vollcontainer verschifft werden, auch die Kapazitätsauslastung der Sammelcontainer ermitteln. Ferner kann man die **Anzahl der Sendungen je TEU** sowie das **durchschnittliche Frachtgewicht je Sendung** berechnen. Beide Kennzahlen geben Auskunft über die Sendungsstruktur.

Erheblichen Einfluss auf die Höhe des Rohertrages je Verschiffung hat für den Seehafenspediteur die so genannte **Spediteurkommission**, die vor allem in Europa weit verbreitet ist. Hierbei handelt es sich um einen Sofortrabatt als festen Prozentsatz von der jeweiligen Frachtrate, den der Reeder oder der Reedereivertreter dem Spediteur gewährt. Wird eine Sendung „prepaid“ verladen, zahlt also der Versender die anfallende Seefracht, erhält der Spediteur diesen Rabatt gleich von der Seefracht-

rechnung abgezogen. Wird die Partie „collect“, also beispielsweise FOB (Free on Board) Bestimmungshafen verschifft, erhält der Seefrachtspediteur eine Gutschrift, weil die Seefracht beim Käufer im „Port of Destination“ eingezogen wird. Entsprechend der Bedeutung der Spediteurkommission für den wirtschaftlichen Erfolg ist es ratsam, auch die Höhe der **Spediteurkommission je Reederei** festzuhalten.

Für die Auslastung eines Netzes von entscheidender Bedeutung sind Großkunden. Mit Hilfe von Key Accounts lassen sich die Auslastungsgrade des Netzes auf bestimmten Märkten und Relationen sichern bzw. erhöhen. Dies wiederum hat entscheidenden Einfluss auf die Einkaufsraten und damit auf Pricing und Wettbewerbsfähigkeit. Freilich birgt eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen Kunden auch hohe Risiken. Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, den **Anteil der Großkunden an Umsatz, Rohertrag und Volumen/Tonnage** regelmäßig zu ermitteln und zu versuchen, darauf gegebenenfalls Einfluss auszuüben.

Neben der Wirtschaftlichkeit von Kundenbeziehungen ist es auch notwendig, die Produktivität der Auftragsabwicklung im Auge zu behalten. Diese lässt sich anhand der Anzahl der je Vollzeitmitarbeiter (Full Time Equivalents) innerhalb eines bestimmten Zeitraumes abgefertigten Sendungen, also der **Anzahl der Aufträge je Mitarbeiter**, messen. Auch die Kennziffer **Rohertrag je Mitarbeiter** gibt Anhaltspunkte über die Produktivität. Gleichwohl kann diese Kennzahl auch von Faktoren beeinflusst werden, zum Beispiel einer Veränderung der Frachtraten, die nicht vom einzelnen Mitarbeiter zu vertreten sind.

Kennzahlen zur Messung von Qualität und Servicegrad

Da immer mehr Speditionen, insbesondere in der Luftfracht, dazu übergehen, zeitdefinierte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, kommt Kennzahlen zur Messung der Qualität beziehungsweise des Servicegrades eine wachsende Bedeutung zu. Die Servicequalität des Spediteurs gegenüber dem Kunden lässt sich mittels der Kennzahl **cargo received by customer as booked** messen. Sie gibt an, ob der Empfänger die Ware innerhalb

des vorgefertigten Zeitfensters an dem gewünschten Ort erhalten hat. Für den Spediteur ist es ebenso wichtig zu wissen, ob sein Carrier die Ware wie vereinbart versandt hat. Hierzu bietet sich die Kennzahl **flown as booked** an.

Falls Kunden bei ihrem Logistikdienstleister Haus-zu-Haus-Verschiffungen (door-to-door) buchen, reicht es nicht aus, wenn der Hauptlauf (port-to-port) termingerecht abgefertigt wird, eine Sendung aber trotzdem verspätet den Empfänger erreicht, weil der Vor- oder Nachlauf fehlerhaft bzw. mit Verzug abgewickelt wird. Konsequenterweise ist es genauso wichtig, die Lieferqualität eventuell eingesetzter Subunternehmer bzw. des eigenen Fuhrparks bei Vor- und Nachläufen zu messen. Als Kennzahl bietet sich dafür ein Vergleich der **Terminreue** bei der Abholung bzw. Auslieferung an.

Freilich hat auch der Verlager Einfluss auf die Dienstleistungsqualität des Spediteurs.

So trägt der Kunde durch die Einhaltung seiner Beladezeiten dazu bei, dass der Vorlauf reibungslos funktioniert, die für eine bestimmte Relation vorgesehene Sendung pünktlich zum Umschlagplatz gebracht und damit als Luft- oder Seefracht weiterverladen werden kann. Hierfür hat sich die Kennzahl **cargo received by forwarder as booked** bewährt. Diese setzt die Soll-Zeit der Abholung zur Ist-Zeit ins Verhältnis und zeigt auf, wo eventuelle Schwachstellen an der Schnittstelle Verlager/Spediteur existieren. Mit dieser Kennzahl lässt sich nicht nur dokumentieren, ob die Ware physisch vollständig und pünktlich übergeben wurde (**cargo received as agreed on time**), sondern auch, ob die dazugehörigen Dokumente vollständig und korrekt ausgefüllt ausgehändigt wurden (**cargo received with complete and accurate documentation**).

Eine zuverlässige, d. h. pünktliche Zustellung ist ein entscheidendes Qualitäts-

merkmal. Dies gilt nicht minder für die schadenfreie Abwicklung der Sendungen. Eine Luft- oder Seefrachtpartie verliert erheblich an Nutzen, wenn sie zwar pünktlich, aber letztlich defekt oder unvollständig am Bestimmungsort eintrifft. Entsprechend darf die Kennzahl **Schadenquote je Carrier** in keinem Managementreport fehlen. Diese Information dient dem Spediteur als Basis, die Servicequalität seines Carriers bewerten zu können. Noch mehr Transparenz lässt sich erzielen, wenn Schadenfälle zumindest nach Verlusten und Beschädigungen getrennt erfasst werden. Bei Überschreiten bestimmter Volumina kann es ferner sinnvoll sein, eine relationsbezogene Aufteilung vorzunehmen. Schließlich ist es empfehlenswert, zumindest für Kunden mit regelmäßigem Sendungsaufkommen Schadenkennzahlen kundenbezogen bereitzustellen. Oftmals ist die Aufbereitung dieser Kennzahlen schon deshalb erforderlich, weil

	Seefracht	Luftfracht
Struktur- und Rahmenkennzahlen	Anzahl TEU's je Carrier Anzahl TEU's je Kunde Anzahl TEU's je Relation Anzahl TEU's je Carrier und Relation Anzahl TEU's je Kunde und Relation Sendungen per TEU* Gewicht /Frachttons je Sendung* eigene Volumina/Marktvolumen	Tonnage je Carrier Tonnage je Relation Tonnage je Kunde Tonnage je Carrier und Relation Tonnage je Kunde und Relation durchschnittliches Sendungsgewicht eigene Volumina/Marktvolumen
Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen	Rohertag je Relation Rohertag je Kunde Rohertag je Mitarbeiter Aufträge/Sendungen/TEU's je Mitarbeiter Rohertag je TEU Rohertag je Sendung* Spediteurkommission je Reeder	Rohertag je Relation Rohertag je Kunde Rohertag je Mitarbeiter Rohertag je Sendung Aufträge/Sendungen je Mitarbeiter
Qualitätskennzahlen	Schadenquote je Carrier Fehler je Mitarbeiter/Arbeitsprozeß	Schadenquote je Carrier Fehler je Mitarbeiter/Arbeitsprozeß cargo received by customer as booked flown as booked cargo received as agreed on time cargo received by forwarder as booked cargo received with complete and accurate documentation

* nur für den Geschäftsbereich Sammelladungsverkehr (LCL)

Abb. 2: Kennzahlen in der Luft- und Seefrachtspedition

Großkunden dies von ihrem Spediteur erwarten. Sofern derartige Kennzahlen vom Kunden nicht schon per se abgefordert werden, bietet deren Bereitstellung ein zusätzliches Verkaufsargument, also eine Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Neben der Schadenhäufigkeit je Carrier darf auch die Kennzahl **Schadenssumme je Carrier** nicht fehlen. Für den Verlager und Spediteur ist von erheblicher Bedeutung, wie hoch der entstandene Schaden im Einzelfall, das heißt pro Schadensfall, bzw. kumuliert über einen definierten Zeitraum ist. Dadurch können beispielsweise rechtzeitig mögliche Prämienanpassungen durch den Transportversicherer antizipiert werden.

Zur Dienstleistungsqualität in der Spedition gehört auch die Qualität administrativer Abläufe, insbesondere also der Auftragsabwicklung. Letztere lässt sich anhand der Kennzahl **Fehler je Mitarbeiter bzw. Arbeitsprozess** beurteilen. So kann beispielsweise die Anzahl stornierter Rechnungen ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Rechnungen gesetzt werden. Ist der Anteil stornierter Rechnungen hoch, müssen die Ursachen dafür im Rahmen einer Schwachstellenanalyse aufgedeckt werden. Eine entsprechende Analyse kann auch für fehlerhaft erstellte Zollanträge, Luftfrachtbriefe, Bills of Lading etc. durchgeführt werden.

Einbindung in die Balanced Scorecard

Die vorgestellten Kennzahlen bilden ein Gerüst zur Messung und Steuerung von Produktivität, Wirtschaftlichkeit sowie Servicequalität in der Luft- und Seefrachtspedition. Neben der Analyse der Entwicklung von Kennzahlen im zeitlichen Verlauf ist es dazu auch erforderlich, Ziel- bzw. Planwerte für die Zukunft vorzugeben und ihre Einhaltung zu überwachen.

Voraussetzung für den Einsatz von Kennzahlen sind **leistungsfähige IT-Systeme**, die eine EDV-gestützte Ermittlung der Kennzahlen ermöglichen. Darüber hinaus erfordert insbesondere die Messung der Dienstleistungsqualität mittels Kennzahlen eine lückenlose Dokumentation der einzelnen Prozessschritte über die gesamte Wertschöpfungskette, beispielsweise mittels Tracking & Tracing. Bei

global operierenden Netzwerkdienstleistern sind dabei eine hohe Anzahl von Schnittstellen und Beteiligten zu koordinieren. Vorteile haben in puncto Standardisierung von Prozessen und IT demzufolge jene Logistikdienstleister, die auf ein eigenes Netz zurückgreifen können und nicht auf Agenten bzw. Kooperationspartner angewiesen sind.

Trotz des potenziell hohen Nutzens von Kennzahlen dürfen jedoch nicht die Grenzen dieses Tools aus den Augen verloren werden. Kennzahlen bestechen zwar durch Operationalität und quantitative Exaktheit, nehmen dadurch aber definitionsgemäß stets eine Verengung bzw. Komprimierung der ökonomisch relevanten Realität vor. Außerdem beschränken sie sich in der Regel auf vergangenheitsbezogene Größen, die sich einer Messung unterziehen lassen.

Um Aussagen über Ursachen von Abweichungen bzw. Veränderungen machen zu können, empfiehlt es sich deshalb, Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem zu verdichten. Will man außerdem eine Verbindung zur Unternehmensstrategie und den finanziellen Zielen eines Unternehmens herstellen, sind Kennzahlen aus dem Leistungsbereich notwendigerweise **in eine Scorecard einzubinden**.¹⁰ Das Besondere an der Balanced Scorecard ist nämlich, dass zur Leistungsmessung, dem Performance Measurement, neben finanziellen auch solche Kennzahlen Verwendung finden, die für den finanziellen Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Indem traditionelle finanzielle Kennzahlen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit diesen Kennzahlen verknüpft werden, lassen sich nun auch die Ursachen des finanziellen Erfolgs identifizieren. Zugleich wird das Kennzahlensystem zum Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung. Auf diese Weise geht die Scorecard über den Anspruch der Leistungsmessung deutlich hinaus, weil mit ihrer Hilfe insbesondere die weit verbreitete Schwachstelle einer mangelnden Verknüpfung von Strategie und operativer Planung und Steuerung beseitigt werden kann.

Für den erfolgreichen Einsatz einer Scorecard ist es entscheidend, dass die richtigen, das heißt relevanten Einflussfaktoren ausgewählt und diese mittels adäquater Kennzahlen in der Scorecard

abgebildet werden. Hierzu muss auf Gesamtunternehmensebene herausgearbeitet werden, welche die relevanten Faktoren sind, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg und damit auch auf den Unternehmenswert haben. Diese sogenannten Werttreiber (Value Driver), bei einem Logistikdienstleister zum Beispiel die transportierten Volumina, die Termintreue etc., sind schließlich in der Scorecard zu verankern. Die Scorecard wird damit zum **Eckpfeiler für die Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung**, deren primäre Zielsetzung es ist, den Unternehmenswert zu steigern.¹¹ Vernünftigerweise gibt es dazu eine Scorecard auf Gesamtunternehmensebene, in der klar festgelegt ist, wohin die Richtung gehen soll. Darüber hinaus gibt es top-down heruntergebrochen für jeden Geschäftsbereich, jedes Produkt, jede Sparte, jede Landesgesellschaft, also auf der Ebene nachgeordneter Organisationseinheiten, separate Scorecards, in denen wesentlich konkretere, also operativ ausgerichtete Zielvorgaben verankert sind.

Wie eine Balanced Scorecard auf Gesamtunternehmensebene für das Geschäftsfeld Luft- und Seeverkehr bei einem Logistikdienstleister aussehen kann, zeigt Abb. 3. Sie bildet eine Scorecard ab, die finanzielle Kennzahlen ebenso wie Leistungs-, Qualitäts- und Prozesskennzahlen beinhaltet. Insgesamt **besteht die Scorecard aus elf Kennzahlen**, deren Art der Erhebung und Ermittlung auf einem separaten Kennzahlenblatt definiert wird. Optisch ist die Scorecard in Form eines Cockpits mit farblichen Abstufungen so aufbereitet, dass Zielerreichungsgrade auf den ersten Blick ins Auge fallen. Dabei ist jedes Cockpit zweigeteilt und so aufgebaut, dass Zielüberschreitungen bzw. das Erreichen bestimmter Ziele im Vergleich zum Vorjahr und im Vergleich zum Budget dargestellt werden. Durch eine Drop-Down-Menüführung ist es möglich, sich die Entwicklung in einzelnen Ländern im Detail anzuschauen.

Neuere Studien zum Thema kennzahlen-gestützte Geschäftsführung in der Logistik zeigen leider, dass es insbesondere in mittelständischen Unternehmen der Logistikbranche mit dem Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen nicht weit her ist.¹² Dort wo Kennzahlen Verwendung finden, beschränken sie sich überwiegend auf finanzwirtschaftliche

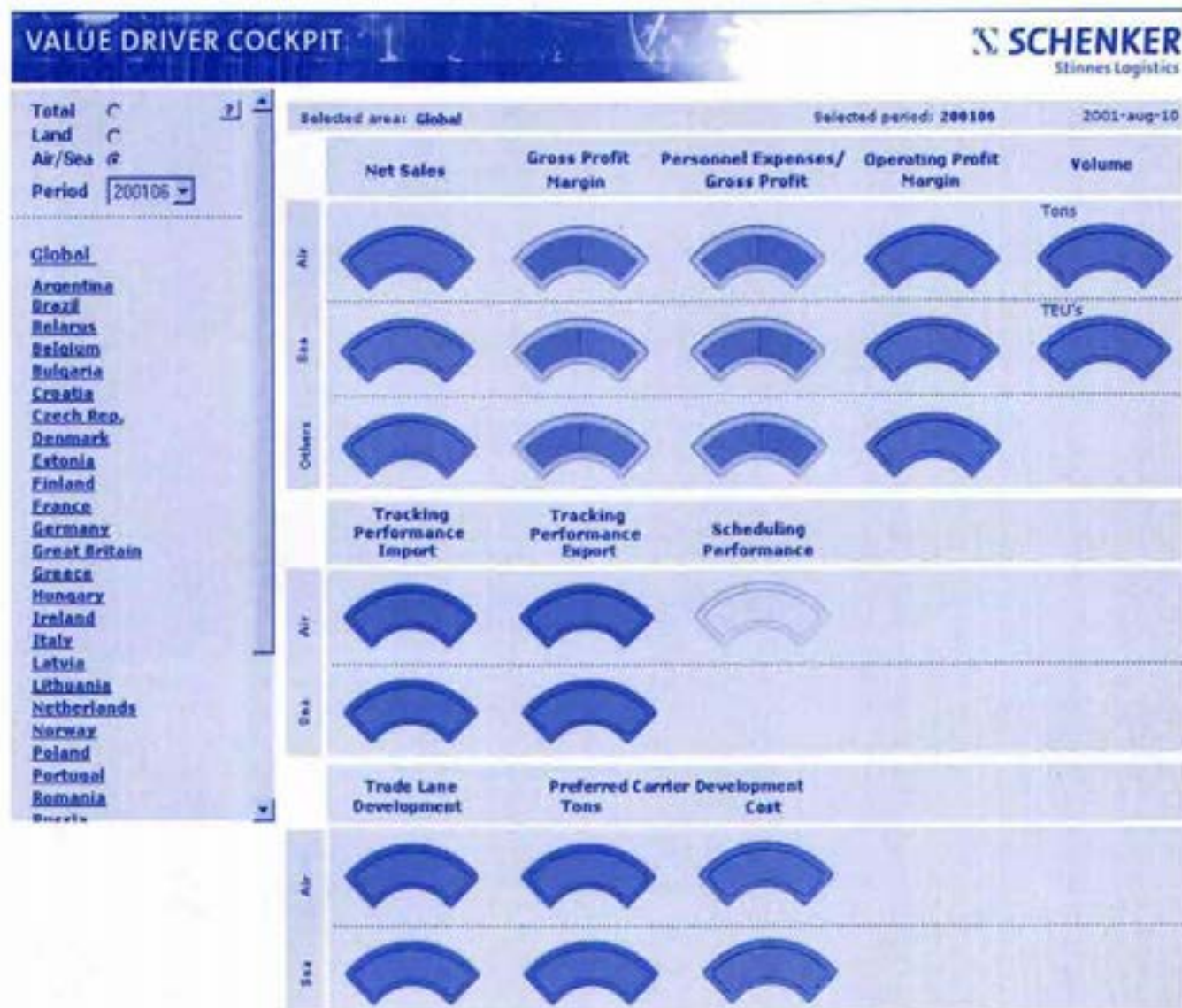


Abb. 3: Scorecard für das Geschäftsfeld Luft- und Seeverkehr auf Gesamtunternehmensebene

Perspektiven. Kennzahlen zu Prozessen, Kunden oder Mitarbeitern finden sich dagegen nur selten. Erfreulicherweise belegen jedoch auch diese Studien, dass selbst in der Transport- und Logistikbranche die Balanced Scorecard vermehrt Einzug hält.

Anmerkungen und Literatur

¹ Vgl. zu Begriff und Funktionen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen ausführlich: Reichmann, Thomas, 2001, S. 19ff.

² Zutreffend stellt Gebauer (Gebauer, Roland, 1999, S. 66) fest, dass es kaum Literatur zum Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen in der Spedition gibt. Otto (Otto, Andreas, 1999, insbesondere S. 101) führt dies aus meiner Sicht unzutreffenderweise darauf zurück,

dass die Controlling-Intensität, insbesondere in der Luft- und Seefrachtspedition, gering ist. Literatur zum Thema Logistik-Controlling (vgl. beispielsweise Weber, Jürgen, 1995; Weber, Jürgen; Blum, Hannes, 2001) befasst sich meist mit dem Controlling von Logistikprozessen in der Industrie. Ansatzweise wird das Thema Controlling mittels Kennzahlen in der Spedition behandelt von: Boecker, Eckhard, 1999 und 2001; Schneider, Christian, 2003. Ein detaillierteres Kennzahlensystem in der Luftfrachtspedition – beschränkt auf den Bereich Servicequalität – wird dargestellt in: European Air Shippers' Council (easc) (Hrsg.), o.J. Ausführlicher mit dem Thema Kennzahlen in der Spedition befasst sich außerdem: Gebauer, Roland, 1999.

³ Siehe hierzu insbesondere § 407 Handelsgesetzbuch (HGB). Der Spediteur kann aber auch eigene Transportmittel

einsetzen, wie in § 412 HGB ausdrücklich vorgesehen ist und übernimmt in diesem Falle durch Selbsteintritt sämtliche Rechte und Pflichten des Frachtführers. Diese Selbsteintrittsmöglichkeit wird vor allem im Straßengüterverkehr ausgeübt. In der Luft- und Seehafenspedition kommt sie so gut wie nicht vor.

⁴ Synonym für Spediteur wird der Begriff Logistikdienstleister verwendet. Der Begriff Logistikdienstleister ist jedoch nicht einheitlich definiert (vgl. hierzu insbesondere Bretzke, Wolf-Rüdiger, 1999, S. 220ff. sowie Aberle, Gerd, 2000, insbesondere S. 470). Gemeinsam ist Logistikdienstleistern, dass sie im wesentlichen logistische Dienstleistungen wie Transport, Lagerhaltung, Warenumsatz etc. für ihre Kunden erbringen. In jüngster Zeit geht der Trend zusehends dahin, dass auch Dienstleistungen außerhalb des Bereiches Logistik angeboten werden, so

z. B. Montage, Qualitätsprüfung etc. Im wesentlichen setzt sich der Markt für Logistikdienstleistungen aus Speditionen und Transportunternehmen zusammen. Vergleiche hierzu insbesondere Klaus, Peter; Müller-Steinfahrt, Ulrich, 2000.

⁵ Siehe hierzu: Ihde, Gösta, B., 1991, insbesondere S. 38.

⁶ Vgl. hierzu insbesondere auch: Wörnlein, Peter, 2002; Schneider, Christian, 2003.

⁷ Üblicherweise werden 20-Fuß-Container als Transportmittel verwendet. Daneben gibt es auch 40-Fuß-Container, Open Top und Flat Container sowie Container für Tank und Kühlgut.

⁸ Zu zeitdefinierten Produkten in der Luftfracht bei Schenker siehe insbesondere: Stinnes AG, 2000, S. 42. Neben zeitdefinierten Produkten geht die Tendenz auch hin zu Produkten für bestimmte Branchen (vgl. hierzu: Mahruhn, Erwin; Putzger, Ian, 2003, S. 6.)

⁹ Vgl. hierzu: <http://www.kn-portal.com/air>

¹⁰ Zum Einsatz der Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Unternehmensführung in der Logistik ausführlich: Stölzle, Wolfgang, 2001; Kohler, Marco; Köhler, Ulrich, 2002. Zu Besonderheiten der Nutzung von Scorecards zur Steuerung in Konzernen siehe außerdem: Weber, Jürgen; Schäffer, Utz, 1999. Eine 2003 erschienene Studie (Hümmeler, Holm; Lüber, Thorsten, 2003), in der aus dem Logistikbereich Unternehmen wie Stinnes, Kühne & Nagel, Fliege sowie P & O vertreten waren, kommt im übrigen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen vielfach nicht über geeignete Tools zur Strategieentwicklung und Umsetzung verfügen.

¹¹ Vgl. hierzu insbesondere: Wittich, Michael, 1999.

¹² Vgl. hier und im folgenden: Eicker, Stefan; Lelke, Frank; Blum, Andreas, 2003; Dahmer, Jens, 2003.

Aberle, Gerd (2000): Transportwirtschaft – Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München, Wien, 2000.

Boecker, Eckhard (2001): Distributionslogistik-Controlling. In: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 58 vom 15. Mai 2001, S. 3.

Boecker, Eckhard (1999): Qualitätsmessung – Messlatte für die Spedition, in: Logistik Heute, Heft 7/8, Juli/August 1999, S. 75-76.

Bretzke, Wolf Rüdiger (1999): Überblick über den Markt an Logistik-Dienstleistern, in: Weber, Jürgen / Baumgarten, Helmut (Hrsg.): Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozessen, Stuttgart, 1999, S. 219-225.

Dahmer, Jens (2003): Schwächen erkennen und in Stärken verwandeln – Branchen-Studie Logistik liefert Handlungsmaximen für rezessive Zeiten, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 19 vom 13. Februar 2003, S. 5.

Eicker, Stefan, Lelke, Frank, Blum, Matthias (2003): Kennzahlengestützte Geschäftssteuerung bei Anbietern von Dienstleistungen in den Branchen Logistik, Entsorgung und Instandhaltung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Executive Summary, Arbeitsberichte der Wirtschaftsinformatik, Universität Duisburg-Essen, Institut für Informatik und Wirtschaftsinformatik, Lehrstuhl für Betriebliche Kommunikationssysteme, Februar 2003.

European Air Shippers' Council (easc) (Hrsg.) (o.J.): Key Performance Indicators and Best Practices, Brüssel (o.J.).

Gebauer, Roland (1999): Aufbau eines Kennzahlensystems in der Spedition zum Zwecke der Betriebssteuerung und des Benchmarking, unveröffentlichte Diplomarbeit an der Fachhochschule Hamburg, Fachbereich Wirtschaft, Hamburg, 1999.

Hümmeler, Holm, Lüber, Thorsten (2003): Zufrieden in die Zukunft – Studie: Strategieentwicklung bei vielen Unternehmen nicht erfolgsorientiert, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 19 vom 13. Februar 2003, S. 5.

Klaus, Peter, Müller-Steinfahrt, Ulrich (2000): Die "Top 100" der Logistik. Eine Studie zu Marktgrößen, Marktsegmenten und Marktführern in der Logistik-Dienstleistungswirtschaft, Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (GVBL) e. V. (Hrsg.), Hamburg, 2000.

Ihde, Gösta B. (1991): Transport, Verkehr, Logistik: gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung, 2. Auflage, München, 1991.

Kohler, Marco, Köhler, Ulrich (2002): Die Balanced Scorecard erobert die Logistik – Ergebnisse einer empirischen Erhebung

der Technischen Universität Darmstadt und der Miebach Logistik GmbH, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 59 vom 18. Mai 2002, S. 6.

Mahruhn, Erwin, Putzger, Ian (2003): Immer mehr Airlines setzen auf ertragsstarke Spezialprodukte, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 18 vom 18. Februar 2003, S. 6.

Otto, Andreas (1999): Return on Controlling-Attraktivität des Controlling von Logistikdienstleistungen, in: Kostenrechnungspraxis, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, Heft 2, 1999, S. 99-106.

Reichmann, Thomas (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, München, 2001.

Schneider, Christian (2002): Balanced Scorecard: Erfolg lässt sich messen, in: Internationale Transport-Zeitschrift, 64. Jahrgang, 11. Oktober 2002, S. 44-45.

Schneider, Christian (2003): Controlling der Supply Chain bei einem Logistikdienstleister, in: Distribution - Logistik in Warenfluss und Verteilung, 34. Jahrgang, Heft 1 - 2, Januar/Februar 2003, S. 11-12.

Stinnes AG (Hrsg.) (2000): Geschäftsbericht 1999, Mülheim an der Ruhr, 2000.

Stölzle, Wolfgang (2001): Die Balanced Scorecard in der Logistik – Ein Instrument des strategischen Controllings, in: New Management, 2001, S. 40-48.

Weber, Jürgen (1995): Logistik-Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, 1995.

Weber, Jürgen, Schäffer, Utz (1999): Führung im Konzern mit der Balanced Scorecard, in: Kostenrechnungspraxis, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, Heft 3, 1999, S. 153-157.

Weber, Jürgen, Blum, Hannes (2001): Logistik-Controlling – Konzept und empirischer Stand, Vallendar, 2001.

Wittich, Michael (1999): Balanced Scorecard – Projekterfahrungen und Erfolgsfaktoren für einen optimierten Einsatz im wertorientierten Controlling, in: CM Controller Magazin, Heft 6, 1999, S. 434-440.

Wörnlein, Peter (2002): Das Netzwerk ist die Basis des Erfolges – Interview mit Schenker Vorstand Dr. Thomas Lieb über das See- und Luftfracht-Geschäft, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 4 vom 10. Januar 2002, S. 3. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
13	17	G	P	



Hermann Jenny, dipl. Controller CA, mit rund 30 Jahren Berufserfahrung in leitender Stellung; hermann.jenny@bluewin.ch. Er ist Mitglied des Vorstandes des Internationalen Controller Verein eV.

SO STEIGERN SIE DIE AKZEPTANZ DER BSC

von Hermann Jenny, Neuhausen am Rheinfall

Was seit einigen Jahren mit viel Euphorie an unzähligen Tagungen, Workshops und unternehmensinternen Veranstaltungen als **das** Management- und Controlling-Instrument vorgestellt wird, hat in vielen Unternehmen nicht gebracht, was von ihm erwartet wurde. Zwar sind viele BSC-Projekte gestartet – aber nur in wenigen Fällen erfolgreich zu Ende geführt worden. Mit anderen Worten: **Nur in wenigen Fällen ist die BSC als ein in den Unternehmensprozess integriertes, aussagefähiges und wirksames Instrumentarium** zur Umsetzung von strategischen Zielen implementiert worden.

Was sind die Gründe für diesen gesamt betrachtet doch eher mäßigen Erfolg der Balanced Scorecard? Brauchen wir noch etwas Zeit, um uns damit auf breiter Basis anzufreunden?

Blieben die echten Erfolgsstories von wirklich integrierten BSC-Systemen so sehr im Verborgenen, dass die Öffentlichkeit davon wenig oder gar nichts erfährt? Sind die Mittel (z. B. Software-Programme) für die Umsetzung und Praxis zu kompliziert? Fehlt es an interner Schulung der „Datenlieferanten“ für die BSC? Oder ist das Ganze am Ende gar nicht so hilfreich, wie Autoren, Referenten und Trainer glauben?

Nach den persönlichen Erfahrungen eines „Beinahe-Misserfolgs“ habe ich mich mit diesem Problem auseinandergesetzt. Dabei bin ich zum Schluss gekommen, dass es weder an der Methodik noch an den eingesetzten Mitteln und auch nicht an einzelnen Aussagen und

Ergebnissen der Balanced Scorecard liegen kann. Meines Erachtens fehlt es an der **Akzeptanz der Mitarbeitenden** aller Stufen für ein System, das mit dem Unternehmensprozess mehr als jedes andere Management-Tool verknüpft ist. Ein BSC-System einzuführen bedeutet, ein neues Glied in die Prozesskette des Unternehmens einzufügen – nicht als „Ersatz“ für ein anderes Glied, sondern als Ergänzung und Abrundung eines Gesamtsystems.

Nachfolgend soll versucht werden, Antworten auf die Frage „Wie steigern wir die Akzeptanz der BSC?“ zu finden. Nach meiner Erfahrung und Beurteilung sind es acht Merkmale, welche als Voraussetzung zur Integration der BSC beachtet werden müssen.

1. Schaffen und leben einer Unternehmenskultur, in welcher Führung und Mitarbeitende gemeinsam Ziele definieren, festlegen und erarbeiten

„Unternehmenskultur“ bedeutet, all diejenigen Attribute zu fördern, die notwendig sind, um das Zusammenarbeiten auf gemeinsame Ziele ohne Verluste im zwischenmenschlichen Bereich für Führung und Mitarbeitende aller Stufen zu ermöglichen. Es geht hier also nicht konkret um Fachliches, Methodisches oder Organisatorisches, sondern ganz einfach um das aktive Mitwirken im Unternehmen. „Mitwirken“ im Sinne von „Wirkung erzeugen bei allem, was wir unternehmen“. Und „unternehmen“ fängt bei der

Planung an, bei der Festlegung von gemeinsamen Zielen.

Vielorts gegenteilig und damit unternehmenskulturell eher fragwürdig sind von oben diktierte Ziele ohne Einbindung der für die Erarbeitung zuständigen Mitarbeitenden. Sie sind in der Regel einseitig und werden ohne Engagement und nur unter dem Druck seitens des Management ausgeführt. Das Resultat ist in den meisten Fällen unbefriedigend.

Unternehmenskultur ist eine Sinneshaltung und bedingt oftmals einen (Sinnes-)Wandel.

2. Kommunizieren und informieren

Miteinander reden ist das A und O des Verstehens. Nur, wer mit anderen redet – und auch **zuhört** – ist in der Lage, sich zu äussern bzw. zu erfahren, was sein Gegenüber zu sagen hat. Wichtiger als Regeln aufzustellen ist das **Fördern der Fähigkeit, jederzeit mit anderen Menschen kommunizieren zu können**; in einfachen Situationen, aber auch bei schwerwiegenden Problemen.

Betreffend die Weitergabe von Informationen gilt es, die jeweils passenden Mittel einzusetzen: Besprechungen, Diskussionen, Aushänge, persönliche Mitteilungen in Papierform oder per e-Mail usw. Es macht beispielsweise kaum einen Sinn, mit den Mitarbeitenden der Logistik-Abteilung ein Marketing-Problem zu diskutieren. Ebenso sollte der

Kaufpreis für ein neu akquiriertes Unternehmen nicht am öffentlichen Aushang publiziert werden.

3. Neues nie allein einführen, denn auch andere haben gute Ideen

Mitarbeitende, die in Projekten arbeiten, haben oft bessere Ideen zur Verwirklichung als die Projektverantwortlichen. Sie sollten diese Ideen einbringen; denn oft werden damit einfachere Lösungen, Zeiteinsparungen oder gar Resultatverbesserungen ermöglicht. Mit einem entsprechend dotierten Vorschlagswesen kann bei dem/der betreffenden Mitarbeiter/in außerdem die Motivation für die zukünftige, aktive Unterstützung gefördert werden. Neue Systeme oder Abläufe können zwar von einer Einzelperson entwickelt und (voraus-)getestet werden. Vor der definitiven Einführung in die Praxis bietet sich dann aber an, mit den Betroffenen darüber zu reden. Manchmal genügt ein kurzes Gespräch im voraus mit den direkt Beteiligten an einem Projekt, um sie für die Sache zu begeistern. Im Gegensatz dazu kann ein noch so gut gemeinter Vorschlag zum Flop werden, wenn nicht vorher darüber gesprochen wird.

Vorstellungen und Wünsche von Projektbeteiligten im Vorfeld anzuhören und dabei als Verantwortlicher festzustellen, dass bei deren Berücksichtigung die eigene Idee etwas in den Hintergrund gerät, ist zwar manchmal schmerzlich, tut aber in der Regel der Sache gut. Darüber hinaus kann aus einer derartigen Situation auch viel gelernt werden.

4. Die Sache in den Vordergrund stellen, ohne die Menschen zu verletzen

„Stolz auf etwas sein, ist gut für die Seele“, sagt ein Sprichwort. Dabei sollte jedoch nie vergessen werden, dass es auch nicht verboten ist, auf etwas stolz zu sein, was ein anderer geschaffen hat – und es ihm auch zeigen zu können. Es kann sehr verletzend sein, eine gute Leistung eines Mitmenschen in einem gemeinsamen Projekt zu ignorieren. Die Sache, das Resultat in den Vordergrund zu stellen – aber nicht auf Kosten der Leistung, die dahinter steht.

5. Sich an das jeweilige Umfeld anpassen

Was an einem Ort (geografisch, organisatorisch, mentalitätsbezogen usw.) gut und richtig erscheint, muss andernorts nicht unbedingt auch so sein. Vor der Übertragung eines Systems (z. B.) von einer Gesellschaft in eine andere, verbundene Gesellschaft muss unbedingt das „neue“ Umfeld in Betracht gezogen werden. Allenfalls notwendig werdende Anpassungen dürfen nicht „weggeredet“ werden, falls auch hier ein Erfolg erreicht werden soll. Die Mitarbeitenden der „das System empfangenden Gesellschaft“ werden sich gegen nicht gewohnte Praktiken und Regeln wehren.

6. Bewusstsein schaffen für unternehmensentscheidende Vorgänge und Ziele

Eine wesentliche Aufgabe des Management besteht darin, seinen Mitarbeitenden permanent bewusst zu machen, dass sich nur durch ein gemeinsames Bearbeiten der Wegstrecke zum Ziel dieses auch erreichen lässt. Informations- und führungs-mäßig im Stich gelassene Mitarbeitende sind Garantien für das Verfehlen von Zielen – ohne ihre eigene Schuld.

7. Gerechte Entlohnung als Basis für zufriedene und motivierte Mitarbeiter

Voraussetzung für zufriedene und motivierte Mitarbeitende ist eine leistungsgerechte Entlohnung. Diese Feststellung ist weder neu noch originell, sie ist eine Tatsache. Wenn dazu zielgerichtete Prämien oder Boni (nicht nur für die Führungskräfte der obersten Etage) dazu kommen, ist der Erfolg für das Unternehmen schon halbwegs garantiert.

8. Gegenseitiges Vertrauen fördern

Die beste Kontrolle ist immer noch die Selbstkontrolle, denn wer sich selber kontrolliert, ist an der Arbeit, die er verrichtet, nicht nur interessiert, sondern auch motivierter. Allerdings setzt dieses Gegenseitig-Vertrauen voraus, dass die in Punkt 1 erwähnte Unternehmenskultur auch tatsächlich gelebt und als wesentlicher Führungsgrundsatz im Leitbild des Unternehmens festgeschrieben wird.

Wenn die hier genannten Kriterien auch nur ansatzweise befolgt werden, ist der erste Schritt zur Akzeptanz der Balanced Scorecard gemacht. ■

www.konzernkonsolidierung.de

Klick
mal
rein!



Zügig integrierbare BI-Lösungen

Konzernkonsolidierung

Controlling

Unternehmensplanung

elKom
EDV-Komplettlösungen und Beratung GmbH

Möhlinger Straße 27
D-78532 Tuttlingen
Telefon: +49 (0) 74 61/9 66 11-0
Telefax: +49 (0) 74 61/9 66 11-22
E-Mail: info@elkom-solutions.de
Internet: www.elkom-solutions.de

DIE BALANCED SCORECARD

als Instrument zur strategiefokussierten und wertorientierten Steuerung bei einem Energieversorger



Prof. Dr.-Ing. Irina Hundt, HTW Dresden, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Mail: hundt@wiwi.htw-dresden.de



Dipl.-Kfm. Sven Schulze, Abteilung Unternehmensentwicklung, Abteilungsleiter, envia Mitteldeutsche Energie AG, Chemnitz
Mail: Sven.Schulze@enviaM.de

von Sven Schulze, Chemnitz, und Irina Hundt, Dresden

Vorüberlegungen

„Welche Einflussgrößen bestimmen den Ressourcenverbrauch in der Gestalt von Kosten und den Erfolg einer Organisation?“ – das ist die zentrale Frage, die zur Entwicklung der Balanced Scorecard durch Kaplan und Norton führte. (Vgl. Robert Kaplan/David Norton [1997]: Balanced Scorecard, Stuttgart, S. V-IX.) Der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation gründet sich auf bestimmte Einflussgrößen, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung ursächlich bestimmen. Diese Überlegungen von Kaplan und Norton sind die Grundlage für eine **Balanced Scorecard als Managementsystem** und nicht wie oft missverstanden als Kennzahlensystem. Durch die Balanced Scorecard kann der gesamte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess einer Organisation gestaltet werden. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass am Markt z. Z. bereits „fertige“ BSC-IT-Lösungen angeboten werden wie das Strategic Enterprise Management SEM der SAP AG, The SAS Solution for BSC von SAS Institute Inc., People Soft BSC von People Soft Inc., die Renaissance BSC von Gentia oder die ARIS BSC aus dem Haus IDS Scheer in Kooperation mit SAP Experten allerdings sind sich einig, dass die angebotenen IT-Lösungen zwar eine gute Basis bieten, aber für die firmenspezifischen Anforderungen keine konkreten Lösungen darstellen. Außerdem

erleichtern die IT-Systeme zwar den Umgang mit der BSC, ersetzen aber nicht die Kommunikation im Unternehmen. Erst durch eine Diskussion der Führungskräfte im Unternehmen werden die strategischen Ziele ermittelt und nur durch die Formulierung gemeinsamer Ziele kann die Einführung der BSC funktionieren.

Die BSC kann deshalb als strategisches Managementsystem bezeichnet werden, das eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens durch ausgewogene Berücksichtigung aller erfolgsrelevanten Perspektiven bzw. Dimensionen ermöglicht. Sie bildet den Rahmen zur Umsetzung der Vision und Strategie in Aktionen. (Vgl. Karl-Friedrich Ackermann [Hrsg.] [2000]: BSC für Personalmanagement und Personalführung, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 18.)

Diese Überlegungen waren Ausgangspunkt zur Einführung einer strategiefokussierten BSC im Unternehmen enviaM.

Das Unternehmen

Als größter regionaler Energiedienstleister in den neuen Bundesländern entstand enviaM im August 2002 aus einer Fusion von envia Energie Sachsen Brandenburg AG, Chemnitz, und der Mitteldeutschen Energieversorgung AG (MEAG), Halle. Die Geschäftstätigkeit erfolgt in

Sachsen, Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Teilen Thüringens mit einem Netzgebiet von 27.000 km² und 1,6 Mio. Kunden. Der Umsatz von 1,8 Mrd. € wird von ca. 4.600 Mitarbeitern (inkl. Mehrheitsbeteiligungen) erwirtschaftet. Darüber hinaus hält die Tochter des RWE-Konzerns über 60 Beteiligungen.

Das Projekt

Das Ziel des Projektes bestand in der Entwicklung eines integrativen und funktionalen Werkzeuges zur strategischen Steuerung des Unternehmens auf Top-Management-Ebene. Die Teilziele sind nachfolgend aufgelistet:

- Unterstützung der strategischen Zielverfolgung auf Vorstandsebene durch ein funktionales online-Reportingwerkzeug.
- Erarbeitung steuerungsrelevanter Kennzahlen für das Unternehmen insgesamt und für die Geschäftsfelder Netz und Vertrieb zur Visualisierung der strategischen Zielerreichung.
- Möglichkeit zur Ausweitung auf weitere Unternehmensebenen.
- Implementieren „weicher“ Faktoren zur Vermeidung von Suboptimierungen.
- Nutzung als Frühwarnsystem und zur Maßnahmenplanung.
- Schaffung eines Analyseinstrumentes im Rahmen der Optimierung des Controlling.

Der Ablauf des Projektes gliederte sich in vier größere Projektschritte, die Meilensteine darstellten und deren Einzelaktivitäten in der Tabelle dargestellt sind.

Der Anstoß für das Projekt kam direkt aus dem Fachbereich Unternehmens-

entwicklung/Controlling. Zwei bis vier Vollzeitkräfte der enviaM und die entsprechenden Projektpartner arbeiteten ca. 6 Monate gemeinsam an der Fachkonzeption und deren Umsetzung. Das Projekt selbst wurde im Vorgängerunternehmen envia realisiert und wird nun im

Zuge der Fusion sukzessive auf enviaM übertragen. Projektpartner waren dabei die Unternehmensberatung accenture, zuständig für Fachkonzept und Projektmanagement, sowie die MIS AG zur technischen Konzeption und Umsetzung der BSC-Lösung.

<p>I. Funktionale Erarbeitung der Kennzahlen und Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategische Ziele des Unternehmens und der Geschäftsfelder formulieren und konsolidieren - Kernziele für die 4 Perspektiven der BSC identifizieren - Abstimmung der Kernziele für die Zielgruppe Vorstand - Auswahl steuerungsrelevanter Kennzahlen für die BSC zur Abbildung der strategischen Ziele - Detaillierte Definition der 	<p>II. Datenmodellierung und Design</p> <ul style="list-style-type: none"> - Festlegung der technischen Architektur - Design Datenmodell für die BSC - Erarbeitung und Abstimmung der Analysepfade - Design und Abstimmung der grafischen Oberflächen/Masken - Ausarbeitung Berechtigungskonzept für den Zugriff auf die BSC, Definition von Einschränkungskriterien
<ul style="list-style-type: none"> - Kennzahlen und deren Berechnungsformen - Modifikation und Erarbeitung von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen - Identifikation von Datenquellen und Verantwortlichkeiten für die Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Design von Datensicherungsprozessen - Design von Fortschreibungs- und Freigabelogiken
<p>III. Implementierung und Test</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datenmodelle in Oracle und Alea umsetzen - Auswertungsmasken erstellen und überarbeiten - Pflegemasken erstellen und überarbeiten - Umsetzung Fortschreibungs- und Freigabelogiken - Umsetzung Datensicherungsprozesse - Auswahl und Einbindung von Standardberichten - Komponenten- und Systemtests vorbereiten und durchführen 	<p>IV. Quantifizierung und Rollout</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung und Kommunikation eines Befüllungs- und Pflegeprozesses zur BSC - Administratorenschulung für Prozesse/Komponenten - Erstellung der Systemdokumentation - Initiale Befüllung der BSC's mit Ist-/Plan- und Zielwerten - Festlegung von Toleranzen bzw. Schwellwerten - Benutzereinführung in das BSC-System - Überführen der Logiken und Modelle in das Produktivsystem

Das Steuerungskonzept der BSC

Wie im 1. Bild zu sehen ist, dient die BSC der Unterstützung zur Entscheidungsfindung, der Verfolgung der Unternehmensstrategie sowie der Ableitung entsprechender Maßnahmen. Im Strategieentwicklungs- und Zielvereinbarungsprozess wird künftig die BSC eine übergeordnete Rolle als zentrales Steuerungsmodell spielen. Hierbei werden die vier Perspektiven Finanzen, Markt/Kunde, Prozesse und Mitarbeiter mit qualitativen Zielen und Maßnahmen sowie quantitativen Zielen (Kennzahlen) untersetzt, wie im 2. Bild dargestellt ist.

Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses werden in diesem Zusammenhang zunächst grobe Zielvorstellungen für das Ende des Planungshorizontes sowohl qualitativ als auch quantitativ abgeschätzt und in einer Unternehmens-BSC fixiert.

Im Rahmen der Mittelfristplanung erfolgt dann die Detaillierung und Konkretisierung sowie die Umsetzung in Bilanz- und Ergebnisrechnung für die nächsten 5 Jahre in BSCs für das Unternehmen und je Vorstandsressort.

Dies mündet in Zielvereinbarungen für das erste Planjahr sowohl in Form von

Kennzahlen als auch von Zielen und Maßnahmen. Die Zielerreichung ist Maßstab für die Festsetzung der individuellen Leistungsbewertung und damit der diesbezüglichen Vergütungskomponente.

Technische und inhaltliche Realisierung

Technische Plattform der BSC-Lösung bildet die bereits bei enviaM im Einsatz befindliche **MIS DecisionWare**, die um die Komponente **MIS onVision** als Frontend ergänzt wurde. Zur Realisierung des Projektes war die detaillierte fachliche Konzeption der inhaltlichen und technischen Gestaltung des Zielsystems Voraussetzung. Dem folgte die funktionale Erarbeitung der Kennzahlen und Ziele, die Datenmodellierung und das technische Design sowie Implementierung und Test, Quantifizierung und Rollout. Im Rahmen des Rollout wurde besonderes Gewicht auf die Schulung der Koordinatoren gelegt, um eine aktive Pflege und damit die Aktualität der Inhalte zu unterstützen.

Die Balanced Scorecard wird monatlich aktualisiert. Je nach Aktualisierungsrhythmus der Kennzahlen werden diese entsprechend angepasst bzw. die alten Werte fortgeschrieben. Das letzte Aktuali-

sierungsdatum ist jeweils in der Kennzahlenanalyse hinterlegt. Die Eingabe ins System erfolgt zentral und z. Z. noch manuell. An der Implementierung entsprechender Schnittstellen wird gearbeitet. Struktur und Kennzahlen der BSC sollen mindestens jährlich überprüft werden. Ein abgestimmtes Berechtigungskonzept regelt die Zugriffsmöglichkeiten der Nutzer auf die Inhalte der BSC und gewährleistet so den Schutz sensibler Daten.

Nach 6 Monaten angestrebter Projektarbeit ist das BSC-System der enviaM seit Januar 2002 produktiv und für die Nutzer der BSC zugänglich. Folgende Funktionalitäten können realisiert werden:

- ➔ Darstellung der Balanced Scorecard (Kennzahlen) des Gesamtunternehmens sowie der Geschäftsfelder Netz und Vertrieb mit Berechtigungvergabe.
- ➔ Anzeige von Istwerten, Planwerten und strategischen Zielwerten.
- ➔ Ampelfunktionen zur Darstellung von Plan-Ist-Abweichungen in Abhängigkeit planbarer Toleranzen.
- ➔ Grafische Darstellung der Wertentwicklung zu den einzelnen Kennzahlen mit Historie (letzte 2 Jahre) und Mittelfristplanung (nächste 5 Jahre).



Steuerungskonzept der BSC

Das Steuerungskonzept der BSC dient der Unterstützung zur Entscheidungsfindung, der Verfolgung von Unternehmensstrategien sowie der Ableitung von Maßnahmen.



- ➔ Aus der Strategischen Planung heraus werden Strategische Ziele formuliert
- ➔ Die Strategische Ziele orientieren sich an der Unternehmensstrategie
- ➔ Die Strategischen Ziele werden quantifiziert und den Erfolgsfaktoren zugeordnet
- ➔ Die quantifizierten, strategischen Ziele dienen als Input für die Mittelfristplanung
- ➔ Die strategische Zielerreichung wird mit Hilfe der Erfolgsfaktoren gemessen
- ➔ Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele werden entsprechend abgeleitet

Die Struktur der BSC orientiert sich an erfolgreichen Modellen und gibt eine Übersicht über wichtige Kennzahlen zur strategischen Zielverfolgung.



- ➔ Anzeige der Kennzahldefinitionen, Formeln und Datenquellen.
- ➔ Darstellung von Zielen auf Unternehmensebene.
- ➔ Einstellung und Analyse von strategischen Maßnahmen zu Kennzahlen.
- ➔ Unterstützung der Maßnahmenplanung durch Aufzeigen von Ursache-/Wirkungsbeziehungen.

- ➔ Aufruf von Standardberichten aus der BSC heraus.

Am Beispiel der Kennzahl Mitarbeiterzufriedenheit ist im 3. Bild dargestellt, wie die Integration einer strategischen Maßnahmenplanung und -verfolgung im System erfolgt. So können **Ursache-Wirkungszusammenhänge** dokumen-

tiert werden. Es werden mögliche direkte Ursachen auf ausgewählte Kennzahlen aufgezeigt, strategische Maßnahmen zu dieser Kennzahl mit Daten und Verantwortlichkeiten festgehalten und auch indirekte Maßnahmen zu dieser Kennzahl festgehalten. Weiterhin besteht die Möglichkeit, neue Maßnahmen zu dokumentieren bzw. Maßnahmen zu aktualisieren.

Mögliche direkte Ursachen auf ausgewählte KZ durch ...

Kennzahl	BSC	Einfluss	Effekt
Weiterbildungstage (St/MA)	envia gesamt	➔	verzögert
MA-Zufriedenheit Netz (Index)	GF Netz	↑	unbeeinträchtigt
MA-Zufriedenheit Vertrieb (Index)	GF Vertrieb	↑	unbeeinträchtigt

Mögliche direkte Wirkungen durch ausgewählte KZ auf ...

Kennzahl	BSC	Einfluss	Effekt
Fuktuationsrate (%)	envia gesamt	➔	verzögert
Krankensand (%)	envia gesamt	➔	verzögert

Strategische Maßnahmen zu dieser Kennzahl

	Startdatum	Enddatum	Verantw.	Kommentar
Planung und Föderung eines leistungsorientierten Vergütungs- und Incentivesystems	15.04.2001	30.06.2002	H. Reiner Petzold, P	Planbereich 14

Indirekte Maßnahmen zu dieser Kennzahl

	Startdatum	Enddatum	Verantw.	Kommentar	Einfluss	geplant zur Kennzahl
Planung leistungsorientierten Vergütungs- und Incentivesystems im Vertrieb	01.08.2001	30.06.2002	H. Reiner Petzold, P			MA-Zufriedenheit Vertrieb (Index)

Erfahren Kompetent International Individuell

„Zielgenaue Planung,
treffsichere Analyse,
übersichtliches Reporting.“



Umfangreiche Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten und außergewöhnlich effiziente MIK-Produkte mit hoher betriebswirtschaftlicher Funktionalität ermöglichen die schnelle und erfolgreiche Realisierung von Business Intelligence Lösungen. Ergebnis sind zielgenaue Planung, treffsichere Analyse und übersichtliches Reporting.

Mehr als 1.500 Unternehmen mit ca. 30.000 Anwendern in den verschiedensten Branchen arbeiten erfolgreich mit MIK-Lösungen.

Unternehmen Ihrer Branche und viel Wissenswertes zu MIK finden Sie unter www.mik.de.



Effiziente Informationssysteme für klare und erfolgreiche Entscheidungen.

MIK AG Management Information Kommunikation

Unterseestraße 4 • D 78479 Reichenau • Tel +49-7531-9835-0
Fax +49-7531-9835-98 • info@mik.de • www.mik.de

Damit die BSC zum Managementinformationssystem für den Vorstand wird, stehen zusätzlich **Standardberichte per Mausclick** zur Verfügung. Der Zugriff erfolgt entsprechend des Berechtigungskonzeptes über einen Link auf die gespeicherten Dokumente. Bereits bestehende Reportingprozesse werden dadurch jedoch nicht beeinflusst und derzeitig auch noch nicht ersetzt durch das BSC-System.

Praxiserfahrungen

Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Projektes war von Anfang an die Unterstützung des Projektes durch das Management, die auch bei der weiteren Arbeit mit der BSC gegeben ist. Gewählt wurde ein pragmatischer, ergebnisorientierter Ansatz bei der inhaltlichen Entwicklung, um so zu einer Fokussierung der Inhalte und einer kriterienbasierten Auswahl der Kennzahlen zu gelangen. Bewährt hat sich, dass im ersten Schritt eine Beschränkung auf eine überschaubare Anzahl von Kennzahlen und BSCs erfolgte.

Die fest definierten Befüllungs- und Aktualisierungsprozesse bilden den kritischen Projektbestandteil. Aber nur durch diesen Aktualisierungsprozess bleibt die BSC ein integratives und funktionales Werkzeug zur strategischen Steuerung auf Management-Ebene. Klare Verantwortlichkeiten regeln diesen Prozess. Eine Automatisierung erfolgt nur bei stabilen Vorkonzepten. Automatische Schnittstellen werden unter Kosten-/Nutzen-Gesichtspunkten gefunden.

Die schrittweise Einbindung bestimmter Geschäftsfelder in das Steuerungskonzept des Gesamtunternehmens hat sich bewährt. Es erfolgt eine rollierende Anpassung. Kennzahlen werden mit entsprechender Maßnahmenplanung verknüpft. Die Integration mit dem Anreizsystem soll in einem ersten Schritt erstmalig mit dem Jahr 2003 für das Top-Management erfolgen, so dass der variable Teil des Gehaltes an die Erfüllung bestimmter Kennzahlen gebunden wird.

Über das BSC-System der enviaM wurde am 21. 11. 2002 zum Controller Stammtisch in Dresden an der HTW Dresden durch Herrn Sven Schulze vorgelesen. Im Mittelpunkt der anschließenden Diskussion standen Fragen zur Akzeptanz der BSC durch die Anwender, zur Kommunikation mit den Mitarbeitern, zu den Triebfedern und Wachstumspotenzialen der technischen und betriebswirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, zur Ermittlung der Schwellenwerte und zur Frage, welche Entscheidungen aufgrund der BSC getroffen wurden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	13	39	G	P	S
----	----	----	---	---	---

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	24	26	G	K	V

STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENT

mit der Balanced Scorecard

von Hardy Oepping und Andreas Siemes, Düsseldorf

Die Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument wird heute von vielen Unternehmen herangezogen, um langfristig den Unternehmenswert zu steigern. In der Regel werden hierbei die Erfolgspotenziale eines Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlen bewertet und so gesteuert, dass eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung sichergestellt wird. Neben der Maximierung der Erfolgspotenziale muss das Management jedoch auch die Risikopotenziale für das Unternehmen steuern. Zukünftig werden sich Unternehmen aufgrund eines höheren Wettbewerbsdrucks und gesetzlichen Zwängen (KonTraG, Basel II) verstärkt mit dem Thema „Strategische Unternehmenssteuerung“ beschäftigen müssen.

Der Beitrag zeigt auf, welche Möglichkeiten sich für Unternehmen bieten, das Konzept der Balanced Scorecard und ein Risikomanagementsystem zu entwickeln und zu verknüpfen. Hierzu wird für jede Perspektive gesondert anhand von Beispielen ausführlich aufgezeigt, wie man mittels Frühwarnindikatoren die strategischen Risiken eines Unternehmens innerhalb der Balanced Scorecard abbilden und überwachen kann.



Dipl.-Wirt.-Ing. Dr. Hardy Oepping, Geschäftsführer der ProRisk Gesellschaft für RisikoManagement mbH in Horstmar bei Münster. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Umsetzung von integrierten Management-Systemen. Darüber hinaus unterstützt er in mittelständischen Unternehmen mit „Externem Controlling“ bei der laufenden Unternehmenssteuerung.



Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Siemes ist Geschäftsführer der BMS Consulting GmbH in Düsseldorf. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Projektcontrolling, Risikomanagement (KonTraG / Basel II) und Bankcontrolling. In diesem Zusammenhang ist er verantwortlich für die Risikomanagementsoftware Risk Reporter™. Er beschäftigt sich mit der Konzeption von Controlling-Systemen für KMU und der Vorbereitung dieser auf die veränderten Finanzierungsstrukturen (Basel II).

1. Zukunftsthema Risikomanagement

Während die strategische Steuerung von börsennotierten Unternehmen heute fester Bestandteil der Führungskultur geworden ist – über 80 Prozent DAX 100-Unternehmen haben sich bereits mit der Scorecard als Steuerungsinstrument beschäftigt – werden die Worte „strategisch“ oder „Strategie“ in vielen mittelständischen Unternehmen äußerst selten verwendet und nur dann gebraucht, wenn es gilt, bestimmte – meist unpopuläre – Maßnahmen zu ergreifen oder einen Sachverhalt zu begründen, der sich schlecht „greifen“ lässt.

Es ist daher zunächst zu fragen, ob gutes strategisches Management ausschließlich auf das unternehmerische Geschick und die Erfahrung der Unternehmensführung zurückzuführen ist, oder sich – ebenso wie z. B. die Kostenrechnung – durch praxistaugliche Instrumente und Verfahren systematisch im Unternehmen umsetzen lässt. Um diese Fragen klären zu können, müssen zunächst die Aufgabenbereiche des strategischen Managements definiert werden.

Die erste **Hauptaufgabe des strategischen Managements besteht darin,**

die Erfolgspotenziale des Unternehmens so zu gestalten, dass eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung sichergestellt ist. Dieser Teil des Managements wird als strategische Unternehmensplanung bezeichnet. Da die Unternehmensentwicklung aber von unterschiedlichen Risiken bedroht wird, ist neben der strategischen Planung **auch eine Steuerung der strategischen Risiken** als zweite Hauptaufgabe für das Management erforderlich.

Die Zielsetzung dieser zweiten Hauptaufgabe des strategischen Managements besteht darin, Risikopotenziale, die eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung gefährden können, frühzeitig zu erkennen und durch geeignete proaktive oder reaktive Maßnahmen zu bewältigen. Die Bedeutung des strategischen Risikomanagements wird evident, wenn die **Unternehmenspolitik darauf ausgerichtet ist, den Unternehmenswert zu steigern**, denn der Wert eines Unternehmens bemisst sich nach dem sogenannten Ertragswert, d. h. dem Gegenwartswert aller zukünftig vom Unternehmen erwirtschafteten freien Cash Flows.

Da nun aber die erwarteten (geplanten) freien Cash Flows nicht mit Sicherheit er-

wirtschaftet werden, sondern vielfältigen unternehmerischen Risiken ausgesetzt sind, gleichzeitig jedoch niemand Risiken übernimmt, ohne dafür einen finanziellen Ausgleich zu bekommen, werden Unternehmen mit hohen Risiken bei gleicher mittlerer Cash Flow Entwicklung niedriger bewertet als Unternehmen mit geringen Risiken.

Der Wert eines Unternehmens ist also umso höher, je sicherer die zukünftigen Cash Flows erwirtschaftet werden, d. h. je niedriger die Unternehmensrisiken sind. Durch diese Abhängigkeit des Unternehmenswertes vom Gesamtrisiko des Unternehmens wird das strategische Risikomanagement zu einem wichtigen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung.

ken ist der Unternehmenswert ihrer Firmenkunden nichts anderes als eine Sicherheit für die ausgeliehenen Kredite (vgl. Oepping, H., 2001).

Da die Banken hohe Sicherheiten aber üblicherweise mit höheren Kreditlinien und/oder günstigen Finanzierungsbedingungen honorieren, wird das Risikomanagement so zu einem wesentlichen Instrument der Finanzierungssicherung. **Aufgrund bankenrechtlicher Verschärfungen nach Basel II werden die Banken im Rahmen eines internen Ratings zukünftig noch intensiver als bisher die maßgeblichen Werttreiber und Risiken ihrer Firmenkunden beurteilen und ihrer Kreditvergabepolitik zugrunde legen.** Zu erwarten sind hier Zinsunterschiede zwischen bonitäts-

Wenn der Unternehmenswert in der Vergangenheit möglicherweise noch nicht im Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen gestanden hat, dann wird diese Zielgröße zukünftig vor allem durch den Einfluss der Banken einen deutlich höheren Stellenwert in der Unternehmensführung bekommen. Die Implementierung eines praxistauglichen Instrumentariums für die strategische Unternehmensplanung und das Risikomanagement sollte daher als eine wesentliche Maßnahme zur Sicherstellung einer weiterhin erfolgreichen Unternehmensentwicklung und Absicherung der unternehmerischen Existenz verstanden werden.

2. Steuerungsgrößen für das strategische Risikomanagement

Um die Aufgaben im strategischen Risikomanagement weiter operationalisieren zu können, ist zu klären, wovon eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung abhängt. Erst, wenn dem Unternehmen hinreichend bewusst ist, welche Faktoren seinen zukünftigen finanziellen Erfolg maßgeblich beeinflussen, können die Steuerungsgrößen für das strategische Management festgelegt und die benötigten Instrumente implementiert werden. Einen Überblick über die Steuerungsgrößen im strategischen Management gibt die Abbildung 2.

Danach stellt sich ein nachhaltiger finanzieller Erfolg für ein Unternehmen genau dann ein, wenn es dem Unternehmen gelingt, auf attraktiven Absatzmärkten ausreichende Wettbewerbsvorteile gegenüber seiner Konkurrenz aufzubauen, diese Wettbewerbsvorteile durch effektive und zugleich effiziente Geschäftsprozesse (interne Stärken) zu halten bzw. auszubauen und seine Wettbewerbs-



Abb. 1: Aufgaben und Zielsetzungen im strategischen Management

Die Fokussierung des Managements auf die Unternehmenswertsteigerung geschieht bei börsennotierten Unternehmen maßgeblich vor dem Hintergrund des Shareholder Value Gedankens. Jedoch ist der Unternehmenswert nicht nur im Falle einer Aktiengesellschaft oder im Falle einer Unternehmensveräußerung relevant, sondern schon dann, wenn das Unternehmen auf fremde Kredite angewiesen ist. Denn für die kreditgebenden Ban-

das Risikomanagementsystem eines Unternehmens bewerten und die Bewertung in das interne Rating einfließen lassen.

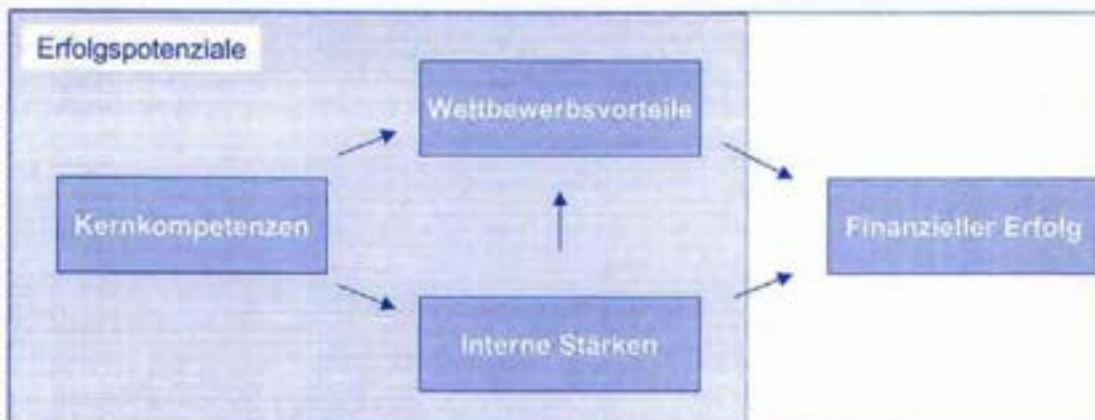


Abb. 2: Die Steuerungsgrößen im strategischen Management

position mit den im Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen auch langfristig abzusichern.

Damit können nun auch die Aufgaben für das strategische Management definiert werden: In der strategischen Planung geht es darum, **geeignete Maßnahmen zur Optimierung der Wettbewerbsposition, der Effektivität und Effizienz erfolgsrelevanter Geschäftsprozesse sowie zur Entwicklung der Kernkompetenzen** bei den Mitarbeitern zu planen, ihre Umsetzung voranzutreiben und den Erfolg dieser Maßnahmen durch geeignete strategische Kennzahlen zu überwachen. Die Aufgabe des strategischen Risikomanagements ist es, mögliche Bedrohungen für die Erfolgsfaktoren und strategischen Ziele mit Hilfe geeigneter Frühindikatoren zu erkennen und – soweit sinnvoll – auch zu bewältigen.

Die ausgewählten Kennzahlen und Frühindikatoren für die Unternehmensplanung und das Risikomanagement werden in einem „**Management-Cockpit**“ für die Unternehmensleitung so dargestellt, dass die Unternehmensentwicklung und Risikosituation aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und analysiert werden kann. Dieses Management-Cockpit stellt einen wesentlichen Teil der Balanced Scorecard („ausgewogenes Berichtswesen“) dar (Abbildung 3).

Es ist offensichtlich, dass die vier Perspektiven der Balanced Scorecard ihre Fundierung in den oben erläuterten vier

Dimensionen des strategischen Management-Modells (Abbildung 1) haben. Im Folgenden soll die Struktur der vier strategischen Management-Perspektiven innerhalb der Balanced Scorecard dargestellt und der Zusammenhang zum strategischen Risikomanagement erläutert werden.

3. Die Marktperspektive: Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation

Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und ihre Wechselwirkungen beschreiben die Geschäftslogik. Neben den allgemeinen Erfolgsfaktoren einer Branche kann jedes Unternehmen individuelle Erfolgsfaktoren und damit auch eine individuelle Geschäftslogik haben. **Diejenige Geschäftslogik, die ein Unternehmen seiner zukünftigen strategischen Entwicklung zugrunde legt, kann man als Strategie des Unternehmens bezeichnen.**

Um eine erfolgversprechende Unternehmensstrategie finden zu können, ist es erforderlich, „**vom Markt her zu denken**“ und zunächst folgende Fragen zu beantworten:

- ➔ Welche Märkte sind so „attraktiv“, dass die dort agierenden Wettbewerber eine ausreichende Rendite auf ihr Kapital erwirtschaften können?
- ➔ Kann sich das eigene Unternehmen auf diesen attraktiven Märkten ausreichende Wettbewerbsvorteile verschaffen, um gegen die Konkurrenz bestehen zu können?

Es ist offensichtlich, dass die erste strategische Entscheidung darin bestehen muss, solche Märkte zu besetzen, in denen die Erzielung einer ausreichenden Kapitalrendite wahrscheinlich ist. Zur Beurteilung der Marktattraktivität und der vorhandenen Marktrisiken werden verschiedene Marktperspektiven und Frühindikatoren ausgewertet, die in der Abbildung 4 beispielhaft dargestellt und erläutert werden.

Das erwartete Marktwachstum (quantifiziert anhand von Wachstumsprognosen) ist ein wesentlicher Frühindikator für zu erwartende Umsatzrisiken, da ein nachlassendes Marktwachstum i.d.R. zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und damit zu erhöhten Kunden- und Umsatzverlustrisiken für jedes Unternehmen in diesem Markt führt.

Weiterhin ist die **Wettbewerbsintensität eines Marktes** zu analysieren, da z. B. in einem scharfen Wettbewerb die Wahrscheinlichkeit für einen Umsatzverlust höher ist, als dies bei einer Monopolstellung des Unternehmens der Fall wäre. Die Wettbewerbsintensität eines Marktes kann anhand verschiedener externer und interner Indikatoren beurteilt und verfolgt werden. Dazu gehören z. B. die Anzahl der Wettbewerber in einem Markt, die Quote der an Wettbewerber verlorenen Aufträge oder auch die aktuelle Kapazitätsauslastung der Wettbewerber im Markt.

Grundsätzlich muss die Wettbewerbsituation als umso kritischer angesehen werden, je weniger Möglichkeiten es für die Unternehmen gibt, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Eine solche Differenzierung ist umso schwieriger zu erreichen, **je weniger Kaufkriterien die Kunden bei ihrer Kaufentscheidung berücksichtigen.** Im Extremfall sind die Produkte und Dienstleistungen so

Finanzperspektive		Marktperspektive	
Strategische Planung	Risikomanagement	Strategische Planung	Risikomanagement
Wie entwickeln sich die maßgeblichen Treiber für den Unternehmenswert (Umsätze, Kosten, Investitionen)?	Wie hoch ist das finanzielle Gesamtrisiko des Unternehmens, insb. das Insolvenzrisiko und das Renditerisiko?	Wie entwickelt sich die Marktattraktivität und die Wettbewerbsposition in den strategischen Geschäftsfeldern?	Welche Markt- und Umfeldrisiken können die Marktentwicklung und Wettbewerbsposition negativ beeinflussen?
Mitarbeiterperspektive		Prozessperspektive	
Strategische Planung	Risikomanagement	Strategische Planung	Risikomanagement
Wie entwickelt sich das erfolgsrelevante Know-how und die Motivation bei den Mitarbeitern?	Welche Risiken können die im Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen gefährden?	Wie entwickelt sich die Performance der erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse im Unternehmen (Kernprozesse)?	Welche Risiken können die Performance der Kernprozesse maßgeblich stören?

Abb. 3: Balanced Scorecard: Management Cockpit für das strategische Controlling

Marktperspektive	Frühindikatoren	Risiko ³
Marktwachstum	Wachstumsprognosen	(-)
Wettbewerbsintensität	# Wettbewerber	(+)
	# Lost Orders	(+)
	Kapazitätsauslastung	(-)
Differenzierungsmöglichkeiten	# wichtiger Kaufkriterien der Kunden	(-)
Kapitalbindung, Fixkosten	Kapitalintensität	(-)
	Fixkostenquote	(+)
Macht der Kunden	# Abnehmer (im Markt bzw. für das einzelne Unternehmen)	(-)
Macht der Lieferanten	# Lieferanten (im Markt bzw. für das einzelne Unternehmen)	(-)
Substitutionsmöglichkeiten	Preisreaktion der Marktnachfrage	(+)
	# Neue Produkteinführungen im Markt	(+)
Konjunktur, Saison	Konjunktur-, Saisonschwankungen	(+)

Abb. 4: Indikatoren für die Marktattraktivität und das Marktrisiko
(Zusammenhang zwischen den Frühindikatoren und dem Marktrisiko;
(+) bedeutet: ein ansteigender Frühindikator zeigt ein erhöhtes Marktrisiko an;
(-) bedeutet: ein ansteigender Frühindikator weist auf ein sinkendes Marktrisiko hin.)

homogen oder bzgl. ihrer Eigenschaften so intransparent, dass für eine Kaufentscheidung nur der Preis herangezogen werden kann. Solche Märkte wären für das einzelne Unternehmen prinzipiell mit sehr hohen Risiken verbunden.

Weitere Hinweise auf die Marktrisiken können durch eine Analyse der Kapital- und Kostensituation der Marktteilnehmer gewonnen werden. Eine hohe Kapitalintensität und Fixkostenquote führen bei Absatzrückgängen zu einem erhöhten Preisdruck, da die Wettbewerber versuchen, ihre freien Kapazitäten auszulasten und dazu ihre Preise kurzfristig bis auf das Niveau ihrer geringen variablen Stückkosten senken können.

Neben der Wettbewerbssituation wird das Marktrisiko ganz wesentlich auch von den Machtverhältnissen gegenüber den Abnehmern und Lieferanten bestimmt. **Eine ungünstige Machtkonstellation ist grundsätzlich immer dann gegeben, wenn die Wettbewerber nur wenigen (mächtigen) Kunden oder Lieferanten gegenüberstehen**, da in diesem Fall nur wenige Möglichkeiten bestehen, auf andere Kunden oder Lieferanten auszuweichen. Neben diesen grundsätzlichen Marktkonstellationen können spezifische Abhängigkeiten einzelner Unternehmen von Kunden oder Lieferanten weitere individuelle Risiken verursachen.

Als ein weiteres Marktrisiko ist die Substitution der Produkte durch innova-

tionen, Variationen bzw. marktfremde Produkte anzusehen. Eine Beurteilung dieses Risikos erfordert eine intensive Marktbeobachtung und kann z. B. anhand der beobachteten Produkteinführungen (Innovationen) oder indirekt anhand der Preiselastizität der Marktnachfrage beurteilt werden. Eine hohe Preiselastizität würde dabei anzeigen, dass die Marktnachfrage bei Preissteigerungen z. B. auf Substitutionsprodukte ausweicht.

Abschließend sind auch die Abhängigkeiten der Marktnachfrage von saisonalen und konjunkturellen Schwankungen als weitere Indikatoren zu analysieren und hinsichtlich ihrer Relevanz für das Unternehmen zu beurteilen.

Im Hinblick auf eine möglichst wirtschaftliche Umsetzung des Risikomanagements besteht bei der Auswahl geeigneter Kennziffern für die Balanced Scorecard der Grundsatz, sich auf solche Indikatoren zu beschränken, die in einem engen Zusammenhang mit den für das Unternehmen als maßgeblich eingestuften Risiken stehen. Aufschluss über die Bedeutung der verschiedenen Risiken gibt eine strukturierte Risikoanalyse, in der die Risikofelder systematisch auf Risiken untersucht und die identifizierten Risiken im Hinblick auf ihre Relevanz für das Unternehmen bewertet werden (vgl. Oepping, 2001, S. 587ff.).

Neben diesen allgemeinen Marktrisikofaktoren wird als nächstes das spezifische Risiko einer Gefährdung der eigenen Wettbewerbsposition in den adressierten Märkten beurteilt. Denn nur wenn es dem Unternehmen auch gelingt, relevante Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufzubauen und zu halten, wird das Unternehmen ein nachhaltiges Umsatzwachstum erreichen bzw. Umsatzverluste aufgrund von Wettbewerb vermeiden können.

Zur Beurteilung der eigenen Wettbewerbs-

position sind folgende Fragen zu beantworten:

- ➔ Welches sind die maßgeblichen Kaufkriterien der Kunden des Unternehmens?
- ➔ Wird die Performance des eigenen Unternehmens bzgl. dieser Kaufkriterien von den Zielkunden besser oder schlechter eingeschätzt als die der Konkurrenz?

Hinweise über die maßgeblichen Kaufkriterien der Kunden lassen sich durch Befragungen eigener Vertriebsleute, die Auswertung von Reklamationsstatistiken oder Marktanalysen gewinnen. Letztendliche Gewissheit bringt an dieser Stelle aber erst die systematische Kundenbefragung, idealer Weise in Kombination mit einer Kundenzufriedenheitsanalyse.

Da die Zufriedenheit eines Kunden nichts anderes ausdrückt als seine Beurteilung der Performance des Produkts und/oder Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb, kann mit einer **Kundenzufriedenheitsanalyse** letztlich auf einfache Weise die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens ermittelt werden.

Da die Kenntnis der eigenen Wettbewerbsposition eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Marktstrategie ist, wird eine solche Auswertung von erfolgreichen Unternehmen regelmäßig in Form von Kundenzufriedenheitsanalysen systematisch

bewertet und vom Jahre 2003 an **auch durch die neue Qualitätsnorm ISO 9001:2000** von den Unternehmen gefordert. Die folgende Darstellung zeigt beispielhaft das mögliche Ergebnis einer solchen Kundenzufriedenheitsanalyse.

- ➔ die Bedeutung der Kaufkriterien, d. h. die Bedürfnisse der Kunden, aufgrund von Markttrends zukünftig verändert,
- ➔ die Effektivität der erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse oder die erforder-

Die Bedeutung der einzelnen Kaufkriterien aus Kundensicht ist dabei als prozentualer Anteil dargestellt, mit dem das jeweilige Kriterium in die Kaufentscheidung des Kunden einfließt, die Zufriedenheit wird entsprechend der bekannten Schulnotensystematik auf einer Skala von 1–6 bewertet.

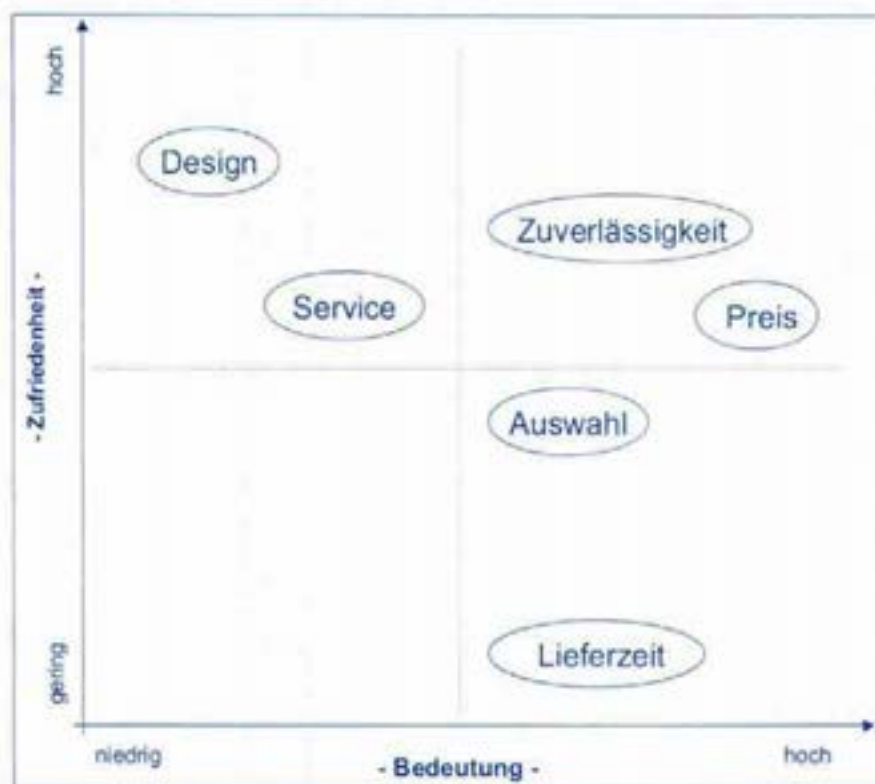


Abb. 5: Bewertung der Wettbewerbsposition aus Kundensicht

Die Auswertung macht deutlich, dass in dem betrachteten Markt aufgrund der Vielzahl von Kaufkriterien verschiedene Möglichkeiten für eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb bestehen und das Unternehmen bzgl. der wichtigen Kaufkriterien „Zuverlässigkeit“ und „Preis“ eine gute Wettbewerbsposition, d. h. Wettbewerbsvorteile hat, während für die aus Kundensicht ebenfalls maßgeblichen Kaufkriterien „Auswahl“ und „Lieferzeit“ mehr oder weniger deutliche Wettbewerbsnachteile bestehen. Die Wettbewerbsvorteile im „Design“ und dem „Service“ sind zwar positiv zu beurteilen, haben aber aus Kundensicht nur eine untergeordnete Bedeutung bei der Kaufentscheidung.

Nachdem die Wettbewerbsposition im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung analysiert und bewertet wurde, ist aus Sicht des Risikomanagements zu analysieren, welche Risiken diese Wettbewerbsposition zukünftig gefährden können. Solche strategischen Risiken können grundsätzlich dadurch verursacht werden, dass sich

- lichen Kernkompetenzen der Mitarbeiter verschlechtern,
- ➔ die Performance der Wettbewerber verbessert bzw. neue Wettbewerber mit maßgeblichen Wettbewerbsvorteilen auf den Markt kommen.

Ob sich diese Risikofaktoren im Zeitablauf tatsächlich ausgewirkt haben, kann durch eine **regelmäßige Kundenbefragung** ermittelt werden. Die Abb. 6 zeigt die Indikatoren, die durch die Auswertung der Kundenbefragung gewonnen werden können.

Kaufkriterien	Bedeutung (in v.H.)	Zufriedenheit ("Schulnote")
Preis	30	2,8
Lieferzeit	20	5,8
Zuverlässigkeit	20	2,1
Auswahl	15	3,2
Service	10	2,8
Design	5	1,2
Zufriedenheitsindex	(gewichtet)	3,24

Abb. 6: Indikatoren für die Wettbewerbsposition des Unternehmens

Der ausgewiesene **Zufriedenheitsindex** berechnet sich als gewichtetes Mittel der Kundenzufriedenheit bzgl. der verschiedenen Kaufkriterien und kann als **Indikator für die aktuelle Wettbewerbsposition** des Unternehmens angesehen werden. Für eine zielorientierte strategische Unternehmenssteuerung sollte diese Kennziffer z. B. nach Kundengruppen oder für besonders wichtige Kunden gesondert ausgewertet und über die Zeit hinweg beobachtet werden.

Eine **abnehmende Kundenzufriedenheit bei einem Key Account** ist dabei **auch als geeigneter Frühindikator** für das Risiko eines Großkundenverlustes anzusehen. In Verbindung mit weiteren Frühindikatoren wie z. B. dem Umsatzanteil, der Restlaufzeit der laufenden Verträge und der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Kunden lässt sich das Risiko eines Großkundenverlustes dann sehr differenziert bewerten (Abb. 7).

Nachdem mit Hilfe der oben dargestellten Methoden und Kennzahlen eine ausgewogene Bewertung und damit auch eine gezielte Steuerung der Marktrisiken ermöglicht wird, gilt es im nächsten Schritt, diejenigen strategischen Risiken zu analysieren, die von der Organisation, den Geschäftsprozessen und den Ressourcen des Unternehmens ausgehen.

Frühindikatoren	Risiko	Interpretation
Umsatzanteil des/ der größten Kunden	(+)	Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Kunden. Je höher die Abhängigkeit ist, desto größer ist ein potenzieller Höchstschaden anzusetzen, der dem Unternehmen durch den Verlust des Kunden zugefügt werden kann.
Restlaufzeit der Verträge (gewichtet über das Vertragsvolumen)	(-)	Diese Kennzahl ist ein Indikator für den Grad der Kundenbindung, der durch eine Absicherung des Umsatzes durch Lieferverträge erreicht worden ist. Je höher die mittlere Restlaufzeit der Verträge ist, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung dieses Kunden.
Bonität des Kunden	(-)	Diese Kennzahl ist ein Indikator für die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde seine Nachfrage aufgrund seiner mangelnden Ertragssituation einschränkt oder aufgrund einer Insolvenz vollständig ausfällt.
Kundenzufriedenheitsindex des Kunden	(-)	Diese Kennzahl ist sowohl als Indikator für die aktuelle Wettbewerbsposition anzusehen, als auch ein Frühindikator für einen drohenden Verlust dieses Kunden, da unzufriedene Kunden eher dazu neigen, die Geschäftsbeziehung teilweise oder vollständig auf andere Wettbewerber zu übertragen.

Abb. 7: Frühindikatoren für das Risiko von (Groß-)Kundenverlusten

4. Prozessperspektive: Steuerung der Effektivität und Effizienz der Kernprozesse

Im letzten Abschnitt wurde die Bedeutung der Wettbewerbsposition für die strategische Unternehmensentwicklung ausführlich erläutert. Dabei wurde deutlich, dass die Wettbewerbsposition sowohl von den Veränderungen der Kundenbedürfnisse, der Performance der Wettbewerber, als auch von der Effektivität und Effizienz der erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse im eigenen Unternehmen beeinflusst werden kann.

Die strategische Aufgabe des Management im Bereich der Organisations- und Prozessentwicklung besteht daher darin, die Bedeutung der

Geschäftsprozesse für die Wettbewerbsposition zu analysieren und eine ausreichende Performance der für den Markterfolg maßgeblichen Prozesse (Kernprozesse) sicherzustellen.

Dazu sind in einem ersten Schritt die für den Markterfolg maßgeblichen Geschäftsprozesse zu selektieren und im zweiten Schritt z. B. im Rahmen von

Werbung und den Kundendienst und das von den Kunden wahrgenommene Preisniveau hauptsächlich von dem Beschaffungsprozess, der Werbung und dem Kundendienst beeinflusst wird.

Für dieses Beispiel sei nun weiterhin angenommen, dass das Unternehmen unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse (vgl. dazu

„Prozess-Workshops“ hinsichtlich ihrer Erfolgsrelevanz zu diskutieren und zu bewerten. Das zusammengefasste Ergebnis eines solchen Workshops zeigt die Abbildung 8.

Die Auswertung des Workshops in dem dargestellten Beispiel zeigt, dass z. B. die Lieferzeit im wesentlichen durch den Logistik-Prozess und in geringerem Umfang auch vom Beschaffungs- und Montageprozess, die vom Kunden wahrgenommene Produktzuverlässigkeit im wesentlichen durch die Qualitätssicherung, die

Kaufkriterien der Kunden und Kriterien zur Messung der Kundenzufriedenheit							
Kaufkriterien	Preis	Lieferzeit	Zuverlässigkeit	Auswahl	Service	Design	Erfolgsrelevanz
Geschäftsprozesse							
Gewichtung der Kriterien (%)	30	20	20	15	10	5	
Beschaffung	3	3	1	3	0	5	240
Montage	2	2	2	0	1	1	155
Qualitätssicherung	1	1	3	0	3	0	140
Logistik	1	5	1	3	1	0	205
Werbung	3	1	3	1	1	3	210
Kundendienst	3	1	3	0	3	0	200

graue Felder: Einfluss der Geschäftsprozesse auf die Kaufkriterien der Kunden (Skala von 0 = kein Einfluss bis 5 = hoher Einfluss)

Gesamtrelevanz der Geschäftsprozesse für den Markterfolg des Unternehmens
 = gewichtete Summe der Relevanzbewertungen

Abb. 8: Erfolgsrelevanz der Geschäftsprozesse im Unternehmen

Abbildungen 5 und 6) seine Wettbewerbssituation durch eine deutliche Verkürzung der Lieferzeit und das „Halten“ seiner Wettbewerbsvorteile bzgl. der Kriterien „Produktzuverlässigkeit“ und „Preisniveau“ anstrebt.

Der Erfolg einer solchen Wettbewerbsstrategie ist nun davon abhängig, ob die Performance derjenigen Geschäftsprozesse mit einem hohen Einfluss auf diese Kaufkriterien gehalten bzw. verbessert werden kann. Damit eine zielgerichtete Prozesssteuerung durch das strategische Management möglich wird, sind daher zunächst geeignete Prozesskennzahlen zu finden, die in einem kausalen Bezug zu den vom Prozess beeinflussten Kaufkriterien stehen.

Die Abb. 9 zeigt, mit welchen Prozesskennzahlen der Einfluss und die Auswirkungen der Kernprozesse auf die maßgeblichen Wettbewerbsfaktoren im dargestellten Unternehmensbeispiel abgebildet werden kann. Diese Prozesskennzahlen stellen daher Frühindikatoren der von den Kernprozessen ausgehenden Risiken für die Wettbewerbsposition des Unternehmens dar.

Der Beschaffungsprozess hat in dem dargestellten Unternehmensbeispiel wesentliche Auswirkungen auf die Lieferzeit, da sich insbesondere die Anlieferzeiten sowie die Termin- und Liefertreue der Lieferanten maßgeblich auf die gesamte Auftragsdurchlaufzeit auswirken können. Weitere Risiken entstehen durch eine mangelnde Qualität der Lagerhaltung und Disposition, die z. B. über die Entwicklung der Fehlmengen und des Lagerbestandes an Rohwaren überwacht werden kann. Insbesondere in hochauto-

matisierten Logistik-Systemen (z. B. Hochregallagern oder Kommissioniersystemen) ist auch eine ausreichende Verfügbarkeit der Steuerungssysteme sicherzustellen. Der Einfluss der Beschaffung auf den Wettbewerbsfaktor Preis ergibt sich im wesentlichen über die Einstands- und Gemeinkosten der Rohwaren.

Der Montage-Prozess wirkt sich auf alle strategischen Wettbewerbsfaktoren aus. Die Lieferzeit wird maßgeblich von den Liege-, Rüst- und Montagezeiten, die Zuverlässigkeit von den durch die Montage verursachten Qualitätsmängeln und das Preisniveau schließlich von den nicht unerheblichen Kosten des Montageprozesses beeinflusst.

Der strategische Einfluss der Qualitätssicherung im Bereich der Zuverlässigkeit kann über den Umfang qualitätssichernder Maßnahmen und die entdeckten Qualitätsmängel sichtbar und damit steuerbar gemacht werden.

Die Logistik wirkt sich im wesentlichen auf die Lieferzeiten aus und kann über die Bestände im Fertigwarenlager, die auftretenden Fehlmengen, die erreichten Reaktions- und Auslieferungszeiten zum Kunden und bei hoher Automatisierung auch über die Verfügbarkeit der DV-Systeme strategisch gesteuert werden.

Die Werbung kann über geeignete Werbemaßnahmen die hohe Zuverlässigkeit und Preiswürdigkeit der Produkte gegenüber den Zielkunden herausstellen und damit die Wettbewerbsposition maßgeblich verbessern.

Schließlich kann der Kundendienst durch schnelle Reaktion auf Reklamationen, kurze Problemlösungszeiten und hohe Problemlösungsquoten sowie eine hohe Verfügbarkeit der im Service-Bereich eingesetzten DV-Systeme einen strategischen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten.

Prozessperspektive	Wirkungen	Frühindikatoren	Risiko
Beschaffung	Lieferzeit	Lagerbestand an Rohwaren	(-)
		Fehlmengen	(+)
Anlieferungszeiten für Rohwaren		(+)	
Termin- und Liefertreue der Lieferanten		(-)	
Verfügbarkeit der DV-Systeme		(-)	
	Preisniveau	Einstandspreise für Rohwaren	(+)
		Materialgemeinkosten	(+)
Montage	Lieferzeit	Liege-, Rüst- und Montagezeiten	(+)
	Zuverlässigkeit	Qualitätsmängel im Montageprozess	(+)
	Preisniveau	Prozesskosten	(+)
Qualitätssicherung	Zuverlässigkeit	Qualitätssicherungsmaßnahmen	(-)
		Ausschussquote	(+)
Logistik	Lieferzeit	Lagerbestand an Fertigwaren	(-)
		Fehlmengen	(+)
		Auslieferungszeiten	(+)
		Termin- und Liefertreue des Versandes	(-)
		Verfügbarkeit der DV-Systeme	(-)
Werbung	Zuverlässigkeit	Werbemaßnahmen mit Imagewirkung für die Zuverlässigkeit	(-)
	Preisniveau	Werbemaßnahmen mit Imagewirkung für die Preiswürdigkeit	(-)
Kundendienst	Zuverlässigkeit	Reaktionszeit	(+)
		Problemlösungsquote	(-)
		Problemlösungszeit	(+)
		Verfügbarkeit der DV-Systeme	(-)
	Preisniveau	Kosten des Kundendienstes	(+)

Abb. 9: Frühindikatoren für die Performance der Kernprozesse

Die Aufgabe der strategischen Unternehmensplanung ist es, für die oben dargestellten Prozesskennzahlen die zu erreichende Performance-Niveaus festzulegen. Das Risikomanagement hat dabei die Aufgabe, die tatsächlich erreichte Prozessperformance zu überwachen und bei erkennbaren Abweichungen (Risiken) mit geeigneten proaktiven oder reaktiven Maßnahmen zur Risikobewältigung gegenzusteuern.

5. Mitarbeiterperspektive: Wie entwickeln sich Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter?

Die Aufgabe der strategischen Unternehmensplanung ist es nicht nur, eine gute Wettbewerbsposition in attraktiven Märkten zu erreichen, sondern alle erfolgsrelevanten Ressourcen im Unternehmen so zu optimieren und zu entwickeln, dass auch unter veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen zukünftig jederzeit ausreichende Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

Diese strategische Perspektive bildet daher die Innovations- und Lernfähigkeit des Unternehmens ab, deren systematische Steuerung als Kernaufgabe für eine langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens anzusehen ist. Da die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens im Wesentlichen vom verfügbaren Know-how innerhalb der Belegschaft abhängt, ist es erforderlich, sich innerhalb der strategischen Unternehmensplanung auch mit einer gezielten Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zu beschäftigen.

Dazu ist es zunächst notwendig, diejenigen Kompetenzen abzugrenzen, die zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und einer überlegenen Performance der Kernprozesse erforderlich sind (Kernkompetenzen). Anschließend können diejenigen Mitarbeiter und Teams im Unternehmen identifiziert werden, die zu den Kernkompetenzträgern gehören oder deren Kompetenz zukünftig systematisch entwickelt werden sollte.

Es ist davon auszugehen, dass sich die

für ein Unternehmen besonders wichtigen Kompetenzen auf diejenigen Kernprozesse richten, deren Bedeutung für die Wettbewerbsposition als besonders hoch eingeschätzt wird. Für unser Beispiel bedeutet dies, dass wichtige Kernkompetenzen innerhalb der Prozesse „Beschaffung“, „Werbung“ und „Kundendienst“ zu finden sind (vgl. Abb. 8).

Für Kernkompetenzträger im Unternehmen sind anschließend geeignete Personalentwicklungspläne aufzustellen und im Rahmen des strategischen Controllings zu überwachen. Gleichzeitig ist zu überprüfen, ob die Kernkompetenzträger ein Schlüsselpersonenrisiko für das Unternehmen darstellen können.

Als maßgebliche Controllingobjekte der Mitarbeiterperspektive sollten daher in einer risikoorientierten **Balanced Scorecard die Aspekte „Kompetenzentwicklung“, „Motivation“ und „Verfügbarkeit“** abgebildet werden (Abb. 10).

Mitarbeiterperspektive	Frühindikatoren	Risiko
Kompetenzentwicklung	# Schulungstage pro Mitarbeiter	(-)
	# Verbesserungsvorschläge	(-)
Motivation	Mitarbeiterzufriedenheit	(-)
Verfügbarkeit	# Kernkompetenzträger (Schlüsselpersonen)	(-)
	Fehlzeiten von Schlüsselpersonen	(+)

Abb. 10: Frühindikatoren für die Mitarbeiterperspektive

Es ist daher naheliegend, für den ausgewählten Personenkreis zunächst die weitere Kompetenzentwicklung zu planen und z. B. über die Anzahl der absolvierten Schulungstage innerhalb der Kernkompetenzbereiche zu überwachen. Weiterhin sind die Verbesserungsvorschläge ein weiterer Indikator dafür, ob das vorhandene Know-how auch nutzbringend für das Unternehmen eingesetzt wird.

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch eine ausreichende Motivation der Mitarbeiter, die z. B. über eine Mitarbeiterbefragung oder im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche bewertet und in der Balanced Scorecard ausgewiesen werden kann.

Weitere aus Sicht des Risikomanagement wichtige Informationen betreffen das **Schlüsselpersonenrisiko**, das darin be-

steht, dass Mitarbeiter mit wichtigen Kompetenzen oder Informationen dem Unternehmen vorübergehend oder mittelfristig nicht zur Verfügung stehen, woraus in Unternehmen aufgrund der geringen Diversifikation des Wissens und der Fähigkeiten durchaus beträchtliche Schäden entstehen können. Man denke hier z. B. an den DV-Mitarbeiter, der als einziger in der Lage ist, bestimmte Systemabstürze zu beheben und wichtige Programme zu pflegen oder weiter zu entwickeln.

Um dieses Schlüsselpersonenrisiko bewerten zu können, ist zunächst einmal festzustellen, ob es in dem Unternehmen überhaupt eine maßgebliche **„Monopolisierung“ des Wissens** gibt und welche Mitarbeiter in diesem Zusammenhang als Schlüsselpersonen aufzufassen sind. Insbesondere die Verfügbarkeit und Motivation dieser Schlüsselpersonen stellen wesentliche Frühindikatoren für die Risikosituation in diesem wichtigen strategischen Management-Bereich dar.

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hängt nicht nur von der Kompetenz, Motivation und Verfügbarkeit der Mitarbeiter ab, sondern auch von anderen Ressourcen im Unternehmen. Zu nennen wären hier z. B. die DV-Systeme, Informations- und Datenbasis, wichtige Patente und Schutzrechte oder Kooperationen mit strategischen Partnern. In solchen Fällen ist es erforderlich, die Balanced Scorecard durch geeignete Kennzahlen über den Umfang, die Qualität und Verfügbarkeit dieser strategischen Ressourcen zu ergänzen.

6. Finanzperspektive: Stimmt das Rendite-Risiko-Profil des Unternehmens?

Während durch das strategische Controlling in den Perspektiven Markt, Prozesse und Mitarbeiter die Ursachen für zukünftigen finanziellen Unternehmens-

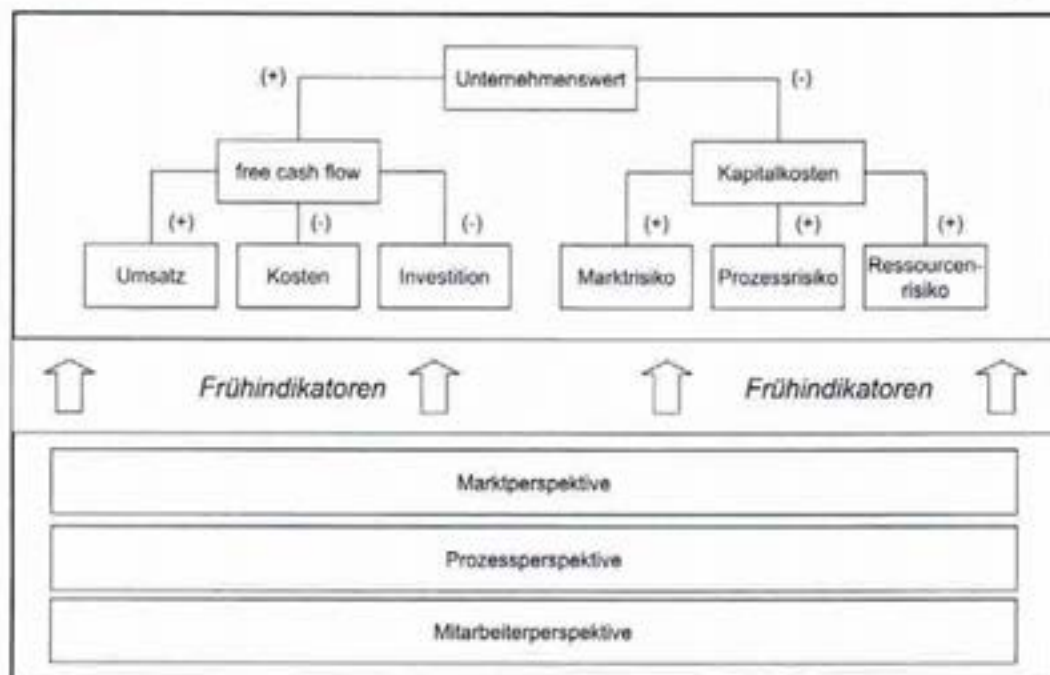


Abb. 11: Grundstruktur der Balanced Scorecard für das strategische Risikomanagement

erfolgs gesteuert werden, soll in der Finanzperspektive das finanzielle Ergebnis des Unternehmens selbst dargestellt und überwacht werden. Finanzieller Erfolg eines Unternehmens ist kurz gesagt immer dann gegeben, wenn das Unternehmen eine den Risiken im Unternehmen angemessene Kapitalverzinsung erwirtschaftet, weil das Unternehmen nur in einer solchen Situation den Unternehmenswert steigert. Insofern sind für eine ausgewogene Beurteilung des finanziellen Erfolges sowohl Kennzahlen zur Umsatz-, Kosten- und Investitionsentwicklung als auch Kennzahlen zur Gesamtrisikosituation darzustellen. Die Abb. 11 zeigt, wie diese Zusammenhänge innerhalb der Balanced Scorecard strukturiert und dargestellt werden können.

Für eine ausgewogene Beurteilung des finanziellen Erfolges sind in der Finanzperspektive der Balanced Scorecard alle wesentlichen finanziellen Werttreiber darzustellen. Dazu gehören zunächst die Finanzströme aus dem Umsatzbereich sowie die liquiditätswirksamen Kosten und Investitionen des Unternehmens.

Da die zukünftigen Umsätze maßgeblich von der aktuellen Markt- und Wettbewerbsentwicklung (Marktattraktivität) sowie der Wettbewerbsposition des Unternehmens bestimmt werden, sind die in der Markt-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive ausgewiesenen Kennzahlen als Frühindikatoren für die zukünftige Entwicklung der finanziellen Werttreiber aufzufassen. Die Abb. 12 gibt einen Überblick über die geeigneten Kennzahlen und Indikatoren für die Finanzperspektive.

Die Umsatzentwicklung innerhalb der einzelnen Geschäftsfelder ist ein Spiegelbild

für die Attraktivität der Märkte und die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Die Umsatzrendite ist ein Indikator für das Risiko, bei einem Preisverfall auf dem Absatzmarkt einen Verlust realisieren zu müssen. Die Entwicklung der Zahlungsziele und das Forderungsausfallvolumen geben Hinweise auf die Bonität der Kunden und können als Kennzahlen für ein internes Kundenrating verwendet werden.

Die Kostensituation wird zunächst durch geeignete Informationen über die Struktur der wesentlichen Kostenarten und der maßgeblichen Kostenstellen abgebildet. Die Wirtschaftlichkeit der maßgeblichen Prozesse und Produkte wird durch entsprechende Kostensätze dargestellt. Von besonderer Bedeutung für das Risikomanagement ist der Anteil der fixen, d. h. der kurzfristig nicht abbaubaren Kosten innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche, da die Kostenremanenz ein wichtiges Kriterium für die bei Absatzrückgängen zu erwartenden Ergebniswirkungen ist.

Das Investitionsvolumen der wesentlichen Investitionsmaßnahmen wird

Finanzperspektive	Kennzahlen und Indikatoren
Umsatz	Umsatzwachstum (nach Geschäftsfeldern) Umsatzrendite (nach Geschäftsfeldern) Zahlungsziele (nach Kundengruppen) Forderungsausfall (nach Kundengruppen)
Kosten	Kostenstrukturen (nach Kostenarten und -stellen) Kostensätze (nach Unternehmensprozessen, -produkten) Fixkostenanteil (nach Geschäftsfeldern)
Investitionen	Investitionsbudget (nach Investitionsmaßnahmen) Investitionsrendite (nach Investitionsmaßnahmen)
Gesamtrisiko	Bewertetes Risikoinventar der maßgeblichen Risiken Eigenkapitalbedarf (aggregiertes Gesamtrisiko) Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating)
Rendite-Risiko-Profil	Gesamtkapitalrendite Kapitalkostensatz (wacc) Unternehmenswertbeitrag (z.B. EVA)

Abb. 12: Kennzahlen und Risikoindikatoren für die Finanzperspektive

durch geeignete Budget- und Renditeinformationen aus der Investitionsrechnung dargestellt und erläutert.

Das Risikomanagement kann in der Finanzperspektive weiterhin die Gesamtrisikosituation des Unternehmens abbilden. Dazu wird z. B. das **im Rahmen der Risikoanalyse erstellte Inventar der maßgeblichen Risiken des Unternehmens** (inkl. einer Relevanzbewertung) dargestellt. Eine weitere Aufgabe des Risikomanagements ist die Aggregation der identifizierten Einzelrisiken, um damit das Insolvenzrisiko („Rating“) und den Eigenkapitalbedarf des Unternehmens zu ermitteln (vgl. Oepping, 2001, S. 583ff.). Weiterhin können mit diesen Informationen auch der Kapitalkostensatz („Weighted Average Cost of Capital“) berechnet und der erzielten Kapitalrendite gegenübergestellt werden. Dies erlaubt die Berechnung des Beitrags zum Unternehmenswert, z. B. in Form des sogenannten **Economic Value Added (EVA)**. Diese Kennzahl hat gegenüber dem Unternehmenswert den Vorteil, dass sie wesentlich einfacher zu berechnen ist, da in dieser Größe ausschließlich ist: Daten des aktuellen Geschäftsjahres einfließen und keine Planwerte berücksichtigt werden müssen. Ein positiver Beitrag zum Unter-

nehmenswert, d. h. eine Wertsteigerung ist immer dann gegeben, wenn die in einem Jahr erwirtschaftete Kapitalrendite größer als der Kapitalkostensatz des Unternehmens ist. Damit ist der Wertbeitrag eine geeignete Spitzenkennzahl zur Bewertung des Rendite-Risiko-Profiles des Unternehmens und ein Maß für den erzielten finanziellen Erfolg.

7. Zusammenfassung und Literatur

Die Balanced Scorecard ist ein geeignetes Instrument, um die Unternehmensplanung und das strategische Risikomanagement in einen geschlossenen Controlling-Ansatz zu integrieren. Es wurde gezeigt, wie angefangen von der Bewertung der Marktsituation bis hin zur finanziellen Situation des Unternehmens geeignete Größen identifiziert werden können, die in der Lage sind, Risiko- und Erfolgspotenziale transparent zu machen. Damit können nicht nur die Erfolgspotenziale besser ausgeschöpft, sondern auch die Risikoentwicklung objektiv bewertet und kontinuierlich überwacht werden. Auf diese Weise lassen sich die strategischen Ziele des Unternehmens operationalisieren und systematisch umsetzen.

Die Kennzahlen, die innerhalb der verschiedenen Perspektiven der Scorecard verwendet werden, sind auf die jeweilige strategische Unternehmensentwicklung und Risikosituation abgestimmt und ermöglichen so eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens. Aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven und der grundsätzlich offenen Steuerungsarchitektur können mit diesem Instrument auch die Anforderungen aus dem Unternehmensrating und dem Qualitätsmanagement abgebildet und mit der Unternehmenssteuerung verknüpft werden. Die Balanced Scorecard schafft somit einen geeigneten Rahmen für die Einführung integrierter Management-Systeme, die in der Lage sein sollen, die Risiken des Unternehmens zu minimieren und die Erfolgspotenziale zu maximieren.

Oepping, H. (2001), „Integration von Risikomanagement und Rating in der Praxis“, in: Everling, O. (Hrsg.), Rating – Chance für den Mittelstand nach Basel II, Wiesbaden, S. 583-604.

Grunert, J.; Kleff, V.; Norden, L.; Weber, M. (2002): Mittelstand und Basel II: Der Einfluss der neuen Eigenkapitalvereinbarung für Banken und die Kalkulation von Kreditzinsen, Arbeitsbericht. ■

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

28. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,
Gauting/München – E-Mail: deyhle@t-online.de

• **Manuskripte bitte mit Briefpost schicken; Anschrift der Redaktion:**
Postfach 1168, D-82116 Gauting; Hausanschrift: Münchner Str. 10,
D-82237 Wörthsee-Etterschlag; Telefon 08153 - 8041, Fax 08153 - 8043

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.

Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.com>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
42655 Solingen – E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de
Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>
E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Umschlaggestaltung

Deyhle Design, Stamberger Str. 3, 82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00

Herstellung

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,
82152 Krailing, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

direkt an die Verlagsredaktion, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

Impressum

Verlag

VCW • Verlag für ControllingWissen AG
Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz)
E-Mail: info@controllingwissen.de
Online-shop: www.controllingwissen.de

CM-Organisation

Hannelore Deyhle-Friedrich, Silvia Fröhlich
VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag
Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Abonnement-Verwaltung

Presse Service Bonn, Postfach 20 13 40, 53143 Bonn
Tel. 0228 - 95 50 400, Fax 0228 - 35 90 42
Bankkonto: 285885508 Postbank Köln, BLZ 370 100 50

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 111,- plus EUR 9,-
Versand
Einzelheft EUR 18,50 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden,
besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag
das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

DIE DATEV RATING-BWA

– Einstieg für mehr
Transparenz und
Controlling im Mittelstand



Prof. Dr. Peter Knief ist Professor an der Europäischen Fachhochschule (EUFH) Rhein/Erft in Brühl. Prof. Dr. Knief ist zudem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Umweltbetriebsprüfer, Gesellschafter-Geschäftsführer der Dr. Knief, Dr. Harzem & Partner GmbH



Dipl.-Kfm. (FH) Christian Reichling ist Mitarbeiter bei der Dr. Knief, Dr. Harzem & Partner GmbH, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft in Brühl. Er ist zudem Initiator des Informationsportals www.Basel-II.info

von Peter Knief und Christian Reichling, Brühl

Der Begriff „Basel II“ ist zwar derzeit in aller Munde und er wird auch von der Wirtschaftspresse fokussiert, doch ein akuter Handlungsbedarf wird zumindest bei Unternehmen, die typischerweise zu dem Segment der kleinen und mittleren Betriebe (KMU) zu zählen sind, nicht wahrgenommen. Dieses Verhalten mag zum einen daran liegen, dass der Bundestagswahlkampf, in dem Basel II politisiert wurde, mittlerweile Vergangenheit ist.

Zum anderen wurden bereits im Juli 2002 mit der Definition des Retail-Portfolios innerhalb des Konsultationsprozesses erhebliche Erleichterungen für kleine Unternehmen beschlossen. Doch auch wenn man von überzogenen Risikogewichten in Höhe von mehreren hundert Prozent abgerückt ist – der Weg, den Basel II nimmt, ist vorgezeichnet.

Um vor allem kleine und mittlere Unternehmen auf diesem Weg zu begleiten, stellt die DATEV ihren rund 40.000 angeschlossenen Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern und damit einer Gruppe von schätzungsweise 1.400.000 Unternehmen seit Anfang Februar 2003 „DATEV Rating-BWA“ zur Verfügung.

Diese neue betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist mit der bis dato verwendeten, von vielen Software-Häusern

übernommenen „BWA Form Nr. 1“ nicht mehr vergleichbar. Nicht nur der Seitenumfang ist von einer auf vier Seiten gewachsen. Bei der Entwicklung stand vor allem der – nicht zuletzt von Basel II verlangte – **Gedanke der Transparenz im Vordergrund**.

In Zeiten, in denen die Zahl der Insolvenzen immer weiter zunimmt und von der Kreditwirtschaft immer höhere Ausfälle beklagt werden, wächst der Druck auf den Mittelstand, im **Kreditgespräch eine aussagefähige Lösung zur Ermittlung unterjähriger Zahlen zu präsentieren**. Führt man sich vor Augen, dass vor allem im mittelständischen Bereich die Jahresabschlüsse oftmals erst 9 - 12 Monate nach Ende des Wirtschaftsjahres erstellt werden, kommt der BWA als unterjährige, zeitnahe Auswertung eine besondere Stellung zu.

Häufig fehlt jedoch in kleinen bis mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeit, aus dem Rechnungswesen wichtige Informationen zu beschaffen und diese dann in Soll-Ist-Vergleichen zu verarbeiten. Ein funktionierendes Controlling sucht man hier vergebens. Das hat zur Folge, dass auch keine Erarbeitung von brauchbaren Unternehmensstrategien auf Basis dieser Daten erfolgen kann.

Rating-BWA

Die folgende Darstellung soll die wesentlichsten Neuerungen der BWA – Betriebswirtschaftlichen Auswertung – und die damit verbundenen Möglichkeiten aufzeigen. Der Informationsgehalt der ersten Seite wurde dahingehend erhöht, dass nun abzulesen ist, wie sich die Umsatzerlöse (Inland, EG, Drittland) zusammensetzen. Man möchte hiermit der Bedeutung der stark wachsenden europäischen und internationalen Märkte Rechnung tragen. Eine Kompression der Daten, die lediglich die „Gesamtleistung“ ausgibt, erfolgt aus diesem Grund nicht mehr. Konsequenterweise werden **die Bestandsveränderungen und aktivierten Eigenleistungen als Einmal-Posten** sichtbar gemacht werden. Berücksichtigt man nun den Materialverbrauch, wird der sog. **„betriebliche Rohertrag 1“** als erste bedeutende betriebswirtschaftliche Kennzahl ausgewiesen. Dabei ist es nicht zwingend notwendig, dass mittelständische Unternehmen über ein Warenwirtschaftssystem verfügen – auch wenn ein solches zu genaueren Ergebnissen führt. Denn es wird die Möglichkeit bereitgestellt, **den Materialverbrauch am Anfang des Jahres als Schätzgröße in Prozent vom Gesamtumsatz zu verbuchen**. Dieser Schritt ist lediglich einmal erforderlich. Anschließend findet eine

automatische Berücksichtigung des Materialverbrauchs anhand dieser Prozentangabe statt.

Durch Subtraktion der **Fremdleistungen** vom Rohertrag 1 wird der „**betriebliche Rohertrag 2**“ errechnet. Damit wird den Fremdleistungen eine wichtige Stellung innerhalb der BWA zugestanden. Begründet wird dies mit der bereits seit den 1990er Jahren stark zunehmenden **Verlagerung von Produktionsabläufen auf Zulieferer**. Die sich daraus ergebende Absenkung der eigenen Fertigungstiefe kann nun in der Rating-BWA direkt abgelesen werden.

Kern der Lösung ist des weiteren die Möglichkeit, „**kalkulatorische variable Kosten**“ zu verbuchen. Wie die Behandlung des prozentualen Materialverbrauchs werden auch diese Kosten einmal im Jahr im Verhältnis zur Gesamtleistung eingebucht. Diese Technik ist auf Seiten der DATEV schon lange vorhanden, wird jedoch erstmals **konsequent** in dieser betriebswirtschaftlichen Auswertung **abgefragt**. Der möglichst exakten Kostenauflösung wächst dabei eine besondere Bedeutung zu. Besitzt ein Unternehmen kein Controlling bzw. eine Kosten- und Leistungsrechnung, kann das hier verwendete empirisch orientierte buchtechnische Verfahren zur Aufspaltung der Kosten in einen variablen und fixen Kostenblock durchaus als angemessen angesehen werden. Wenn auch die Verwendung vergangenheitsorientierter Zahlen problematisch ist, bietet eine Ex-Post Betrachtung doch wichtige Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung

Durch Berücksichtigung der kalkulatorischen variablen Kosten wird der **Ausweis des Deckungsbeitrags**, der in Prozent von der Gesamtleistung mit ausgegeben wird, möglich.

Damit wird es dem kleineren Mittelständler erstmals ermöglicht, wesentliche betriebswirtschaftliche Entscheidungen objektiv zu treffen. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf die „**Make-or-Buy**“-Problematik oder die Möglichkeit der **Kalkulation von Zusatzaufträgen** verwiesen.

Nach Darstellung der Gesamtkosten ist durch Subtraktion der variablen Kosten ferner die Darstellung der Fixkosten möglich.

Mit dem „operativen Ergebnis I + II“ werden zwei weitere Kennzahlen, die zu einer erhöhten Transparenz beitragen, ausgewiesen. Ausgehend vom Deckungsbeitrag erfolgt ihre Berechnung durch Abzug der oben genannten fixen Kosten. Die DATEV hat auch diesen Betrag aussagefähiger gestaltet, indem sie betriebsfremde Erlöse und Steueraufwendungen wie die Gewerbesteuer an dieser Stelle nicht mit einbezieht.

Der Unterschied zwischen dem „operativen Ergebnis I“ und dem Ergebnis II liegt in der Berücksichtigung der **AfA auf evtl. vorhandenen Goodwill**. Dieser Ausweis ist betriebswirtschaftlich nur konsequent. So wird ein operatives Ergebnis gezeigt, das um Firmenkäufe und den gerade in dieser Zeit verbundenen hohen Abschreibungen auf Firmenwerte bereinigt wird.

Erst dann werden Erlöse, die nicht ursächlich mit dem Betriebszweck zusammenhängen, berücksichtigt. Es entsteht das **Leistungsergebnis**.

In einem nächsten Schritt wird das **Betriebsergebnis unter Addierung des Zinsergebnisses** ausgewiesen. Dieses wiederum berücksichtigt die Zinserträge und -aufwendungen.

Unter Berücksichtigung weiterer a. o. Aufwendungen und Erträge, die hier nicht näher beleuchtet werden sollen, ergibt sich das Ergebnis vor Steuern. Im Anschluss daran wird die gebuchte

Bezeichnung	Monatswert	%
DATEV Rating - BWA		
Umsatzerlöse Inland	200.711,96	70,76
Umsatzerlöse EG	42.328,50	14,92
Umsatzerlöse Dritt.	18.850,21	6,65
SUMME	261.890,67	92,33
J. Skontl./Boni u.ä.	7.826,61	2,76
UMSATZERLÖSE	254.064,06	89,57
Best.Verändg. FE/UE	29.593,00	10,43
akt.Eigenleistungen	0,00	
GESAMTLEISTUNG	283.657,06	100,00
eff. Mat.-Verbrauch	0,00	
oder Verbrauch in %	79.423,96	28,00
Sachbezüge u.ä.	-10,00	
BETRIEBL.ROHERTRAG I	204.243,10	72,00
Fremdleistungen	10.813,79	3,81
BETRIEBL.ROHERTRAG 2	193.429,31	68,19
KALK. VARIABLE KOST		
Personalkosten	6.807,77	2,40
Raumkosten	595,88	0,21
Gebühren/ Abgaben	113,46	0,04
Besondere Kosten	85,10	0,03
Kfz-Kosten	595,68	0,21
Werbe-/ Reisekosten	907,70	0,32
Kosten d.Warenabgabe	5.531,31	1,95
Rep./Instandhaltg.	453,85	0,16
Sonstige Kosten	283,66	0,10
GwG/ AfA	2.921,67	1,03
SUMME variable Kost.	18.295,88	6,45
DECKUNGSBEITRAG	175.133,43	61,74
GESAMTKOSTEN		
Personalkosten	110.237,56	38,86
Miete/ Pacht	6.095,34	2,15
Nebenkosten	4.200,00	1,48
Sonst.betr. Steuern	935,00	0,33
Versich./Beiträge	1.445,00	0,51
Besondere Kosten	1.261,21	0,44
Werbe-/ Reisekosten	12.704,27	4,48
Kosten d.Warenabgabe	4.262,48	1,50
Kfz-Kosten (o. St.)	5.496,03	1,94
Rep./Instandhaltg.	3.479,20	1,23
Leasingaufwand	691,38	0,24
Abschreibung AV	26.233,00	9,25
Abschreibung UV	0,00	
Übl. Ford.-Verluste	400,11	0,14
Sonstige Kosten	28.187,54	9,94
= SUMME KOSTEN	205.628,12	72,49
J. Variable Kosten	18.295,88	6,45
= FIXKOSTEN	187.332,24	66,04
OPERATIVES ERG. I	-12.198,81	-4,30
AfA Goodwill	833,00	0,29
OPERATIVES ERG. II	-13.031,81	-4,59
Sonst.betr. Erlöse	4.187,93	1,48
LEISTUNGSERGEBNIS	-8.843,88	-3,12
Zinserträge	485,47	0,17
Zinsaufwendungen	4.710,00	1,66
ZINSEERGEBNIS	-4.224,53	-1,49
BETRIEBSERGEBNIS	-13.068,41	-4,61
Sonst. Steuern Vj.	700,00	0,25
Sonst.neutr. Aufwand	13.756,23	4,85
Neutr. Aufwand ges.	14.456,23	5,10

Gewerbesteuer, bei Kapitalgesellschaften zusätzlich die Körperschaftsteuer und der Solidaritätszuschlag ausgewiesen.

Wird sich an die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung gehalten und erfolgen die meist bekannten notwendigen Abgrenzungen unterjährig, erhält man eine aussagefähige Auswertung mit einem leicht nachvollziehbaren vorläufigen Ergebnis.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Kennzahlen sind qualitative Größen, die Sachverhalte in einer konzentrierten Form wiedergeben. Der sich daraus ergebende Informationsgehalt ermöglicht Urteile über wichtige Sachverhalte und deren Zusammenhänge.

Um „Zahlenfriedhöfe“ zu vermeiden, bedient sich die neue Rating-BWA vier der bekanntesten Kennzahlen.

Sicherlich ist die Frage, welche Kennzahlen in einer BWA Verwendung finden sollten, diskussionswürdig. Gleiches gilt für deren Definitionen. In der Praxis hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nicht eine allgemeingültige Definition der Kenngrößen gibt. Hier hat die DATEV einen pragmatischen Weg gewählt und Kennzahlen ausgewählt, die für Kapitalgeber von besonderer Bedeutung sind.

Wichtig zu erwähnen ist, dass sich die **Kennzahlen allein aus der GuV ermitteln lassen**. Auf diese Weise erhält man Erkenntnisse, die ein Vortrag der letzten Bilanzwerte nicht zwingend voraussetzt. Es findet also eine Entkoppelung des Aussagegehalts der BWA vom Bilanzstellungszeitraum statt.

Die dargestellten Kennzahlen sind im Einzelnen eine

- ➔ **Cash-Flow-Analyse,**
- ➔ **EBIT-Analyse,**
- ➔ **Wertschöpfungsanalyse,**
- ➔ **Break-Even-Point-Analyse** ohne und mit Zinsdeckung.

Analyse der Prozenspalten

Neben der Abbildung der kumulierten und der Monatswerte beinhalten die vier Prozenspalten wesentliche Informationen zur Unternehmenssteuerung.

Die Kalibrierung der verschiedenen Spalten auf jeweils eine Bezugsgröße ist nachfolgend dargelegt (Seite 242):

1. Spalte: Gesamtleistung
2. Spalte: Gesamtkosten
3. Spalte: Personalkosten
4. Spalte: Ergebnis vor Steuern

In der ersten Spalte werden nicht nur die Beträge der Gewinn- und Verlustrechnung ins Verhältnis zur Gesamtleistung gesetzt, sondern auch die angesprochenen Kennzahlen entfalten ihre Aussagekraft erst in Bezug auf diese wesentliche Größe. Die dadurch entstehenden betriebsindividuellen Kennzahlen können leicht in Zeitreihen dargestellt und analysiert werden.

Die zweite Spalte trägt einer wesentlichen Voraussetzung eines ordnungsgemäßen Controlling Rechnung. Denn die Analyse der Kostenstruktur gibt leicht Aufschluss über die Aufspaltung von fixen und variablen Kosten. Kostenremanenzen sowie sprungfixe Kosten werden dadurch sichtbar.

Die dritte Prozenspalte bietet eine gute Möglichkeit, ein Unternehmen „nachzukalkulieren“. Voraussetzung ist jedoch, dass die kalkulatorischen Kosten wie kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Zinsen, Abschreibungen oder kalkulatorische Miete in angemessener Weise erfasst werden.

Bezeichnung	Monatswert	%
Sonst. neutr. Erträge	6.121,89	2,16
Verr. kalk. Kosten	27.900,00	9,84
Neutr. Ertrag ges.	34.021,89	11,99
Kontenklasse 5/6	0,00	
ERGEB. VOR STEUERN	6.497,25	2,29
Gewerbesteuer	1.476,00	0,52
ERGEB. VOR KSt/SoZ	5.021,25	1,77
KSt + SoZ	1.403,00	0,49
VORL. ERGEBNIS	3.618,25	1,28
CASH-FLOW-ANALYSE		
Vorläuf. Ergebnis	3.618,25	
+ AfA Sachanlagen	27.000,00	
+ AfA Immat.WG	1.166,00	
+ Einstellung SoPo	0,00	
- Auflösung SoPo	0,00	
+ Pensionsrückst.	2.200,00	
CASH - FLOW	33.984,25	11,98
EBIT - ANALYSE		
Vorläuf. Ergebnis	3.618,25	
+ Zinsergebnis	4.224,53	
+ Steuern auf E.u.E	2.879,00	
= EBIT	10.721,78	3,78
+ Abschreibungen AV	28.166,00	
= EBITDA	38.887,78	13,71
WERTSCHÖPFUNGS-ANALYSE		
Vorläuf. Ergebnis	3.618,25	
+ Zinsergebnis	4.224,53	
+ Steuern auf E.u.E	2.879,00	
+ Personalkosten	110.237,56	
WERTSCHÖPFUNG	120.959,34	42,64
BREAK-EVEN-ANALYSE		
ohne Zinsaufwand		
Fixkosten	187.332,24	
DB-Satz	61,74	
BR.-EVEN-LSTG. I	303.421,19	106,97
mit Zinsaufwand		
Fixkosten	187.332,24	
Zinsaufwendungen	4.710,00	
Summe	192.042,24	
DB-Satz	61,74	
BR.-EVEN-LSTG. II	311.049,95	109,66
nachrichtlich:		
GESAMTLEISTUNG	283.657,06	100,00
GESLSTG. des VJ	4.400.000,00	1.551,17
GESLSTG. in % des VJ	6,45	

Die BWA ist „zugeschnitten“ auf CM-Spalte – Form des gesamten Blattbildes auf Seite 307.

Die vierte Prozenspalte, bei der die Basis das Ergebnis vor Steuern ist, wurde völlig neu definiert. Sie findet ihre Berechtigung vor allem bei der Verprobung der Steuervorauszahlungen. Denn in einem ersten Schritt kann die Gewerbesteuervorauszahlung verprobt werden. Dabei kann kontrolliert werden, ob die Vorauszahlungen richtig verbucht wurden und ob die Festsetzung den tatsächlichen Verhältnissen im Unternehmen gerecht wird. Gleiches gilt auch für die Körperschaftsteuer und damit für den Solidaritätszuschlag.

Resümee

Die neue „DATEV Rating-BWA“ ist von hoher Qualität. Um ihren Aussagegehalt aber richtig nutzen zu können, muss ein Umdenken in der Erstellung der Finanzbuchhaltung erfolgen. Die immanent wichtigen Abgrenzungsbuchungen dürfen nicht erst bei der Jahresabschlussstellung Berücksichtigung finden. Die Bilanzanalyse ist zwar immer noch der wesentliche Teil der heutigen Kreditwürdigkeitsprüfung. Da jedoch die verarbeiteten Daten fast immer „zu alt“ sind, um brauchbare Aussagen über eine Unternehmung treffen zu können, wird zukünftig der unterjährigen BWA eine weitaus größere Bedeutung beigemessen werden.

Für die Kreditwirtschaft bedeutet die neue BWA eine Informationsquelle, welche die unterjährigen Zahlen „KWG-gerecht“ aufbereitet. Vor allem in Hinblick auf die für Ende 2003 geplanten Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) und die voraussichtlich ab 2007 umzusetzenden Eigenkapitalrichtlinien „Basel II“ kommt der Transparenzgedanke der Kreditwirtschaft entgegen. Bleibt nur zu hoffen, dass die Kreditinstitute ihrerseits die für sie wichtigen Kriterien der Kreditvergabe offenlegen. Nur so kann ein Klima geschaffen werden, in dem konstruktive Kreditverhandlungen auch in Zukunft möglich sein werden. Der DATEV muss zugestanden werden, dass sie sich in einem beachtlichen Tempo den sich ändernden Bedingungen angepasst hat.

An dieser Stelle zeigt sich einmal mehr, dass Basel II durchaus die vorausgesagten starken Veränderungen in der Kreditwirtschaft mit sich bringen wird. Kritisch muss jedoch auch angemerkt werden, dass die aktuelle Standard-BWA Form Nr. 1 der DATEV seit nunmehr 30 Jahren unverändert existiert. Auch sie wurde zum 01.01.2003 auf „einer“ Seite verbessert.

Aller Voraussicht nach wird nicht jeder Unternehmer diese Lösung bei Kreditverhandlungen benötigen. Für die Analyse der eigenen Unternehmung bietet sie aber einen hervorragenden Controllingansatz und schafft nicht zuletzt auch mehr Transparenz für den Unternehmer selbst. Für Unternehmen in der Krise ist die Rating-BWA ein vorzügliches Instrument der Beobachtung eingeleiteter Sanierungsmaßnahmen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
34	37	39	F	S	Z

Die Kennzahlen-Kalibrierungs-Spalten

Bezeichnung	Monatswert	%	%	%	%
CASH-FLOW-ANALYSE					
Vorläuf. Ergebnis	3.618,25				
+ AfA Sachanlagen	27.000,00				
+ AfA Immat.WG	1.166,00				
+ Einstellung SoPo	0,00				
- Auflösung SoPo	0,00				
+ Pensionsrückst.	2.200,00				
CASH - FLOW	33.984,25	11,98			
EBIT - ANALYSE					
Vorläuf. Ergebnis	3.618,25				
+ Zinsergebnis	4.224,53				
+ Steuern auf E.u.E	2.879,00				
= EBIT	10.721,78	3,78			
+ Abschreibungen AV	28.166,00				
= EBITDA	38.887,78	13,71			
WERTSCHÖPFUNGS-ANALYSE					
Vorläuf. Ergebnis	3.618,25			3,28	
+ Zinsergebnis	4.224,53			3,83	
+ Steuern auf E.u.E	2.879,00			2,61	
+ Personalkosten	110.237,56			100,00	
WERTSCHÖPFUNG	120.959,34	42,64		109,73	
BREAK-EVEN-ANALYSE					
ohne Zinsaufwand					
Fixkosten	187.332,24				
DB-Satz	61,74				
BR.-EVEN-LSTG. I	303.421,19	106,97			
mit Zinsaufwand					
Fixkosten	187.332,24				
Zinsaufwendungen	4.710,00				
Summe	192.042,24				
DB-Satz	61,74				
BR.-EVEN-LSTG. II	311.049,95	109,66			
nachrichtlich:					
GESAMTLEISTUNG	283.657,06	100,00	137,95	257,31	4.365,80
GESLSTG. des VJ	4.400.000,00	1.551,17	2.139,79	3.991,38	67.720,96
GESLSTG. in % des VJ	6,45			0,01	0,10

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	24	33	L	T	F

Kennzahlen im Strategischen EINKAUFSCONTROLLING



Prof. Dr. Thomas Kümpel, Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule für Oekonomie & Management, Essen



Thomas Deux, tätig im Strategischen Einkauf der DORMA Holding GmbH + Co. KGaA, Ennepetal

von Thomas Kümpel, Düsseldorf, und Thomas Deux, Ennepetal

Durch die fortschreitende Rationalisierung des Fertigungsprozesses, den stetig wachsenden Kostendruck durch stärker werdenden Wettbewerb sowie durch Outsourcing und die dadurch bedingte Abnahme der eigenen Fertigungstiefe ist der Anteil der Materialkosten an den Herstellkosten der Unternehmen auf über 50% angestiegen (vg. Arnolds, 2001, S. 32). Pleske geht inzwischen sogar von einem Anteil von 70 – 80% bei „sehr vielen Unternehmen“ aus (vgl. Pleske, 1997, S. 28ff.). **Der Einkauf ist somit für die Höhe des größten Teils der in die Kalkulation einfließenden Kosten verantwortlich.**

Einsparungen, die vom Einkauf im Bereich der Materialkosten erzielt werden, erhöhen bei sonst gleichbleibenden Bedingungen direkt das Betriebsergebnis. Denselben Effekt auf das Betriebsergebnis ausschließlich durch eine Steigerung der Umsatzerlöse zu erzielen, ist kaum möglich. Um diesem Bedeutungszuwachs Rechnung zu tragen, muss sich auch der Einkauf in seiner Organisation anpassen (vgl. Pleske, 1997, S. 28ff.). Dies bedingt eine **Trennung zwischen operativem und strategischem Geschäft**. Der Einkauf hat sich in den letzten Jahren von einem reinen Erfüllungsgehilfen für andere Abteilungen ohne strategische Bedeutung zu einer wichtigen und gleichwertigen Abteilung entwickelt (vgl. Drüppel, 2002, S. 24ff.).

Der langfristige Erfolg strategischer Einkaufsarbeit ist jedoch maßgeblich von einem leistungsfähigen Controlling-System abhängig. Der Einkauf benötigt aussagekräftige Analysen der Be-

schaffungsobjekte sowie der Beschaffungsprozesse, um die wesentlichen von den unwesentlichen Arbeiten zu trennen und Einsparpotenziale aufzuspüren. Aufbauend auf diesen Analysen können Ziele vereinbart und überwacht werden.

Eine besondere Herausforderung stellt das Einkaufscontrolling in einem Industriebetrieb mit weltweiten Produktionsstandorten dar. Die gemeinsame Zusammenarbeit der unterschiedlichen Produktionsstätten eröffnet dem Unternehmen eine Vielzahl von Einsparungspotenzialen. Der Erfolg der Zusammenarbeit hängt jedoch maßgeblich von der Unternehmensstruktur, der Position und Führungspersönlichkeit des strategischen Einkaufsleiters und der Mitarbeiter der einzelnen Produktionsstätten ab. Das Einkaufscontrolling muss hier Analysen zur Verfügung stellen, aus denen Potenziale der gemeinsamen Bearbeitung von Warengruppen hervorgehen. Hier sind insbesondere Auswertungen wichtig, aus denen die Verteilung der Volumina einer Warengruppe auf die unter-

schiedlichen Produktionsstätten und die jeweiligen Lieferanten hervorgehen.

Kennzahlen sind die Basis eines jeden Controlling-Systems. Sie sollten möglichst einfach zu ermitteln sein und kontinuierlich mit denselben Maßstäben erhoben werden. Nach ihrer Aussage werden Kennzahlen grundsätzlich in Strukturkennzahlen, Produktivitätskennzahlen, Kostenkennzahlen und Qualitätskennzahlen unterteilt (vgl. Hans, 1999, S. 254). Für den Einkauf scheint es jedoch wichtiger zu sein, die Kennzahlen nach ihrem Ursprung in die in Abbildung 1 dargestellten **Untersuchungsobjekte Artikel, Lieferanten, Einkaufsbelege und Organisation** zu unterteilen. Diese Einteilung ist näher an den praktischen Prozessen im Einkauf und den sich daraus ergebenden Wünschen für Auswertungen orientiert. Die Einkaufsbelege (Bestellungen, Rahmenverträge, Rechnungen, ...) stellen eine Verbindung zwischen den Artikeln und den Lieferanten dar. Die Rahmenbedingungen für die Einkaufsprozesse werden durch die Einkaufsorganisation vorgegeben.



Abb. 1: Untersuchungsobjekte des Einkaufscontrolling

ARTIKELKENNZAHLEN

Kennzahl „Einkaufsvolumen“

Eine Kennzahl, die aus jedem Einkaufs-Controlling-System hervorgehen muss, ist das Einkaufsvolumen. Sie bezeichnet dem Namen nach **alles das, was vom Einkauf bestellt wird**. Die Definition muss allerdings noch etwas weitergehen und alle Bestellungen beinhalten, die vom Einkauf in Hinsicht auf Lieferant und Preis prinzipiell beeinflusst werden können. Durch diese Ergänzungen werden auch alle Bestellungen berücksichtigt, die über vereinfachte Prozesse direkt durch die Bedarfsträger bestellt werden, für die der Einkauf vorher jedoch Lieferanten freigegeben und Preise verhandelt hat. Als Beispiele können hier der Einkauf von Hilfs- und Betriebsstoffen, Büromaterial oder Kanban-Systeme genannt werden.

Als Einkaufsvolumen soll jedoch nicht die Summe aller Bestellungen in das Controlling-System einfließen, sondern die Summe der zu den Bestellungen gebuchten Rechnungen. Somit werden neben den tatsächlich berechneten Preisen auch, wie in Abbildung 2 dargestellt, die Beschaffungsnebenkosten, Nachlässe und Skonti in den Auswertungen berücksichtigt.

<p>Angebotspreis + Zuschläge – Rabatte und Boni = Bestellpreis – Nachlässe und Skonto + Fracht, Verpackung ... = Rechnungspreis</p>

Abb. 2. Ermittlung des Rechnungspreises

Durch die Einbeziehung aller zur Bestellung gebuchten Rechnungsbelege wird außerdem sichergestellt, dass der Preis immer dem tatsächlich bezahlten Betrag entspricht, auch wenn zum Beispiel nach einer Reklamation nachträglich eine Gutschrift gebucht wird. Dies setzt aber voraus, dass in der Buchhaltung konsequent alle Belege, die zu einem Material gehö-

ren, auf die entsprechende Bestellung gebucht werden.

Die wichtigste Aufgabe dieser Kennzahl ist es, Einkaufsaktivitäten nach Warengruppen und Produktionsstätten gruppiert darzustellen.

Kennzahl „Preisveränderung“

Um die Leistung des Einkaufs zu messen, wird vielfach ein Zwei-Perioden-Vergleich der Einkaufspreise durchgeführt. Hierbei darf aber nicht nur der absolute Preis verglichen werden, sondern immer das gesamte Einkaufsvolumen. Vergleicht man das Einkaufsvolumen zweier Perioden, können Volumenänderungen auch durch steigende oder sinkende Bedarfe hervorgerufen werden. Um diesen Effekt aus der Berechnung der Preisveränderung herauszurechnen, dürfen die Einkaufspreise nicht mit den Mengen aus der jeweiligen Periode multipliziert werden. Stattdessen sollten die Preise aus den beiden Perioden, wie in Gleichung 1 dargestellt, jeweils mit der Menge der aktuellen Periode multipliziert werden.

Preisveränderung: $p^{t-1} \cdot x^t - p^t \cdot x^t$ p^{t-1} : Preis der Vorperiode

Preisveränderung in %: $\frac{p^{t-1} \cdot x^t - p^t \cdot x^t}{p^{t-1} \cdot x^t}$ p^t : Preis der aktuellen Periode

$= \frac{p^{t-1} - p^t}{p^{t-1}}$ x^t : Menge der aktuellen Periode

Gleichung 1: Preisveränderung eines Artikels

Statt die Preise mit der Menge x^t der aktuellen Periode zu multiplizieren, könnten sie auch mit der Menge x^{t-1} der Vorperiode multipliziert werden. An der prozentualen Preisveränderung ändert sich nichts, da die Menge hierauf keinen Einfluss hat. Die absolute Preisveränderung gibt jedoch nicht mehr die durch den Einkauf für diese Periode erzielte Preisveränderung, sondern die fiktive Einsparung an, wenn in der aktuellen Periode dieselben Mengen wie in der Vorperiode abgenommen worden wären. Für den Vergleich von zwei Perioden miteinander ist die zweite Variante nicht sinnvoll.

Um die Preisveränderung von mehreren Artikeln in einer höheren Verdichtung zu ermitteln, ist darauf zu achten, dass nicht die prozentualen Preisveränderungen

summiert, sondern wie in Gleichung 2 dargestellt, für jede Verdichtungsstufe einzeln errechnet werden. Lediglich die absolute Preisveränderung lässt sich für die Darstellung in verschiedenen Ebenen summieren.

Laut Buchholz muss die Einkaufspreisveränderung zusätzlich noch um Volumen-, Marktpreis- und Währungseffekte bereinigt werden, da diese nicht vom Einkauf beeinflussbar sind (vgl. Buchholz, 1999, S. 52ff.). Diese Effekte können jedoch nur eingeschränkt direkt im Controlling-System berücksichtigt werden, da sie schwer zu ermitteln sind. Vielmehr müssen sie für einzelne Artikel zum Beispiel im Jahresbericht des Einkaufs dargestellt werden.

Der Vergleich von Preisen verschiedener Perioden birgt jedoch wie jeder Zeitvergleich die Gefahr, **überhöhte Preise mit überhöhten Preisen zu vergleichen** und somit die schlechte Leistung des Einkaufs zu gut zu bewerten. **Theoretisch könnten die Preise auch mit durchschnittlichen Marktpreisen verglichen werden**, dies ist in der Praxis allerdings

in der Regel nicht durchführbar. Als Näherungswert für den Marktpreis könnte ein Durchschnittspreis der eingegangenen Angebote verwendet werden. Allerdings müsste die Anzahl der Angebote sehr hoch sein, um ein statistisch aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen. Diese Variante erweist sich ebenfalls nicht als sinnvoll, da der Einkäufer durch die gezielte Auswahl von teureren oder billigeren Lieferanten die Darstellung stark beeinflussen kann (vgl. Arnolds, 2001, S. 455).

Um die Preisveränderung als Preisindex über einen längeren Zeitraum darzustellen, sollte ein **Warenkorb von A-Artikeln** gebildet werden. Darin befinden sich die Artikel, die möglichst über den zu betrachtenden Zeitraum konstant im Warenkorb verbleiben. Bei der Ermittlung

Preisveränderung:	$\sum_{i=1}^n (p_i^{t-1} \cdot x_i^t - p_i^t \cdot x_i^t)$	p_i^{t-1} : Preis von Artikel i in der Vorperiode
		p_i^t : Preis Artikel i in der aktuellen Periode
Preisveränderung in %:	$\frac{\sum_{i=1}^n (p_i^{t-1} \cdot x_i^t - p_i^t \cdot x_i^t)}{\sum_{i=1}^n (p_i^{t-1} \cdot x_i^t)}$	x_i^t : Menge Artikel i in der aktuellen Periode
		n : Anzahl der Artikel

Gleichung 2: Preisveränderung mehrerer Artikel

Preisindex =	$\frac{\sum_{i=1}^n p_i^t \cdot x_i^k}{\sum_{i=1}^n p_i^0 \cdot x_i^k}$	p_i^0 : Preis des Artikels i in der Basisperiode
		p_i^t : Preis des Artikels i in der Berichtsperiode
		x_i^k : Menge des Artikels i in der letzten Periode (k)
		n : Anzahl der Artikel im Warenkorb

Gleichung 3: Preisindex eines Warenkorbes (vgl. Hartung, 1995, S. 63)

$V = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$	x_i : Volumen des Artikels k
	n : Anzahl der Artikel
	V : kumulierter Anteil am Gesamtvolumen
	$0 < V \leq 0,80 \rightarrow A$ $0,80 < V \leq 0,95 \rightarrow B$ $0,95 < V \leq 1,00 \rightarrow C$

Gleichung 4: ABC-Kennzeichen

des Preisindex stellt sich wie zuvor die Frage, mit welcher Menge der Index ermittelt werden soll. Das Statistische Bundesamt geht bei der Ermittlung seiner Preisindizes davon aus, dass über den Betrachtungszeitraum die Gewichtung der Produkte im Warenkorb gleich bleiben soll, legt das erste Jahr als Basisjahr fest und rechnet mit diesen Mengen (vgl. www.destatis.de/basis/d/preis/epitxt.htm).

Da sich in einem Unternehmen die Gewichtungen der unterschiedlichen Produkte zueinander ständig ändern, sollte der Preisindex mit den Mengen aus der aktuellen Periode ermittelt werden. Dies bedeutet allerdings, dass der Preisindex jedes Jahr für den kompletten zu betrachtenden Zeitraum neu berechnet werden muss. Dafür können jedes Jahr Produkte dem Warenkorb hinzugefügt oder aus ihm entfernt werden. In Gleichung 3 ist die Formel zur Ermittlung des Preisindex dargestellt, die den Preisindex mit der Menge aus dem letzten Jahr der Betrachtungsperiode ermittelt.

Die Lage des Preisniveaus kann nur durch ein Preis Benchmarking mit anderen Produktionsstätten innerhalb des eigenen Unternehmens, mit Lieferanten oder mit anderen Unternehmen verglichen wer-

den. Die Veränderung des Preisniveaus kann anhand von allgemein verfügbaren Indizes, zum Beispiel den statistisch erfassten Preisveränderungen, beurteilt werden. Das Statistische Bundesamt gibt hierzu monatlich die Preise und Preisindizes gewerblicher Produkte bekannt (vgl. Statistisches Bundesamt: Preise, Fachserie 17, Reihe 2). Für Produkte, deren Rohstoffe an der Börse gehandelt werden, können die Preisveränderungen der Produkte direkt mit denen der Rohstoffe verglichen werden. Diese Kennzahl eignet sich unter den genannten Einschränkungen besonders für eine Auswertung auf den verschiedenen Ebenen des Controlling-Systems.

Kennzahl „ABC-Kennzeichen“

Das ABC-Kennzeichen ist ein sehr wichtiges Hilfsmittel, um die Aktivitäten des strategischen Einkaufs auf die wesentlichen Artikel zu konzentrieren. Das ABC-Kennzeichen wird anhand des Einkaufsvolumens und in der Regel zum Ende eines Geschäftsjahres ermittelt. Die Bestimmung des ABC-Kennzeichens ist in Gleichung 4 dargestellt. Die Liste der Artikel muss vor der Berechnung absteigend nach dem Volumen sortiert sein. Bei der dargestellten Berechnung wird

von der häufig verwendeten Verteilung 80 / 15 / 5 ausgegangen, die auch in Tabelle 1 zu sehen ist.

Anstatt das ABC-Kennzeichen anhand des Einkaufsvolumens in einer Periode zu berechnen, kann es **auch auf der Basis des Materialverbrauches ermittelt werden**. Dadurch bleibt das ABC-Kennzeichen unbeeinflusst von einkaufspolitischen Entscheidungen. Wird in einer Periode zum Beispiel aufgrund zu erwartender Preissteigerungen eine größere Menge eines Artikels gekauft und zwischengelagert, so steigt automatisch die Bedeutung des Artikels in der ABC-Analyse. Durch die Berechnung des ABC-Kennzeichens **anhand von Materialverbrauchswerten wird immer der tatsächliche Bedarf zugrunde gelegt**.

Das Ergebnis einer ABC-Analyse kann zur Veranschaulichung der Artikelstruktur grafisch dargestellt werden. Hierzu wird an der Ordinate der Mengenanteil in Prozent und an der Abszisse der Wertanteil in Prozent abgebildet. Geht man von der genannten typischen Verteilung aus, ergibt sich die in Abbildung 3 dargestellte Kurve. Sie wird in der Literatur als „Lorenz-Kurve der ABC-Analyse“ bezeichnet (vgl. Arnolds, 2001, S. 41).

ABC-Kennzeichen	Wertanteil in %	Anzahl der Artikel in %
A	80	10
B	15	25
C	5	65

Tabelle 1: Typische Verteilung der ABC-Kennzeichen

Artikel, die im Laufe des Jahres neu hinzukommen oder wegfallen, werden in den Berechnungen nicht besonders berücksichtigt. Weist man diesen Artikeln das Kennzeichen D zu, so kann man durch einen Vergleich mit dem Kennzeichen der Vorperiode und einem zusätzlich auf den Daten der aktuellen Periode errechneten Kennzeichen sehr schnell die hinzugekommenen bzw. weggefallenen Artikel identifizieren. Somit kann zum Beispiel die Volatilität der Artikel dargestellt werden, die sich in der Teilefluktuation widerspiegelt.

ABC-Kennzeichen werden häufig auch für Teilmengen der Artikel gebildet, um so zum Beispiel die A-Teile einer Warengruppe oder die A-Teile eines Einkäufers zu ermitteln. Sie können nur sinnvoll auf der untersten Ebene des Controlling-Systems gebildet werden. Auf höheren Ebenen werden eher Volumen, Preisveränderung oder Anzahl der A-, B- bzw. C-Teile dargestellt.

Kennzahl „Anzahl der Artikel“

Die Anzahl der Artikel wird eher für Auswertungen auf höheren Hierarchieebenen verwendet, um die Anzahl der Artikel pro

Einkäufer, pro Lieferant oder pro Warengruppe darzustellen. Werden zum Beispiel die Kennzahlen verschiedener Produktionsstätten verglichen, so ist darauf zu achten, dass die Anzahl der Artikel nichts über den Wert und die Bedeutung der Artikel aussagt. Häufig wird daher die Anzahl der Artikel mit der ABC-Kennzeichnung dargestellt.

Die durchschnittliche Lieferzeit zeigt den Zeitraum an, der zwischen Bestellauslösung und Liefertermin liegt und wird in der Regel in Tagen oder Wochen angegeben. Diese Kennzahl kann auf zwei unterschiedlichen Wegen ermittelt werden, wobei sich jeweils die Aussage der Kennzahl ändert.

Wird die Lieferzeit bei jeder einzelnen Bestellung als Differenz zwischen Bestelldatum und tatsächlichem Lieferdatum ermittelt, so zeigt sie die tatsächliche Lieferzeit der vergangenen Lieferungen an. Die Aussage dieser Kennzahl wird jedoch verfälscht, sobald Bestellungen mit zeitlichem Vorlauf getätigt werden, da der Lieferant dann erst zu dem gewünschten Termin liefern soll und die Lieferzeit somit vorgegeben ist. Wird die Lieferzeit jedoch auf Basis der im System hinterlegten Standardlieferzeiten ermittelt, so zeigt sie die von den Lieferanten

angegebene durchschnittliche Lieferzeit an. Die Aussagekraft hängt hierbei stark von der Aktualität und der richtigen Pflege dieser Daten ab und kann leicht durch falsche Eingaben beeinflusst werden.

Die durchschnittliche Lieferzeit ist ein Indikator für die mögliche Flexibilität der eigenen Produktionsplanung. Bei Warengruppen mit einer sehr hohen Lieferzeit muss schon sehr früh disponiert werden, damit die Ware rechtzeitig zum Bedarfszeitpunkt angeliefert wird. Anhand der durchschnittlichen Lieferzeit kann außerdem die Veränderung der Lieferzeit durch strategische Aktivitäten, wie zum Beispiel einen Lieferantenwechsel, abgeschätzt werden.

XYZ-Kennzeichen

Das XYZ-Kennzeichen unterteilt die Artikel nach der Regelmäßigkeit ihres Verbrauchs und ihrer Vorhersagegenauigkeit. X-Artikel haben einen regelmäßigen Verbrauch und eine hohe Vorhersagegenauigkeit. Y-Artikel haben einen schwankenden Verbrauch und eine mittlere Vorhersagegenauigkeit. Z-Artikel haben einen unregelmäßigen Verbrauch und eine niedrige Vorhersagegenauigkeit. Nach der Stetigkeit des Verbrauchs (regelmäßig, schwankend oder unregelmäßig) wird die XYZ-Analyse auch als RSU-Analyse bezeichnet (vgl. Corsten, 1998, S. 396f.). Im Gegensatz zur ABC-Analyse ist es bei der XYZ-Analyse schwer, die Einordnung der Artikel in die drei Kategorien nach einem einfachen mathematischen Schema vorzunehmen.

Da zur Zeit nur wenige Materialwirtschaftssysteme die Auswertung der Vorhersagegenauigkeit zum Beispiel mittels statistischer Verfahren erleichtern, hat sich diese Analyse in der Praxis bis jetzt noch nicht durchgesetzt oder ist aufgrund der subjektiv bewerteten Vorhersagegenauigkeit nur begrenzt aussagekräftig.

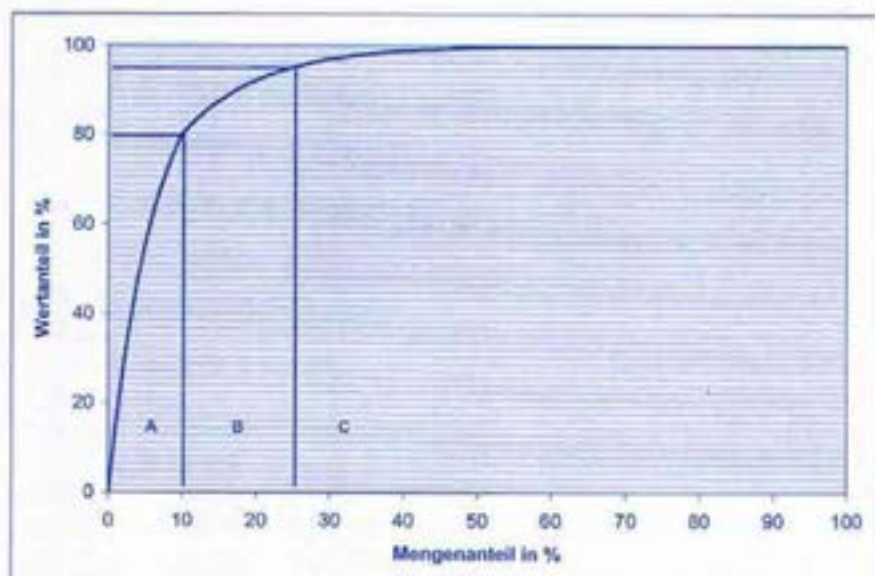


Abb. 3: Lorenzkurve der ABC-Analyse (vgl. Arnolds, 2001, S. 40)

Die **Teilefluktuation** zeigt den Anteil der im Berichtszeitraum hinzugekommenen bzw. weggefallenen Artikel an der Gesamtzahl der Artikel an. In einer Warengruppe mit einer geringen Fluktuationsrate sollte es möglich sein, viele langfristige Rahmenverträge mit den Lieferanten abzuschließen. Bei einer hohen Fluktuationsrate hingegen werden die Bedarfe einzeln verhandelt und vergeben.

Teilefluktuation =

$$\frac{\text{Anzahl hinzugekommener und wegfallender Artikelnummern}}{\text{Gesamtanzahl an Artikelnummern}}$$

*Gleichung 5: Teilefluktuation
(vgl. Reinelt, 2002, S. 18)*

LIEFERANTENKENNZAHLEN

Kennzahl „Kreditorenvolumen“

Das Kreditorenvolumen ist der gesamte Netto-Umsatz, der mit einem Lieferanten getätigt wurde. Diese Kennzahl ergibt sich als Summe aller zu einem Lieferanten gebuchten Rechnungen, abzüglich der jeweils gültigen Umsatzsteuer. Im Gegensatz zum Einkaufsvolumen werden hier nicht nur die zu den Bestellungen gebuchten Rechnungen betrachtet, sondern alle Rechnungen. Somit werden hier auch Umsätze berücksichtigt, die nicht über den Einkauf verhandelt wurden.

Diese Kennzahl kann auf verschiedene Arten im Controlling-System dargestellt und verarbeitet werden. In der einfachsten Form zeigt sie das Kreditorenvolumen eines Lieferanten, eines Einkäufers oder einer Produktionsstätte. Vergleicht man diese Kennzahl auf Lieferantenebene mit dem jeweiligen Einkaufsvolumen, **kann man das Volumen ermitteln, das am Einkauf vorbei vergeben wird.** Wird dieses Volumen nach Kostenstellen und Kostenarten aufgliedert, kann genau analysiert werden, in welchen Bereichen ohne Mitwirkung des Einkaufs bestellt wird. Dann können Maßnahmen erarbeitet werden, um den Anteil der Bestellungen ohne Einkaufsbeteiligung zu senken.

Um die regionale Verteilung des Kreditorenvolumens darzustellen, ist es sinnvoll, die Lieferanten nach ihrem Sitz in verschiedene Gebiete einzuteilen.

Diese Einteilung sollte bezogen auf den Sitz der Produktionsstätte für jede Produktionsstätte einzeln erfolgen. Ein Beispiel hierfür ist die Unterteilung in regionale Lieferanten, Inlandslieferanten und Auslandslieferanten (vgl. Reinelt, 2002, S. 13). Bei einer Betrachtung des gesamten Unternehmens können die Lieferanten nach Kontinenten eingeteilt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Gruppierung nach der mit dem Lieferanten vereinbarten Währung in €-Lieferanten, \$-Lieferanten usw.

Mit Hilfe der von Dun & Bradstreet vergebenen **DUNS-Nummer** (Data Universal Numbering System, vgl. www.dunsgroup.com/dunsno/dunsno.htm) ist es möglich, die Lieferanten nach ihrer Konzernzugehörigkeit zu gliedern und somit den gesamten, mit einem Konzern getätigten Umsatz sichtbar zu machen. Dies verschafft dem Einkäufer eine bessere Verhandlungsposition gegenüber dem Lieferanten. Ein praktischer Nebeneffekt ist, dass durch die Zuordnung der DUNS-Nummer Mehrfachnennungen und Fehleinträge im Lieferantenstamm identifiziert werden können (vgl. SAS, 2002, S. 52ff.).

Kennzahl „Anzahl der Lieferanten“

Die Anzahl der aktiven Lieferanten ist eine aus der Kreditorenvolumen-Auswertung einfach zu ermittelnde Kennzahl. Sie kann ähnlich wie das Kreditorenvolumen nach unterschiedlichen Merkmalen gruppiert werden. Für die beim Kreditorenvolumen dargestellten Unterteilungen kann die Anzahl der Lieferanten in der Regel direkt mit angezeigt werden. Daher soll auf diese Gruppierungen hier nicht noch einmal eingegangen werden. Es gibt noch weitere Möglichkeiten zur Untersuchung der Lieferantenstruktur, die auf der Kombination von Kreditorenvolumen und Lieferantenzahl mit anderen Merkmalen basieren.

Zu beachten ist bei dieser Kennzahl im Zusammenhang mit der Brancheneinteilung, dass es immer auch Lieferanten geben wird, bei denen die Zuordnung zu einer Branche schwierig ist. In diesem Fall wird das gesamte Volumen des Lieferanten einer Branche zugeordnet und taucht in anderen Branchen nicht auf. Der Vorteil hierbei ist, dass dieser Lieferant nur einmal in der Auswertung erscheint und

nicht in anderen Branchen als kleiner Sonderlieferant eingestuft wird. Soll das Volumen jedoch genau zugeordnet werden, kann man nur auf die Auswertung des Einkaufsvolumens zurückgreifen, das über die Warengruppenhierarchie eindeutig den Branchen zugeordnet werden kann. Dann wird allerdings nur der über Bestellungen abgewickelte Teil des Kreditorenvolumens erfasst.

Um die Lieferantenstruktur zu beurteilen, kann man für jede Branche das Volumen des größten Lieferanten, das durchschnittliche Volumen der Lieferanten und die Anzahl der Lieferanten ermitteln. Hierdurch wird zum Beispiel sichtbar, wenn in einer Branche der Großteil des Volumens auf einen Lieferanten konzentriert und der Rest auf viele kleine Lieferanten verteilt ist.

Auf den Warengruppenebenen kann die Anzahl der Lieferanten ebenfalls betrachtet werden, um das Bündelungspotenzial (vgl. Reinelt, 2002, S. 20) in den einzelnen Warengruppen zu ermitteln. Prinzipiell sollte es möglich sein, zumindest den Großteil des Volumens einer Warengruppe auf wenige Lieferanten zu verteilen. Auf Materialebene kann die Anzahl der Lieferanten pro Artikel festgestellt werden, um so die Anzahl und den Anteil der Artikel mit einem, zwei oder mehreren Lieferanten (Single-, Dual- oder Multiple Sourcing) zu ermitteln (vgl. Reinelt, 2002, S. 20).

Zur weiteren Beurteilung der Lieferantenstruktur kann die Anzahl und die Veränderung der Anzahl der Lieferanten unter einer bestimmten Umsatz-Grenze betrachtet werden. Als Grenzen können zum Beispiel 500 € oder 1.000 € Jahresumsatz gesetzt werden. Die Zahl der Lieferanten in diesem Bereich sollte stark reduziert werden, da ihre Betreuung mehr Kosten in Einkauf und Finanzbuchhaltung verursacht, als der Umsatz mit ihnen beträgt.

In Verbindung mit Angaben aus der Qualitätssicherung kann **der Anteil der zertifizierten Lieferanten** (vgl. Buchholz, 1999, S. 52ff.) ermittelt werden. Diese Kennzahl kann zum Beispiel Auskunft über Anzahl und Veränderung der nach ISO-9000 zertifizierten Lieferanten geben. Sie kann insbesondere dann wichtig sein, wenn von der eigenen Qualitätssicherung die Verwendung zertifizierter Lieferanten vorgeschrieben wird.

Qualitätskennzahl

Mit Hilfe der Qualitätskennzahl (QKZ) soll die Qualität eines Lieferanten möglichst objektiv beurteilt werden. Zur Ermittlung der Qualitätskennzahl werden Teilbereiche gebildet, die als einzelne Elemente in die Gesamtbewertung einfließen. Die Qualitätsabweichung wird nach Reinet in **Anlieferqualität, Montagequalität und Feldqualität** unterteilt (vgl. Reinet, 2002, S. 17). Nach Moser kommen noch das QM-System, die **Erstmusterprüfung** und die **Reklamationsbearbeitung** hinzu (vgl. Moser, 2001, S. 2). Die Qualitätskennzahl ist ein eigenes Kennzahlensystem, kann aber auch als Kennzahl in anderen Kennzahlensystemen, insbesondere bei der Lieferantenbewertung, verwendet werden. Im folgenden werden nun die einzelnen Elemente der Qualitätskennzahl erläutert:

QM-Systeme

Sofern die Fertigungsstätte des Lieferanten auditiert wurde, fließt mit diesem Element das Ergebnis des Audits in die Qualitätskennzahl ein. Wird das Audit nach VDA Band 6 Teil 1 bzw. Teil 3 durchgeführt, so wird der Erfüllungsgrad für das QM-System nach der in Tabelle 2 dargestellten Einstufung bewertet. Die Einstufung A/B/C-Lieferant ist jedoch nicht mit der ABC-Analyse zu verwechseln, bei der nur der Anteil am gesamten Einkaufsvolumen bewertet wird.

Einstufung	Erfüllungsgrad
A-Lieferant	90% – 100%
AB-Lieferant	80% – 90%
B-Lieferant	60% – 80%
C-Lieferant	0% – 60%

Tabelle 2: Qualitätskennzahl-QM-System

Kennzahl „Erstmusterprüfung“

Sofern im Berichtszeitraum Erstmuster des Lieferanten bewertet wurden, fließen die Ergebnisse nach der in Gleichung 6 dargestellten Formel in die Ermittlung der Qualitätskennzahl ein. Unterschieden wird hierbei in freigegebene Erstmuster (f.E.) ohne Auflagen und bedingt freigegebene Erstmuster (b.f.E.) mit Auflagen für den Lieferanten. Erstmuster, die aufgrund von im eigenen Unternehmen verursachter Fehler nicht oder nur mit Auflagen freigegeben wurden, zählen als ohne Auflage freigegeben.

QKZ-Erstmusterprüfung =

$$\frac{\text{Anzahl f.E.} + 0,8 \cdot \text{Anzahl b.f.E.}}{\text{Anzahl der bewerteten Erstmuster}}$$

Gleichung 6: Qualitätskennzahl – Erstmusterprüfung (vgl. Moser, 2001, S. 4)

Kennzahl „Anlieferqualität“

Die Anlieferqualität wird für jede Lieferung anhand von Stichproben im Wareneingang bewertet und in die Kategorien **in Ordnung** (i.O.), **bedingt in Ordnung** (b.i.O.) und **nicht in Ordnung** (n.i.O.) eingeteilt. Als nicht in Ordnung werden auch Lieferungen betrachtet, die zum Beispiel nur nach einer Nacharbeit verwendet werden können. Die Anlieferqualität fließt nach der in Gleichung 7 dargestellten Formel in die Qualitätskennzahl ein.

QKZ-Anlieferung =

$$1 - (0,004 \cdot \text{Anzahl Lief.})$$

$$\frac{\text{Anzahl n.i.O.} + 0,1 \cdot \text{Anzahl b.i.O.}}{\text{Anzahl b.L.}}$$

Gleichung 7: Qualitätskennzahl – Anlieferqualität (vgl. Moser, 2001, S. 5)

Kennzahl „Montagequalität“

Wird der Fehler nicht bei der Wareneingangsprüfung, sondern erst bei der Montage oder gar erst im Feld festgestellt, kann die Anzahl der festgestellten Fehler nicht mehr auf die Gesamtzahl der Lieferungen bezogen werden. Die Fehlerquote wird daher als Verhältnis der fehlerhaften Teile an der Gesamtzahl gelieferter Teile in **parts-per-million (ppm)** gemessen. Früher wurden Fehlerquoten häufig in Prozent (Fehler pro 100 Stück) oder Promille (Fehler pro 1.000 Stück) gemessen. Durch die Änderung der Maßeinheit von pro 100 auf pro 1.000.000 wird die Sensibilität der Qualitätsverantwortlichen für vorhandene Probleme erhöht (vgl. Söhnchen, 1998, S. 46). Die Summe aller in der Montage ausgefallenen Teile mit einem vom Hersteller zu verantwortenden Fehler fließt mit der in Gleichung 8 angegebenen Formel in die Qualitätskennzahl ein.

QKZ-Montage = 1 –

$$\frac{\text{Fehlerquote (in ppm)}}{500}$$

Gleichung 8: Qualitätskennzahl – Montageausfälle (vgl. Moser, 2001, S. 6)

Kennzahl „Feldqualität“

Die Summe aller innerhalb der Garantiezeit beim Kunden ausgefallenen Teile geht analog zu der Montagequalität mit der in Gleichung 9 dargestellten Formel in die Qualitätskennzahl ein, sofern der Fehler vom Hersteller zu verantworten ist.

QKZ-Feld = 1 –

$$\frac{\text{Fehlerquote (in ppm)}}{500}$$

Gleichung 9: Qualitätskennzahl – Feldausfälle (vgl. Moser, 2001, S. 6)

Reklamationsbearbeitung

Mit diesem Element der Qualitätskennzahl wird das Verhalten des Lieferanten bei Reklamationen beurteilt. Anhand der Kriterien Reaktionszeit, Wirksamkeit, Systematik und Inhalt der vom Lieferanten veranlassten Abstellmaßnahmen vergibt der zuständige Einkäufer für jede einzelne Reklamation eine Punktzahl zwischen 0 (ungenügend) und 10 (sehr gut) (vgl. Moser, 2001, S. 7).

Sofern die Beantwortung einer Reklamation erst angemahnt werden muss, kann der Lieferant nur noch maximal 4 Punkte erhalten. Nach der zweiten Mahnung kann er nur noch maximal 2 Punkte erhalten, und nach der dritten Mahnung erhält er automatisch 0 Punkte für diese Reklamation. Für die Qualitätskennzahl wird der Mittelwert der im Berichtszeitraum vergebenen Punkt ermittelt.

ABC-Kennzeichen

Das ABC-Kennzeichen für die Lieferanten wird genauso ermittelt, wie bereits ausführlich bei den Artikelkennzahlen erläutert. Da die ABC-Kennzeichen hier identisch verwendet werden, soll auf eine

erneute Darstellung der Berechnung und Deutungsmöglichkeiten verzichtet werden. Erwähnt sei lediglich, dass auch hier das ABC-Kennzeichen auf höheren Auswertungsebenen dazu verwendet werden kann, um andere Kennzahlen nach den ABC-Kennzeichen aufgliedert darzustellen. Somit kann zum Beispiel auch die durchschnittliche Qualitätskennzahl der A-Lieferanten ermittelt werden.

Kennzahl „Lieferantenabhängigkeit“

Die Abhängigkeit eines Lieferanten vom eigenen Unternehmen wird durch das in Gleichung 10 dargestellte Verhältnis zwischen dem mit dem Lieferanten getätigten Volumen und seinem gesamten Umsatz berechnet. Wird diese Kennzahl zu groß, so ist der Lieferant zwar sehr kooperativ bei Wünschen und Vorgaben aus dem eigenen Unternehmen, kann bei einer Reduzierung des mit ihm getätigten Volumens jedoch schnell in wirtschaftliche Bedrängnis geraten.

Lieferantenabhängigkeit =

$$\frac{\text{Kreditorenvolumen des Lieferanten}}{\text{Gesamtumsatz des Lieferanten}}$$

Gleichung 10: Lieferantenabhängigkeit

Kennzahl „Lieferantenfluktuation“

Die mit der in Gleichung 11 ermittelte Lieferantenfluktuation zeigt den Anteil der im Berichtszeitraum hinzugekommenen bzw. weggefallenen Lieferanten an der Gesamtzahl der Lieferanten an. Diese Kennzahl darf nicht zu groß werden, da eine der Aufgaben des Einkaufs darin besteht, langfristige Partnerschaften mit den Lieferanten aufzubauen. Durch einen ständigen Wechsel von Lieferanten werden die Fehler in der Prozessabwicklung zunehmen, da sich die Unternehmens- und Lieferantenprozesse aufeinander einspielen müssen.

Lieferantenfluktuation =

$$\frac{\text{Anzahl hinzugekommener und weggefallener Lieferanten}}{\text{Gesamtanzahl an Lieferanten}}$$

Gleichung 11: Lieferantenfluktuation
(vgl. Reinelt, 2002, S. 20)

BELEGKENNZAHLEN

Kennzahl „Rahmenvertragsquote“

Die Rahmenvertragsquote stellt das Verhältnis zwischen Rahmenverträgen und normalen Bestellungen dar und ist somit ein wichtiger Indikator für die Aktivitäten des strategischen Einkaufs. Zunächst wird das über Bestellungen und Rahmenverträge im Berichtszeitraum vergebene Volumen ermittelt. Hierbei ist darauf zu achten, dass Abrufbestellungen aus Mengenkonzernen nicht zu den Bestellungen gezählt werden, da ihr Volumen bereits in einem der Rahmenverträge enthalten ist. Die Rahmenvertragsquote wird wie in Gleichung 12 dargestellt ermittelt.

Rahmenvertragsquote =

$$\frac{\text{Rahmenvertragsvolumen}}{\text{Gesamtes Einkaufsvolumen}}$$

Gleichung 12: Rahmenvertragsquote
(vgl. Reinelt, 2002, S. 20)

Ziel des strategischen Einkaufs sollte es sein, hier eine möglichst hohe Quote zu erzielen, damit wenig einzelne Bestellungen getätigt werden und viele Artikel aus im Vorfeld verhandelten Volumina abgerufen werden. Durch die Verhandlung von z. B. Jahresvolumina können deutlich bessere Konditionen erzielt werden, als wenn jeder kleine Bedarf einzeln verhandelt wird. Voraussetzung für die Ermittlung dieser Kennzahl ist, dass in dem verwendeten Materialwirtschaftssystem Rahmenverträge erfasst werden können und diese Funktionalität auch durchgängig von den Einkäufern genutzt wird. Sobald Preis-

vereinbarungen nicht im Materialwirtschaftssystem abgebildet werden, ist die Aussage dieser Kennzahl verfälscht.

Als über Rahmenverträge abgewickelte Volumen sollten außerdem Bestellungen gezählt werden, die über automatisierte Prozesse abgewickelt werden. Hierzu zählen unter anderem Bestellungen aus Katalog-Systemen oder Kanban-Bestellungen, da hier die Volumen in der Regel im Vorfeld mit den Lieferanten ausgehandelt werden und nicht bei jeder einzelnen Bestellung.

Zahlungsziel

Durch den Vergleich von Rechnungsdatum und Zahlungsdatum kann das Controlling-System für jede einzelne Rechnung das tatsächlich beanspruchte Zahlungsziel ermitteln. Durch Verdichtung bis auf Lieferantenebene kann das durchschnittliche tatsächliche Zahlungsziel ermittelt werden (vgl. Stau, 1999, S. 47). Zur Verdichtung von Skontofrist und Skontosatz sollte allerdings nicht der einfache Durchschnitt verwendet werden, sondern der um den Rechnungsbetrag gewichtete Durchschnitt, wie er in Gleichung 13 dargestellt ist.

Für die einheitliche Ermittlung dieser Kennzahl muss festgelegt werden, welche Daten für die Berechnung des Zahlungsziels herangezogen werden. Aus Sicht des Lieferanten bieten sich Rechnungsdatum und Wertstellungstermin der Abbuchung an. Aus Unternehmenssicht ist es jedoch sinnvoller, statt des Rechnungsdatums das Rechnungseingangdatum und statt des Wertstellungstermins den Tag der Zahlungsanweisung zu verwenden.

Das Zahlungsziel kann dazu verwendet werden, die tatsächlichen Konditionen mit den mit dem Lieferanten vereinbarten Konditionen abzugleichen, aber auch mit eventuellen Konzernvorgaben oder Zielvereinbarungen. Anhand der ermittelten

$\emptyset \text{ Zahlungsziel in Tagen} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$	$\emptyset \text{ Zahlungsziel in Prozent} = \frac{100 \cdot \sum_{i=1}^n s_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$
t_i : Zahlungsziel in Tagen	x_i : Rechnungsbetrag
s_i : Skontobetrag	

Gleichung 13: durchschnittliches Zahlungsziel

Daten ist es ebenfalls möglich, den Verlust zu errechnen, der durch Nichteinhaltung einer vorgegebenen Zahlungsbedingung entstanden ist. Zu beachten ist jedoch, dass die Zahlungsbedingungen zwar vom Einkäufer mit den Lieferanten ausgehandelt werden, das tatsächliche Zahlungsverhalten aber von vielen anderen Faktoren beeinflusst werden kann.

Kennzahl „Anteil der Kleinst-Bestellungen“

Zu den Aufgaben des strategischen Einkaufs gehört es, die Prozesse im Einkauf möglichst optimal zu gestalten und dadurch die Prozesskosten zu senken. Als Kennzahl hierfür kann, wie in Gleichung 14 dargestellt, der mengenmäßige Anteil der Bestellungen unter 100 € ermittelt werden. Sowohl bei der Anzahl der Bestellungen unter 100 € sowie bei der Gesamtanzahl der Bestellungen ist darauf zu achten, dass Abrufe aus Rahmenverträgen nicht mitgezählt werden. Sofern Bestellungen aus einem automatisierten Abwicklungsprozess, wie zum Beispiel einem Katalog-System, in das Materialwirtschaftssystem übernommen werden, dürfen diese ebenfalls nicht mitgezählt werden, da hier der Prozess bereits optimiert wurde. Je nach Unternehmen kann die Grenze für diese Kennzahl höher oder tiefer gesetzt werden.

$$\text{Anteil der Kleinst-Bestellungen} = \frac{\text{Anzahl Bestellungen unter 100 Euro}}{\text{Gesamtanzahl der Bestellungen}}$$

Gleichung 14: Anteil der Kleinst-Bestellungen

Durchschnittliches Volumen pro Bestellung / Rahmenvertrag

Eine weitere Kennzahl zur Beurteilung der Einkaufsprozesse ist das durchschnittliche Volumen einzelner Bestellungen und Rahmenverträge. Für die Bestellungen hat sie eine ähnliche Aussagekraft wie die zuvor genannte Kennzahl. Wird sie jedoch für Rahmenverträge gebildet, wird beim Vergleich mit dem Gesamtvolumen der Warengruppe ersichtlich, wie stark Volumina gebündelt bzw. einzeln vergeben werden. In der Regel sollte es möglich sein, zumindest den

Großteil des Volumens einer Warengruppe mit wenigen, aber dafür großen Rahmenverträgen zu vergeben.

In einer umfassenden Analyse der Bestellungen bzw. Rahmenverträge können außerdem noch das durchschnittliche Volumen pro Bestell-/Rahmenvertragsposition und die Anzahl der Bestell-/Rahmenvertragspositionen untersucht werden. Zusammen mit dieser und der zuvor behandelten Kennzahl kann das Bestellverhalten unterschiedlicher Bereiche sehr genau untersucht werden.

ORGANISATIONSKENNZAHLEN

Kennzahl „Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter“

Das mit der in Gleichung 15 angegebenen Formel ermittelte Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter zeigt, welches Einkaufsvolumen im Schnitt von den einzelnen Mitarbeitern verhandelt wird. Für Vergleiche zwischen unterschiedlichen Produktionsstätten kann sie jedoch nur eingesetzt werden, wenn es sich um jeweils ähnlich anspruchsvolle Materialien handelt. Ansonsten wird beim bloßen Vergleich des Volumens davon ausgegangen, dass die Hauptaufgabe des Einkaufs das formelle Anfragen und Bestellen einzelner Bedarfe ist. Durch das Verhandeln und Abschließen von Rahmenverträgen wird die Arbeit an andere Stellen verlagert und somit nicht mehr vom Einkauf bearbeitet (vgl. Pieske, 1997, S. 28 ff.).

$$\text{Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Einkaufsvolumen}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter im Einkauf}}$$

Gleichung 15: Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter

Eine vergleichbare Aussagekraft wird mit der in Gleichung 16 angegebenen Formel zur Ermittlung der Einkaufskapazität erzielt. Als Ergänzung zu dieser Kennzahl kann auch der Anteil der geleisteten Überstunden an der Einkaufskapazität ermittelt werden (vgl. Reinelt, 2002, S. 15).

$$\text{Einkaufskapazität} = \frac{\text{Netto Mitarbeiter Stunden}}{100.000 \text{ Euro Einkaufsvolumen}}$$

Gleichung 16: Einkaufskapazität (vgl. Reinelt, 2002, S. 14)

Kennzahl „Bearbeitungszeit einer Bestellung“

Diese Kennzahl betrachtet den Prozess von der Bedarfsfeststellung bis zur Rechnungsbegleichung (vgl. Reinelt, 2002, S. 18), wie er zum Beispiel in einer **Prozesskostenanalyse** untersucht wird. Der Vorteil dieser Kennzahl ist, dass sie wesentlich einfacher ermittelt werden kann als die Kosten des Bestellprozesses. Dafür hat sie lediglich eine qualitative Aussage, indem sie auf hohe oder niedrige Kosten hindeutet.

Statt des gesamten Prozesses können auch nur Teilbereiche betrachtet werden, um zum Beispiel die Durchlaufzeit einer Bestellung von der Bedarfsmeldung bis zur Bestellauslösung (vgl. Bick, 2000, S. 72) oder einer Rechnung vom Wareneingang bis zur Rechnungsbegleichung zu beurteilen. Gerade in größeren Unternehmen werden durch übertriebenen Bürokratismus die Prozesskosten in die Höhe getrieben. Besonders für unkritische C-Artikel sollte der Prozess so weit wie möglich vereinfacht werden, um diese Kennzahl und somit auch die dadurch entstehenden Prozesskosten zu senken.

Kennzahl „Fertigungstiefe“

Die Fertigungstiefe zeigt den Anteil der eigenen Wertschöpfung am gesamten Produktionswert an. Der restliche Anteil wird von Lieferanten zugekauft. Diese Kennzahl ist wesentlich genauer als das Einkaufsvolumen im Verhältnis zum Umsatz, da es sich um die im Berichtszeitraum tatsächlich gefertigte Menge handelt.

$$\text{Fertigungstiefe} = \frac{\text{Produktionswert} - \text{Einkaufsvolumen}}{\text{Produktionswert}}$$

Gleichung 17: Fertigungstiefe (vgl. Reinelt, 2002, S. 13)

Kennzahl „Weiterbildungstage“

Da die strategischen Einkäufer nicht mehr nur reine Bestellabwickler sind, sondern den Verkäufern als ebenbürtige Partner bei der Verhandlung von Jahresvolumina

gegenüberstehen, ist eine regelmäßige Weiterbildung sehr wichtig. Die gezielte Schulung von Verkäufern wird schon seit Jahren immer intensiver durchgeführt. Durch die bereits beschriebene Zunahme der Bedeutung des Einkaufs für die Unternehmung nimmt auch die Verantwortung der Einkäufer zu, die Volumina für das Unternehmen verhandeln und vergeben. In der in Gleichung 18 dargestellten Formel werden die durchschnittlichen Weiterbildungstage pro Mitarbeiter ermittelt.

Weiterbildungstage =

$$\frac{\text{Weiterbildungstage}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

Gleichung 18: Weiterbildungstage
(vgl. Reinelt, 2002, S. 15)

Kennzahl „Lieferantenmanagement“

Wie bereits dargestellt, ist es eine Aufgabe des **strategischen Einkaufs, mit den Lieferanten möglichst langfristige Partnerschaften einzugehen**. Damit die Betreuung der Lieferanten durch den Einkauf aber nicht zu kurz kommt, sollte die in Gleichung 19 dargestellte Kennzahl nicht zu groß werden. In welcher Höhe sie optimal ist, kann nicht pauschal gesagt werden, trotzdem ermöglicht sie zusammen mit dem Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter einen Vergleich zwischen verschiedenen Produktionsstätten.

Lieferantenmanagement =

$$\frac{\text{Anzahl Lieferanten}}{\text{Anzahl Mitarbeiter im Einkauf}}$$

Gleichung 19: Lieferantenmanagement
Quote (vgl. Bick, 2000, S. 72ff.)

FAZIT UND LITERATUR

In diesem Artikel wurden sehr viele Kennzahlen ausführlich vorgestellt und erläutert. Beim Einkaufscontrolling kommt es jedoch nicht darauf an, möglichst viele Kennzahlen zu ermitteln und schön darzustellen, da dadurch sehr schnell die Gefahr eines undurchsichtigen Zahlenfriedhofes lauern würde. Vielmehr sollte jedes Unternehmen anhand seiner Unternehmensziele für sich entscheiden, **mit welchen Kennzahlen die Erreichung dieser Ziele am besten gesteuert werden kann**.

Die einzelnen, ausgewählten Kennzahlen lassen für sich gesehen jedoch nur beschränkte Aussagen zu. Erst durch die Kombination der Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem können ganzheitliche Aussagen gemacht und Ziele gesetzt werden. Kennzahlensysteme dienen dazu, durch eine sich ergänzende Kombination von Einzelkennzahlen den zu betrachtenden Gegenstand möglichst ausgewogen und vollständig darzustellen (vgl. Piontek, 1999, S. 191).

Arnolds, Hans / Heege, Franz / Tussing, Werner: Materialwirtschaft und Einkauf, 10. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2001.

Bick, Werner: Beurteilung von Einkaufsorganisation und -prozessen, in: Beschaffung aktuell 01/2000, S. 72ff.

Boecker, Erhard: Controlling mit Kennzahlen, in: Beschaffung aktuell 10/2001, S. 58ff.

Buchholz, Wolfgang: Leistungsmessung in der Beschaffung, in: Beschaffung aktuell 12/1999, S. 52ff.

Corsten, Hans: Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 7. Auflage – München, Wien: Oldenbourg, 1998.

Drüppel, Bianca: Determinanten für die Bildung von Einkaufsabteilungen, in: Beschaffung aktuell 08/2002, S. 24ff.

Hans, Lothar / Warschburger, Volker: Controlling, 2. Auflage – München, Wien: Oldenbourg, 1999.

Hartung, Joachim / Elpelt, Barbara / Kösener, Karl-Heinz: Lehr- und Handbuch der Statistik, 10. Auflage – München, Wien: Oldenbourg, 1995.

Moser, Gert: Ermittlung der Qualitätskennzahl (QKZ) für Fertigungsmateriallieferanten, Gütersloh: Miele & Cie, 08.10.2001.

Pleske, Reinhard: Veränderungen im Einkauf erfordern neue Leistungsmaßstäbe, in: Beschaffung aktuell 08/1997, S. 28ff.

Piontek, Jochem: Beschaffungscontrolling, 2. Auflage – München, Wien: Oldenbourg, 1999.

Reinelt, Günter K.: Kennzahlen für den Einkaufsleiter, Vortrag auf dem 8. Deutschen IIR Einkaufsleiterforum in Mainz am 10.04.2002.

SAS Institute: Beschaffungsanalysen sollen für Sicherheit sorgen, in: Beschaffung aktuell 03/2002, S. 52ff.

Söhnchen, Frank-Peter: Optimierung der Produktqualität durch Partnerschaft, in: Beschaffung aktuell 06/1998, S. 46ff.

Stau, Stefan / Müll, Oliver: Anforderungen an die Grundstruktur eines Einkaufsinformationssystems, in: Beschaffung aktuell 12/1999, S. 47ff. ■

TREUENFELS

Personaldienstleistungen für das Finanz- und Rechnungswesen



Wir sind als Personalvermittler spezialisiert auf dem Gebiet des Finanz- und Rechnungswesens.

Sie erhalten über uns erfahrene Personal mit kaufmännischer Ausbildung und sicheren IT-Kenntnissen: Kontokorrent-, Finanz- und Bilanzbuchhalter, Steuerfachangestellte, Controller, kaufmännische Leiter und Geschäftsführer.

Sie haben die Wahl, ob Sie festangestellte Mitarbeiter oder befristete Personaleinsätze wünschen. Über Zeitarbeit und Interimservices bieten wir große Flexibilität.

Unsere Personalvermittler freuen sich auf Ihren Anruf.

In Hamburg: Tel. 040 / 376 44 444

In Berlin: Tel. 030 / 259 44 123

In Frankfurt: Tel. 069 / 759 37 676

In Düsseldorf: Tel. 0211 / 83 07 103

In Stuttgart: Tel. 0711 / 222 54 130

In München: Tel. 089 / 288 90 300

Unsere Adressen und Ansprechpartner finden Sie unter: www.treuenfels-personal.de

Hamburg Frankfurt Berlin Düsseldorf Stuttgart München

DIE POWER-RATIO

als Benchmarking-Instrument zur
Beurteilung der relativen
Wettbewerbsposition von Unternehmen



Dr. Dirk Biskup (dirk.biskup@bertelsmann.de) und Dr. Ralf Schremper (ralf.schremper@bertelsmann.de) sind im Bereich „Corporate Controlling and Strategic Planning“ der Bertelsmann AG, Gütersloh, tätig.

von Dirk Biskup und Ralf Schremper, Gütersloh

1. Definition der Power-Ratios

Die Power-Ratio ist ein in der Praxis verbreitetes Instrument zur Beurteilung und zum Vergleich von Unternehmen einer bestimmten Branche. Diese Kennzahl hat allerdings bislang in der betriebswirtschaftlichen Literatur nur wenig Verbreitung gefunden. Sie kann systematisch in den Bereich der marktorientierten Kennzahlen (vgl. z. B. Meffert, 1994) eingeordnet werden. Im Unterschied zu primär rechnungswesenorientierten Kennzahlen wie insbesondere Value-Added-Kennzahlen oder Kapitalrenditen, die die Wertgenerierung bzw. Kapitalverzinsung in den Vordergrund stellen (vgl. hierzu Crasselt/Pellens/Schremper, 2000), ist die Power-Ratio allein nicht geeignet, den Erfolg des Unternehmens zu messen. Die **Power-Ratio dient vielmehr dazu, die relative Wettbewerbsposition von Unternehmen darzustellen** (zur Wettbewerbsposition vgl. grundlegend Porter, 1985). Dabei liegt der **Fokus auf dem Benchmarking eines Unternehmens** im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen und nicht auf der Beurteilung der Performance eines einzelnen Unternehmens. Diese Situation ist typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass detaillierte Informationen über die Konkurrenzunternehmen nicht verfügbar sind (und somit beispielsweise Value-Added-Kennzahlen für die Konkurrenzunternehmen gar nicht ermittelbar wären).

Die **Power-Ratio I** gibt an, wie hoch der **Umsatz eines Unternehmens pro Prozentpunkt Marktanteil** ist und entspricht somit dem Quotienten aus dem Umsatz des Unternehmens und dessen Marktanteil. Realisiert ein Unternehmen beispielsweise einen Umsatz von 150 Mio. Euro und beträgt sein Marktanteil 15%, so ergibt sich eine Power-Ratio I in Höhe von $10 (= 150 / 15)$. **Pro Prozentpunkt Marktanteil wird ein Umsatz von 10 Mio. Euro erwirtschaftet.** Bei der Power-Ratio I darf der Marktanteil nicht über den Umsatz definiert werden, da ansonsten sämtliche hieraus resultierenden Power-Ratios I der Unternehmen eines Marktes identisch sein würden. Daher muss stets **eine mengenmäßige Abgrenzung der Marktanteile** erfolgen, die branchenspezifisch bezogen auf den jeweils relevanten Markt zu bilden sind. Bei Brauereien wird beispielsweise auf „Ausstoß Hektoliter am Gesamtbeer-verbrauch eines bestimmten Segments (z. B. Premiumber)“, bei Automobilunternehmen auf „Anzahl produzierter Fahrzeuge bezogen auf Neuzulassungen eines bestimmten Segments (z. B. Mittelklassewagen)“ abgestellt usw. In der Medienbranche wird die Power-Ratio I zum nationalen und auch internationalen Vergleich von Fernsehsendern, Radiosendern oder Internetportalen regelmäßig eingesetzt (vg. Ofori/Lloyd, 1999, Morgan Stanley Dean Witter, 2000); sie errechnet sich hier als Quotient aus Werbeumsätzen und Sehermarktanteil

(bzw. Hörermarktanteil oder Page Impressions).

Die Power-Ratio II ist definiert als **Erfolg eines Unternehmens pro Prozentpunkt Marktanteil** und stellt somit den **relativen Erfolg** eines Unternehmens bezogen auf seinen Marktanteil dar. Realisiert ein Unternehmen beispielsweise einen Gewinn von 12 Mio. Euro bei einem Marktanteil von 15%, so ergibt sich eine Power-Ratio II in Höhe von $0,8 (= 12 / 15)$. **Pro Prozentpunkt Marktanteil wird also ein Gewinn von 0,8 Mio. Euro erwirtschaftet.** Diese Kenngröße ermöglicht zusammen mit der Power-Ratio I eine bessere Aussage über die Wettbewerbsposition eines Unternehmens, denn Umsätze lassen sich kurzfristig z. B. durch Erhöhung der Marketingausgaben aber damit zu Lasten des Gewinns steigern. Zudem können zur Berechnung der Marktanteile bei der Power-Ratio II auch die Umsätze, welche von Wettbewerbern meist beobachtbar sind, herangezogen werden.

2. Anwendungsbereiche und Diskussion

Power-Ratios werden auf der Grundlage empirischer Daten konstruiert. Im Folgenden sollen anhand eines Beispiels diese Kennzahlen näher diskutiert werden. Der Berechnung liegen die

folgenden Daten einer oligopolistischen Marktsituation zugrunde:

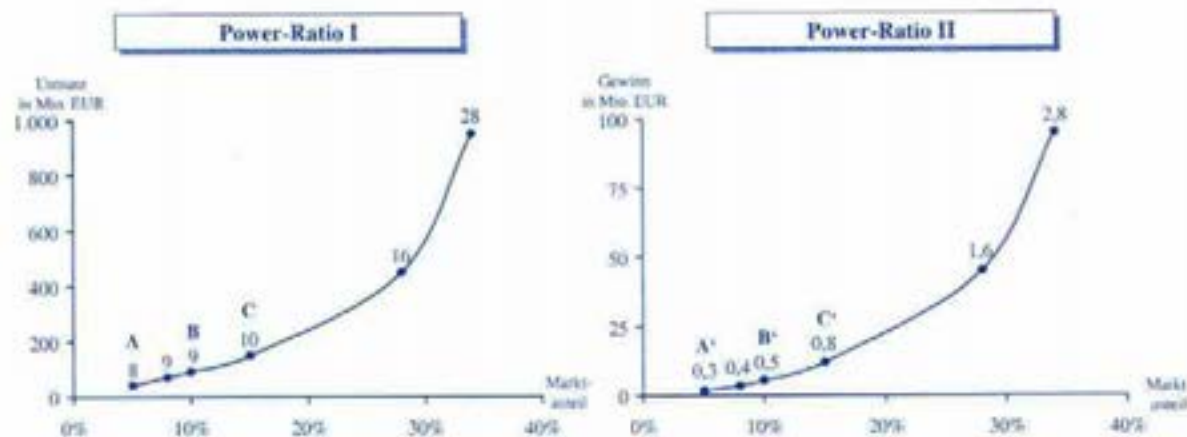
Unternehmen	Marktanteil	Umsatz (in Mio. Euro)	Gewinn (in Mio. Euro)	Power-Ratio I	Power-Ratio II
U1	5%	40	1,6	8	0,3
U2	8%	70	3,5	9	0,4
U3	10%	90	5,4	9	0,5
U4	15%	150	12,0	10	0,8
U5	28%	450	45,0	16	1,6
U6	34%	950	95,0	28	2,8

Wie abgebildet, kann aus diesen Wettbewerbsdaten eine **Umsatz-Marktanteils-Kurve** sowie eine **Gewinn-Marktanteils-Kurve** gebildet werden. Diese Kurven können nicht theoretisch abgeleitet, sondern nur auf Basis der empirischen Daten konstruiert werden. Ähnliche Verläufe entstehen, wenn die Power-Ratios (die hier im Beispiel über den einzelnen Punkten angegeben sind) auf den Ordinaten direkt abgetragen werden.

Konkurrenten Marktanteile einbüßen und damit ebenfalls neue Power-Ratios realisieren. Eine für eine bestimmte Situation vorliegende Kurve muss also bei Veränderungen der Marktanteile oder Umsätze der Teilnehmer keinen Bestand mehr haben. Diese Argumentation gilt auch für die Power-Ratio II.

Für sich genommen sind die einzelnen Power-Ratios I und II nicht aussagekräftig.

sen, so könnte man sofort erkennen, dass dieses Unternehmen im Vergleich zu den restlichen Unternehmen und in Bezug auf seine Marktposition zu geringe Umsätze bzw. Gewinne realisiert. Der nächste Schritt wäre nun, das Unternehmen U3 einer genaueren Analyse zu unterziehen. Natürlich kann es für eine unverhältnismäßig schlechte Situation eines Unternehmens nachvollziehbare Gründe geben (z. B. Restrukturierungsaufwand, Abfin-



Zunächst soll analysiert werden, ob die Kurven einen Entscheidungsrahmen darstellen, also ob es für ein Unternehmen möglich ist, sich entlang der Kurven nach oben zu bewegen. Erhöhen sich durch eine Ausweitung des Marktanteils um beispielsweise 50% (von Punkt B auf Punkt C) „automatisch“ die Umsätze um 67%? Oder bedeutet die Power-Ratio-Kurve, dass nur durch eine Erhöhung der Umsätze um 67% der Marktanteil um 50% gesteigert werden kann? Umsätze und Marktanteile sind für gewöhnlich interdependent. Die Frage, ob steigende Marktanteile Umsatzerhöhungen mit sich bringen oder ob höhere Umsätze zu Marktanteilsgewinnen führen, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Diesbezüglich sind die Kausalitäten und Wirkungszusammenhänge auch von Branche zu Branche unterschiedlich. Grundsätzlich gilt, dass jede Steigerung des eigenen Marktanteils dazu führt, dass

Sie werden erst durch den Wettbewerbsvergleich interpretierbar. Somit messen diese beiden Kennzahlen die **relative Stärke eines Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern** und sind insbesondere für das strategische Controlling geeignet. Weiterhin ist die Power-Ratio zur Bestimmung von Synergiepotenzialen im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen hilfreich. Auf diese beiden Aspekte wird im Folgenden näher eingegangen:

Liegen auf einem Markt die im Beispiel angegebenen Power-Ratios vor, so kann auf den ersten Blick kein „Ausreißer“, also kein Unternehmen, welches im Vergleich zu den anderen Unternehmen besonders gut oder schlecht performt, identifiziert werden. Würde hingegen das Unternehmen U3 eine Power-Ratio I von beispielsweise 5 (anstelle von 9) oder eine Power-Ratio II von 0,3 (anstelle von 0,5) aufwei-

dungen, Markteinführung eines neuen Produktes), allerdings ist es auch möglich, dass das Unternehmen U3 in Teilen unwirtschaftlich arbeitet (z. B. zu hohe Löhne, zu großer Overhead, zu teurer Einkauf von Material, ungünstige Platzierung der Produkte am Markt). **Somit stellen die Power-Ratios ein einfaches und schnelles Benchmarking-Tool dar, um einen ersten Eindruck von der relativen Performance** eines Unternehmens zu bekommen. Dies ist insbesondere sinnvoll für eine Holding, in der ein zentrales Controlling die Performance zahlreicher Tochterunternehmen auf verschiedenen Märkten zu überwachen hat. In der Medienindustrie vermittelt die Power-Ratio einen Eindruck, inwiefern ein Unternehmen in der Lage ist, seine relative Stärke gegenüber den Werbetreibenden durchzusetzen (die Umsätze von TV- und Radio-Sendern hängen größtenteils vom Umfang der verkauften Werbezeit ab).

Die Power-Ratios können weiterhin der Bestimmung von Synergiepotenzialen dienen: Falls ein Unternehmen mit einem Marktanteil von beispielsweise 10% (Punkt B', Gewinn 5,4 Mio. Euro) einen Konkurrenten mit einem Marktanteil von 5% (Punkt A', Gewinn 1,6 Mio. Euro) aufkauft, kann dann als Ergebnis des Zusammenschlusses der Punkt C' mit einem Gewinn von 12 Mio. Euro realisiert werden? Die reine Addition der Marktanteile der Unternehmen U1 und U3 führt zu einem gemeinsamen Marktanteil von 15%, allerdings lägen vorerst sowohl der Umsatz mit 130 Mio. Euro als auch der Gewinn des fusionierten Unternehmens mit 7 Mio. Euro deutlich unter den Werten des Unternehmens U4. Die vorgenommene Addition erscheint nur dann sinnvoll, wenn Umsätze und Gewinne linear vom Marktanteil abhängig sind. Dies wird aber häufig nicht der Fall sein, da mit steigenden Marktanteilen für gewöhnlich überproportionale Umsatzzuwächse realisiert werden können. Weiterhin sind Gewinne nicht selten unmittelbar von den Umsätzen abhängig und nehmen mit diesen ebenfalls überproportional zu. Somit kann die aufgezeigte Lücke von 5 Mio. Euro zwischen den Gewinnen der fusionierten Unternehmen U1 und U3 und dem Unternehmen U4 Synergiepotenziale darstellen, die im Rahmen der Übernahme zu identifizieren sind. Typische Beispiele für Synergiepotenziale sind Einsparungen von Doppelfunktionen im Overheadbereich und (insbesondere bei fixkostenintensiven Produktionsvorgängen) die Zusammenlegung der Produktion an einen Standort. Da derartige Synergiepotenziale sowohl dem Käufer U3 als auch dem Verkäufer U1 bekannt sind, werden sie bei der Verhandlung des Kaufpreises eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Die Power-Ratios können somit genutzt werden, um eine erste Vorstellung von der Höhe möglicher Synergiepotenziale zu erlangen. Natürlich sind diese, sollte es zu Übernahmeverhandlungen kommen, im Rahmen des Due-Diligence-Prozesses genau zu quantifizieren.

3. Beurteilung

Power-Ratios sind Kennzahlen, denen vor allem in der Medienbranche eine hohe Relevanz beimessen ist, die aber auch in anderen Branchen als Bench-

marking-Tool verbreitet sind. Sie können dazu beitragen, einerseits Transparenz bezüglich der eigenen Wettbewerbsposition zu schaffen und andererseits im Falle von Unternehmenszusammenschlüssen potenzielle Synergien aufzuzeigen.

Die Kurven sind abhängig vom zugrunde liegenden Markt. Im Falle des Oligopols sind die Kurven instabil, da sie sich infolge von Akquisitionen und Fusionen nachhaltig verändern können. Demgegenüber sind im Polypol-Fall die einzelnen Marktanteile regelmäßig zu klein, um Kurven überhaupt abzuleiten. Dies schränkt die Anwendbarkeit der Power-Ratios als Kennzahl für die oben diskutierten Situationen allerdings nicht ein, da sie vor allem in einem statischen Kontext als Erklärung für die aktuelle Branchensituation eingesetzt werden. Im intertemporalen Fall, also insbesondere vor und nach Akquisitionen, lassen sich unterschiedliche Power-Ratios eines Unternehmens bzw. Power-Ratio-Kurven eines Marktes allerdings nur schwer miteinander vergleichen.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die Power-Ratios vor allem dann ein interessantes Analyseinstrument darstellen, wenn die betrachtete Branche fixkostenintensiv ist. In diesem Fall kann bei einem steigenden Marktanteil der Gewinn in der Regel überproportional gesteigert werden. Dies reflektiert sich vor allem in einer – zu Wettbewerbern mit geringeren Marktanteilen – vergleichsweise hohen Power-Ratio II. Im Gegensatz dazu erscheint die Anwendbarkeit der Power-Ratios beschränkt, wenn die Branche nicht fixkostenintensiv ist, was allerdings in oligopolistischen Märkten praktisch nicht vorkommt.

Literaturhinweise

Crasselt, N. / Pellens, B. / Schremper, R. (2000), Konvergenz wertorientierter Erfolgskennzahlen – Economic Value Added, Cash Flow Return on Investment und Cash Value Added, in: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg., Heft 1 und 2, S. 72-78, 205-208.

Meffert, H. (1994), Marketing-Management, Wiesbaden, Kapitel 2.22.

Morgan Stanley Dean Witter (2000), „New“ vs. „Old“ Media: Power-Ratios, in: The e-Marketing Report, London, S. 15-16.

Ofori, K. A. / Lloyd, M. (1999), The Value of Tax Certificate, in: Federal Communications Law Journal, Vol. 51, S. 693-711.

Porter, M. (1985), Competitive Advantage, New York, S. 221-226. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

24	35	36	G	V	S
----	----	----	---	---	---

Medizinische Power-Ratio bei jedem von uns selber.

Kennzahlen sind auch solche, die man medizinisch kriegen kann – **z. B. bei einer Blutanalyse. Cholesterin**, das nicht höher sein soll als 240 mg/dl, ist bei 280 überschritten. Das könnte man **analog setzen zu Marketingkosten**.

Gut ist auf der anderen Seite das **HDL-Cholesterin**, das mindestens 35 mg/dl ausmachen soll. Wenn es im Beispiel 96 beträgt, so ließe sich ein Quotient bilden als **power ratio** zwischen Cholesterin und HDL; mit den Beispielzahlen also $280 : 96 = 2,9$. Dieser Wert bewegt sich **im grünen Feld**.

Und überhaupt: Blutdruck und Kostendruck sind sich sehr ähnlich. Man kann mit Maßnahmen therapierend eingreifen; oder es geht darum, die Verhaltensweisen zu ändern.

(Redaktion)

WELTWEITES INTERNES BENCHMARKING

in primären Servicebereichen

von Elke Focken und Lars Hauk, Würzburg

1 EINLEITUNG

Eine verstärkte Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, eine zunehmende Transparenz der Märkte sowie eine steigende Dynamik der Kundenwünsche stellen an Unternehmen hohe Anforderungen, um am Markt zu bestehen. Hier gilt es, Methoden und Verfahren zu entwickeln, die zu Spitzenleistungen führen und damit zum Unternehmenserfolg beitragen. Dieser Aufgabe hat sich auch die **FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG (FAG)** gestellt, indem sie seit 1998 in **zwei Unternehmensbereichen, der Produktion und dem Vertrieb, ein weltweites internes Benchmarking** intensiv praktiziert. Da Verbesserungs- und Einsparungspotenziale in diesen Bereichen limitiert sind, sollen weitere Bereiche das Benchmarking-Vorgehen im Unternehmen ergänzen.

Das Kerngeschäft der FAG, deren Ursprünge sich bis in das Jahr 1872 datieren lassen, liegt im Bereich der **Wälzlager-technologie**. Um den Anforderungen der Kunden und den unterschiedlichen Märkten gerecht zu werden, wurde eine kundenorientierte Konzernstruktur gewählt,

die den Konzern divisional in einzelne Unternehmensbereiche, sogenannte Business Units, unterteilt. Nicht im Bereich der Wälzlager, sondern in der Näh- und Fördertechnik ist die **Dürkopp Adler AG** tätig. Bei der **FAG Personaldienste und Service GmbH** handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen und eine Tochtergesellschaft der Holding. Zum 1. Januar 2002 wurde ein Beherrschungsvertrag mit der **INA Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH (INA)** als herrschende Gesellschaft abgeschlossen.

Nachdem FAG jahrelang weltweit den zweitgrößten Umsatz am Wälzlagermarkt erwirtschaftete, fiel das Unternehmen 1996 auf den sechsten Platz zurück und verbesserte sich erst 1999 wieder auf den vierten Platz. Zur weiteren Verbesserung der Marktposition wurden von der Unternehmensführung folgende mittelfristige **Basisstrategien** definiert:

- ein Wachstum durch Innovation;
- eine Verbesserung der Konzernstrukturen durch ein aktives Portfoliomanagement;
- ein verstärkter Ausbau der internationalen Präsenz;

- eine konsequente Steigerung der Produktivität.

Im Rahmen dieser Basisstrategien sollte das seit 1998 weltweit intern betriebene Benchmarking-Konzept auf die primären Servicebereiche der FAG ausgeweitet werden. Dabei sollten geeignete Benchmarking-Objekte und -Partner innerhalb des gesamten Konzerns identifiziert und beschrieben sowie weltweit anwendbare Maßstäbe hergeleitet werden. Des Weiteren sollte das Konzept so gestaltet werden, dass es zum einen die Spezifika der primären Servicebereiche integriert und zum anderen mit den im Unternehmen existierenden Konzepten korrespondiert, um somit einen ganzheitlichen Benchmarking-Ansatz im Unternehmen zu gewährleisten.

Der vorliegende Beitrag veranschaulicht die Zweckmäßigkeit der Einführung eines internen Benchmarking-Systems und stellt anhand der FAG beispielhaft die Vorgehensweise der Implementierung eines solchen Systems dar. Einführend werden hierzu zunächst die theoretischen Benchmarking-Grundlagen erörtert.



Dipl.-Kaufrau Elke Maren Thalke Focken, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg.
E-Mail: elke.focken@mail.uni-wuerzburg.de



Dipl.-Kaufmann Lars Hauk, ehemaliger Student an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Würzburg. Verfasser der Diplomarbeit „Entwicklung eines weltweiten internen Benchmarking-Konzeptes in primären Servicebereichen am Beispiel der FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG“ am Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen. E-Mail: L@rsHauk.de

Die Verfasser bedanken sich für die freundliche Unterstützung und gute Zusammenarbeit bei der FAG und insbesondere bei Herrn Dipl.-Ing. (FH) Rainer Eldieth



2 GRUNDLAGEN: BEGRIFF, KLASSIFIZIERUNG UND PROZESS

Um Unschärfen beim Umgang mit dem Benchmarking, insbesondere bei der Durchführung von Projekten, zu vermeiden, ist es sinnvoll, eine Begriffsbestimmung und Klassifizierung nach Objekt und Partner vorzunehmen. Dabei lassen sich folgende grundlegende Merkmale und Aktivitäten, die immer wieder im Zusammenhang mit dem Benchmarking genannt werden, erkennen: Im Mittelpunkt steht die Messung und der Vergleich bestimmter Objekte. Die Ergebnisse des Vergleichs sollen zu Verbesserungen in den Entitäten führen. Der Prozess ist langfristig angelegt und wird systematisch und kontinuierlich durchgeführt (vgl. Schäfer/Seibt 1998).

Am Anfang und damit von entscheidender Bedeutung für den Verlauf jedes Benchmarking-Projektes steht die Frage, **was Gegenstand, Objekt der Untersuchung sein soll**. Als am häufigsten und durch empirische Untersuchungen von Gerberich sowie Wildemann belegt, lassen sich in der Praxis **neben Produkten auch Prozesse und Funktionen** als Benchmarking-Objekte erkennen (vgl. Gerberich 1999; Wildemann 1995).

Als Ziele des Benchmarking gelten insbesondere die **Steigerung der Kosteneffizienz** und der **Ausbau der Kundenorientierung**. Diese können u.a. durch eine Verkürzung der Durchlaufzeiten, eine

geringe Ressourcenbindung oder durch eine Erhöhung der Prozesssicherheit und -flexibilität erreicht werden. Nach der Objektwahl schließt sich unmittelbar die Frage an, mit wem ein Vergleich durchgeführt werden soll. Grundsätzlich kann dabei zwischen internen und externen **Partnern** unterschieden werden. Eine weitere Unterteilung lässt sich im Bereich des externen Benchmarking nach Branchenabhängigkeit bzw. Branchenunabhängigkeit vornehmen.

Beim internen Benchmarking werden die Entitäten innerhalb eines Unternehmens ausgewählt. Als Vergleichsentitäten können beispielsweise **unterschiedliche Standorte, Werke, Filialen, Abteilungen und Sparten** herangezogen werden. Ein besonders hohes Potenzial interner Benchmarking-Aktivitäten steckt aufgrund eines breiten Spektrums an Produkten und Leistungen in großen internationalen und dezentral organisierten Unternehmen. Grundsätzlich gestaltet sich das Auffinden von geeigneten Partnern beim internen Benchmarking aufgrund der gemeinsamen Unternehmenskultur weniger problematisch, da Strukturen und Kommunikationswege bekannt sind. Somit ist ein Identifizieren von überflüssigen sowie unnötigen Herstellungsmethoden, funktionalen Abläufen und Prozessen in den Entitäten schnell möglich. Darüber hinaus sind Daten in Relation zu einem externen Projekt eher vergleichbar und vor allem leichter zugänglich. Letzteres zeigt sich insbeson-

dere, wenn es sich um Informationen mit einem hohen Detaillierungsgrad handelt. Ein weiterer positiver Effekt des internen Benchmarking ist, dass die unterschiedlichen Leistungen der Vergleichsentitäten untereinander angeglichen werden. Dadurch verbessert sich nicht nur die Gesamtleistung der Organisation, sondern es verringern sich auch extreme Schwankungen zwischen den einzelnen Einheiten. Kritisch ist die **Wirkung eines internen Benchmarking auf die Mitarbeiter** zu beurteilen. Einerseits entsteht durch den Vergleich ein **interner Wettbewerb**, der die Mitarbeiter positiv motivieren und zusätzliches Potenzial freisetzen kann. Auf der anderen Seite wird das Benchmarking gegebenenfalls als **Leistungsüberprüfung** und -kontrolle des einzelnen Mitarbeiters missverstanden, was zu internen Veränderungen und Schuldzuweisungen führen kann (vgl. Siebert/Kempf 2000, S. 21-23; Karlöf/Östblom 1994, S. 62f.).

Da das interne Benchmarking durch seine **Ausrichtung an der intern besten Lösung** limitiert ist, kann auf ein **externes Benchmarking** ausgewichen werden. Ein externes Benchmarking wird außerhalb der eigenen Organisation durchgeführt, wobei die Benchmarking-Methode in Abhängigkeit vom Vergleichspartner weiter unterteilt werden muss. Ein Benchmarking unter Vergleichspartnern, welche in einem gewissen Konkurrenzverhältnis zueinander stehen, führt zu einem **branchenabhängigen** bzw. Wett-

bewerber- oder horizontalen Benchmarking. Das branchenabhängige Benchmarking bietet nicht nur den Vorteil, dass die Leistungsdefizite gegenüber der Konkurrenz aufgezeigt werden, sondern auch die Möglichkeit, Trends der eigenen Branche respektive Industrie frühzeitig zu erkennen und für sich zu nutzen. Als Nachteil ist sicherlich zu bewerten, dass sich durch den Fokus auf die eigene Branche keine bahnbrechenden Innovationen ergeben müssen, sondern eher die Schließung von Leistungslücken im Vergleich zu den Wettbewerbern erfolgen wird. Ein großes Problem besteht zudem in der Beschaffung der notwendigen Informationen. Unternehmen sind i.d.R. darauf bedacht, **keine Daten zum eigenen Nachteil preiszugeben**. Eine direkte Informationsbeschaffung gestaltet sich daher als äußerst schwierig, so dass zu meist der Weg über Dritte, z. B. Benchmarking-Zentren oder Unternehmensberater, gewählt wird. Eine Zusammenarbeit kann unter Umständen auch durch Gesetze und Normen, beispielsweise durch eine Verletzung des Wettbewerbsrechts, begrenzt sein (vgl. Camp 1994, S. 78f.).

Andererseits kann ein **branchenunabhängiges Benchmarking**, welches nicht durch einen Bezug zur Konkurrenz oder zu den Wettbewerbern begrenzt ist, durchgeführt werden. Hierbei werden **Vergleichsentitäten gesucht, die generell die besten Lösungen entwickelt haben**. Im Gegensatz zum branchenabhängigen Benchmarking werden Unternehmen eher bereit sein, Informationen auszutauschen, da sie in keinem unmittelbaren Konkurrenzverhältnis stehen. Ein solcher Vergleich kann vollkommen neue Einsichten und Erkenntnisse liefern, die es ermöglichen, einen radikalen Wandel der Tätigkeiten und Abläufe herbeizuführen. Weitere Erfolge zeigen sich in einer Erhöhung der Flexibilität und einer Zunahme der Innovationen im eigenen Unternehmen. Die gewünschten Ergebnisse sind jedoch oft nur durch einen hohen zeitlichen Aufwand zu erzielen. Besonders das **Auffinden geeigneter Partner** gestaltet sich im Vergleich zum internen Benchmarking als äußerst schwierig. Zudem müssen die Ergebnisse für das eigene Unternehmen modifiziert bzw. angepasst werden, da mit zunehmender Entfernung von der eigenen Branche die Produkt- und Prozessvergleichbarkeit abnimmt (vgl. Pieske 1997).

In der Literatur wird der **Benchmarking-Prozess** durch eine Vielfalt von unterschiedlichen Modellen dargestellt. In Untersuchungen wurde ermittelt, dass in Abhängigkeit von der Detailliertheit der Modelle ein solcher Prozess aus zwei bis fünfzehn (Haupt-)Phasen bestehen kann. Bei einer genauen Betrachtung lässt sich ferner feststellen, dass die vorliegenden Phasenkonzepte im Kern eine hohe Identität aufweisen (vgl. Böhnert 1999, S. 94-138). Der Benchmarking-Prozess ist ein komplexer und anspruchsvoller Arbeitsprozess, der eine Reihe von Informationsprozessen, Analysetätigkeiten, Planungs- und Kontrollaktivitäten sowie Entscheidungen des Managements und die Durchführung von Veränderungen im Unternehmen beinhaltet. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung bei der Organisation und Durchführung von Benchmarking-Projekten einheitlich, logisch und strukturiert vorzugehen. Das von Sabisch/Tintelnot entwickelte Modell wird in zehn Arbeitsschritte unterteilt, welche es ermöglichen, strukturiert die bestehenden Aufgaben und Problemstellungen zu bewältigen. Die einzelnen

Schritte bzw. Stufen lassen sich wiederum durch die vier Phasen Projektplanung, Bewertung, Zielbestimmung und Umsetzung zusammenfassen. Als Basis-schritt 0 wird hierbei die Informationsbeschaffung und -verarbeitung bezeichnet, da sie auch alle anderen Stufen maßgeblich durchdringt. Da es sich bei diesem Modell um einen fortwährenden Prozess handelt, endet er nicht mit einer abschließenden Stufe. Vielmehr wird der Prozess kontinuierlich, jeweils auf einer höheren Erkenntnisstufe weitergeführt, die durch die Ergebnisse und Erfahrungen der vorherigen Projekte gewonnen wird (vgl. Sabisch/Tintelnot 1997).

3 BESTANDSAUFNAHME

3.1 Continuous Improvement Process

Das bereits angesprochene Bestreben nach der Rückgewinnung von Marktanteilen führte bei FAG u.a. zur Entwicklung eines langfristig angelegten Konzeptes, dem **Continuous Improvement Process (CIP)**, mit dem insbesondere die

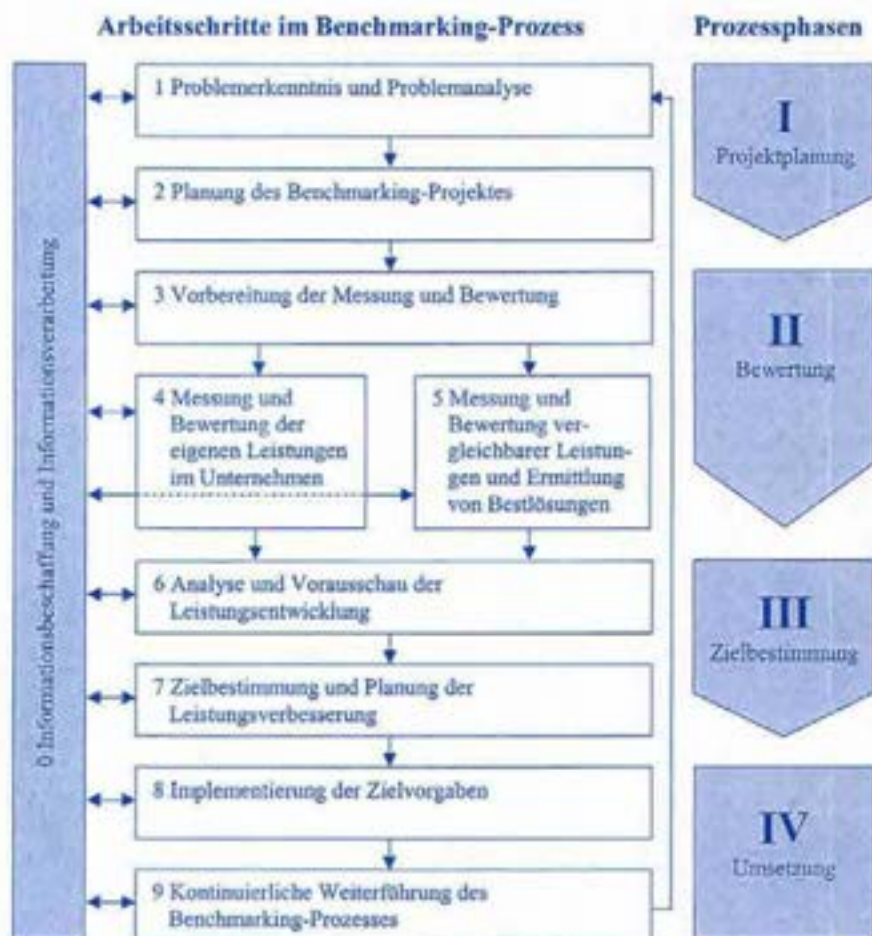


Abb. 2: Benchmarking-Prozess als Ablaufmodell (entnommen aus Sabisch/Tintelnot 1997, S. 29)

Produktivität und die Innovationsfähigkeit gesteigert werden sollen. Zur ganzheitlichen, aber schrittweisen Implementierung des CIP wurden drei Bereiche definiert. Aufgrund von Erkenntnissen anderer Unternehmen mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) wurde 1999 mit der Produktion begonnen, da dort das größte Potenzial an Verbesserungen und Einsparungen erwartet wurde, und in der Folge um den Vertriebsbereich ergänzt. Die Aufnahme weiterer indirekter bzw. administrativer Bereiche bis zum Ende des Jahres 2001, wie beispielsweise des Qualitätsmanagements, des Einkaufs oder des Personalwesens, welche die hier betrachteten primären Servicebereiche umfassen, vervollständigt das Konzept.

Ein Schwerpunkt der CIP-Aktivitäten im Produktionsbereich ist beispielsweise die **Reduzierung der Rüstzeiten** sowie die **Minimierung der Durchlaufzeiten und der Bestände**. Um Ordnung, Organisation und Sauberkeit in allen Unternehmensbereichen zu gewährleisten, werden in der Produktion sogenannte **5-S-Maßnahmen (Sortiere aus! Stelle hin! Säubere! Standardisiere! Sei diszipliniert!)** und als Pendant im Vertrieb **Büroeffizienz-Maßnahmen** durchgeführt. Diese beinhalten u. a. das Entfernen entbehrlicher Dinge, wie überflüssiger Werkzeuge, Regale, Schränke etc., die Grundreinigung des Arbeitsplatzes sowie die Entwicklung und Befolgung von Standards. Weitere wesentliche Bestandteile des CIP-Konzeptes sind ein **ausgeprägtes Ideenmanagement**, das über eine eigens konzipierte Software verwaltet wird, sowie die regelmäßige Durchführung von **Workshops, die von Führungskräften der Bereiche geleitet werden** und als mögliche Themenstellungen die Entwicklung und Umsetzung neuer kreativer Ideen sowie die Bearbeitung aktueller Chancen bzw. Aufgaben haben.

Um die Entwicklung des Unternehmens transparent zu machen, wurde ein in der Systematik, dem Aufbau und der Visualisierung weltweit **einheitliches Kennzahlensystem** entwickelt. Dabei wird die Umsetzung der Unternehmensstrategien ähnlich der Balanced Scorecard über die vier Betrachtungsperspektiven Motivation, Qualität, Kosten und Logistik, die in der Produktion als Logistik bezeichnet wird, verfolgt. Die Beurteilung der Kennzahlen erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich. **Der Zielfindungsprozess beginnt mit der Budgetierung für das Folgejahr und ist am Ende des Jahres abgeschlossen.** Die Ziele lassen sich hierbei in Einheitsziele, die für alle Bereiche gleichermaßen gelten, und differenzierbare Ziele, deren Festlegung individuell erfolgt, unterteilen. Die **Visualisierung der Kennzahlen erfolgt auf für jeden Mitarbeiter zugänglichen Tafeln**, auf denen unterschiedliche Ranking- und Verlaufsgraphiken, Zusatzinformationen sowie der **CIP-Stern** abgebildet sind. Mit Hilfe des Sterns lässt sich der aktuelle Monatswert der Kennzahlen anhand der breiten schwarzen Linie ablesen. Während die grauschattierten Flächen den Durchschnittswert der vergangenen Monate des laufenden Kalenderjahres repräsentieren, stellt der äußere Rand des Sterns die Zielerreichung von 100 Prozent dar (vgl. Golücke/Gempper 2000).

3.2 Best Practice

Das von der FAG weltweit intern durchgeführte Benchmarking, Best Practice, findet zum einen **in den Produktions-**

einheiten aller Wälzlager-Business Units und zum anderen **in den Vertriebsgesellschaften** der Business Unit Industrial Bearings and Services Anwendung. Dabei basiert Best Practice auf dem dargestellten Kennzahlensystem sowie auf weiteren CIP-Elementen.

Um einen ordnungsgemäßen Ablauf und eine einheitliche Bewertung beim Benchmarking zu gewährleisten, wurden jeweils für den Produktions- und Vertriebsbereich Audits entwickelt, die, wie auch alle übrigen Audits im Unternehmen, von bereichsunabhängigen, konzerninternen Auditoren durchgeführt werden. Als Grundlage für die Bewertung und Durchführung der Audits dient den Auditoren ein Bewertungsbogen (vgl. Abb. 4), welcher für beide Bereiche identisch aufgebaut ist und sich in die beiden Kapitel „Quantität“ und „Zielbeitrag“ gliedert.

Im Kapitel „Quantität“ werden in den Entitäten sowohl die korrekte Anwendung des gesamten CIP-Kennzahlen- und CIP-Visualisierungssystems überprüft. Das Kapitel „Zielbeitrag“ untergliedert sich in vier eigenständige Frageblöcke. So wird im ersten Block die Höhe der Einsparungen durch Workshops im Vergleich zum festgelegten Ziel und zum FAG-internen Besten gemessen. Im zweiten und dritten Block werden die für die Produktions- und Vertriebsseinheiten entwickelten Kennzahlen zum Benchmarking herangezogen. Dabei wird im „Vergleich mit Best Practice“ die Größe der eigenen Kennzahl in Relation zum weltweit Besten gemessen. Bei der „Verbesserungsdynamik“ wird das Maß

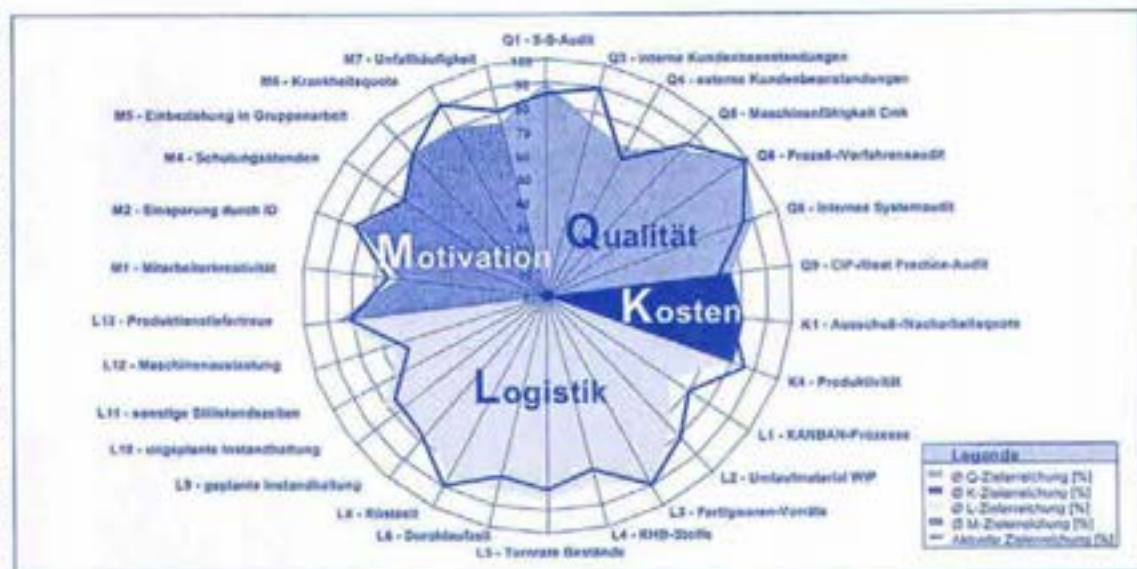


Abb. 3: CIP-Stern

BEST PRACTICE-Audit im Produktionsbereich:		Ergebnis		FAG
am:	Quantität	Punkte	Erfüllungsgrad %	
Frage 1.1 – 1.11	110	Ist	Quantität	Verteiler:
ZIELBEITRAG			Zielbeitrag	
Frage 2.1 – 2.2 Workshopergebnisse	20			
Frage 3.1 – 3.11 Vergleich mit Best Practice	110			
Frage 4.1 – 4.8 Verbesserungsdynamik	10 (x-quer)	(x-quer)		
Frage 5.1 – 5.2 Gesamtperformance	20			
GESAMTERGEBNIS	270			

Bewertung der Fragen		Umrechnung CIP-% in Punkte	
0	Nicht erfüllt	0 % - 10 %	0
4	Schwerwiegende Abweichungen	> 10 % - 50 %	4
6	Signifikante Abweichungen	> 50 % - 75 %	6
8	Erfüllt, aber leichte Mängel	> 75 % - <= 100 %	8
10	Erfüllt und wirksam eingeführt	100 %	10

Auditor: _____ Datum _____ Abteilung _____ Name/Unterschrift _____

Co-Auditor: _____ Datum _____ Abteilung _____ Name/Unterschrift _____

Abb. 4: Best Practice-Auditierungsbogen

der Verbesserung auf das Potenzial der Vergleichsperiode errechnet, um sowohl positive als auch negative Entwicklungen in den Entitäten zu berücksichtigen. Im letzten Frageblock „Gesamtperformance“ findet eine qualitative Bewertung der gesamten CIP-Kennzahlen einer Entität statt. So wird zum einen die **Summe der erreichten Ziele und zum anderen der Erfüllungsgrad des CIP-Sterns** ermittelt. Die Bewertung der Fragen erfolgt anhand einer Punkteskala von 0, nicht erfüllt bis 10, erfüllt und wirksam eingeführt. Weitere Abstufungen sind mit der Vergabe von 4, 6 und 8 Punkten gegeben. Um den Frageblock „Verbesserungsdynamik“ nicht zu stark zu gewichten, da die gleichen Kennzahlen bereits durch den „Vergleich mit Best Practice“ integriert worden sind, wurde die max. erreichbare Punktzahl des gesamten Blocks auf 10 Punkte begrenzt. Dies entspricht dem maximal zu erreichenden Mittelwert. Das Gesamtergebnis wird festgestellt,

indem der Erfüllungsgrad des Audits als Verhältnis der gesamten Ist- zu den gesamten maximal erreichbaren Punkten in Prozent berechnet wird.

Um ein **leichtverständliches und übersichtliches Benchmarking zu ermöglichen, wird das Resultat in einem Ranking, einer Champions League**, und einem Quantität-Zielbeitrag-

und Zielbeitrag von größer als 80% entspricht, zu erreichen. Die Verbesserung soll durch eine Analyse der eigenen Schwächen sowie eine Interpretation und einen Transfer der Stärken der anderen Entitäten erreicht werden. Dabei sollen die Aufstellung und Umsetzung von Maßnahmenplänen sowie regelmäßige interne Reviews unterstützend wirken.

Ranking

Champions League

Rang	Bereich	Audit Ergebnis in %
1	A	78
2	B	77
3	C	71
4	D	70
5	E	66
6	F	65
7	G	63
8	H	59
9	I	58
10	J	58
11	K	58
12	L	56
13	M	55
14	N	54
15	O	52
16	P	51
17	Q	45
18	R	41
19	S	40
20	T	24

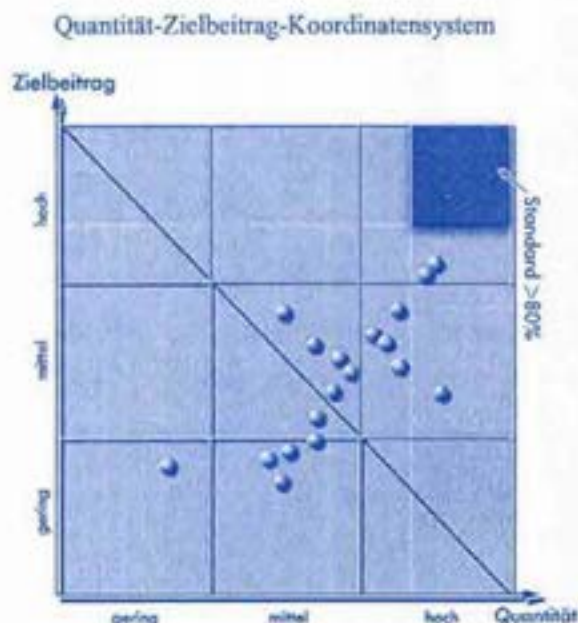


Abb. 5: Best Practice-Visualisierung

Koordinatensystem visualisiert. Insbesondere gibt das Koordinatensystem einen ersten Aufschluss darüber, in welchem Feld die Stärken und Schwächen der einzelnen Entität liegen. Bei einem Erstaudit wird als Ziel das Überschreiten der diagonalen Linie im Koordinatensystem angestrebt. In einem Folgeaudit ist dann das Zielfeld, das einem Auditergebnis in Quantität

4 PROJEKTPHASEN

4.1 Planung

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, ist ein wesentlicher Bestandteil des CIP das Benchmarking-Konzept Best Practice im Produktions- und Vertriebsbereich, das ein einheitliches Auditierungs- und Visualisierungsschema beinhaltet. Im Rahmen einer **Corporate Identity**, die als „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens (...) mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichen Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ (Birkigt/Stadler 1986, S. 23), verstanden wird, ist es sinnvoll, grundlegende Merkmale der Produktions- und Vertriebskonzepte in das Konzept der primären Servicebereiche zu integrieren. Insbesondere die Form des Audits und die Visualisierung werden deshalb aus dem bestehenden Konzept übertragen und mit neuen Inhalten besetzt, so dass eine Einheitlichkeit gewahrt bleibt, die Besonderheiten der Servicebereiche dennoch klar herausgestellt werden und letztlich ein ganzheitlicher Benchmarking-Ansatz im Unternehmen verfolgt wird. Zu Beginn des Projektes wurden u.a. die folgenden Funktionen, die als **primäre Servicebereiche im Unternehmen bezeichnet werden**, als Benchmarking-Objekte bestimmt:

- ➔ das Qualitätsmanagement;
- ➔ der Einkauf;
- ➔ die Organisation und Datenverarbeitung;
- ➔ die Forschung und Entwicklung;
- ➔ das Controlling und Rechnungswesen;
- ➔ das Personalwesen.

Ausgewählt wurden diese Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche aufgrund ihrer hohen Relevanz für die Geschäftstätigkeit der einzelnen Wälzlager-Business Units und ihrer weltweiten Präsenz in den Gesellschaften. Eine Sonderstellung nimmt die Forschung und Entwicklung ein, die nur in der Business Unit Industrial Bearings and Services vorhanden ist, der aber aufgrund ihrer Serviceleistungen für die Produktion aller Wälzlager-Business Units eine sehr hohe Bedeutung beigemessen und deshalb ebenfalls als primärer Servicebereich definiert wird. Entgegen den empirischen Unter-

suchungen von Lasch/Trost zu häufigen Benchmarking-Bereichen in Unternehmen werden das Marketing und die Logistik nicht als separate Servicebereiche in das Benchmarking-Konzept einbezogen, da sie in diesem Fall organisatorisch dem Vertrieb bzw. der Produktion zugeordnet werden (vgl. Lasch/Trost 1997).

Um sich auch beim **Benchmarking der primären Servicebereiche auf das Kerngeschäft des Konzerns zu beschränken**, wurden als Benchmarking-Partner nur interne Entitäten aus den vier Wälzlager-Business Units gewählt. Als Auswahlkriterium wurde eine Mitarbeiteranzahl von mindestens 400 in den Gesellschaften zugrunde gelegt, da dieses eine entsprechende Organisationsstruktur und ein angemessenes, zum Benchmarking geeignetes Aufgabengebiet in den Funktionen bedingt. Dabei beschränkt sich das Projekt nicht allein auf die inländischen, sondern bezieht weltweit die Gesellschaften des Konzerns ein.

4.2 Bewertung

Um einen einheitlichen Rahmen für die Messung und Bewertung zu schaffen, wird als Form der Auditierungsbogen verwendet, in dessen Zentrum **ausgewählte Kennzahlen** stehen. Hergelitet werden diese Kennzahlen im Blickfeld eines eigens für die entsprechenden Servicebereiche entwickelten **Multi-Funktions-Benchmarking**. So wird zum einen ein Funktions-Benchmarking mit **spezifischen Kennzahlen, die sich nur zu einem Vergleich zwischen identischen Funktionen eignen**, durchgeführt. Zum anderen wird ein funktionsübergreifendes Benchmarking mit allgemeinen Kennzahlen und Maßstäben realisiert. Als Quellen für diese Kennzahlen wird betriebswirtschaftliche Fachliteratur herangezogen und auf die ersten Entwürfe und Vorschläge für das CIP-Kennzahlensystem in primären Servicebereichen zurückgegriffen. Ein wichtiger Bestandteil des Abschnitts „Quantität“ wird aufgrund der neu entwickelten Kennzahlen die Sicherstellung der Korrektheit des Kennzahlensystems sein. Darunter sind insbesondere, um reliable und valide Messwerte zu gewährleisten, die exakte Definition und Hinterlegung der Ziele der Kennzahlen, die richtige Regelung des Datenmanagements in den Servicebereichen sowie die ordnungsgemäße Visualisierung der Ergebnisse zu verstehen.

Da zwar alle zum Benchmarking geeigneten Kennzahlen in das CIP-Kennzahlensystem integriert werden, aber vice versa nicht alle Kennzahlen des Systems zum Benchmarking herangezogen werden können, wird im Frageblock 5 die „Gesamtleistung“, d. h. alle Kennzahlen hinsichtlich ihrer Zielerreichung und des Erfüllungsgrades des CIP-Sterns, bewertet. Die Einzigartigkeit mancher Kennzahlen liegt in den vorhandenen Sonderfunktionen einiger Entitäten begründet.

4.2.1 Allgemeine Kennzahlen

Damit der kontinuierliche Verbesserungsprozess in allen primären Servicebereichen des Unternehmens gleichermaßen forciert wird, wird bei der Integration der allgemeinen Kennzahlen in das Benchmarking-Konzept u. a. auf elementare Bestandteile des CIP zurückgegriffen. Dies geschieht zum einen durch die Aufnahme des **halbjährlich durchgeführten „Büroeffizienz-Audits“** und zum anderen durch die Berücksichtigung des Ideenmanagements und weiterer Kennzahlen des CIP-Kennzahlensystems. Die **Kennzahl „Mitarbeiterkreativität“ stellt dabei die Anzahl der von den Mitarbeitern eines Servicebereichs monatlich eingereichten Ideen** und der als umgesetzt gemeldeten Ministeps dar. Ministeps sind kleine Veränderungen, die der Mitarbeiter selbst an seinem Arbeitsplatz durchführen kann und deren Nutzen im Vergleich zu dem einer Idee unter 50 € pro Jahr liegt. Hierdurch wird zwar eine Aussage über die Vielfältigkeit des Ideenreichtums der Mitarbeiter getroffen. Die Kennzahl selbst lässt jedoch nur einen bedingten Schluss auf die Auswirkungen in den Unternehmensbereichen und über das Einsparungspotenzial der Ideen zu. Folglich ist eine Kombination mit der **Kennzahl „Einsparungen durch Ideen“**, die sich aus der Summe der Einsparungen aller im Monat umgesetzten und bewerteten Ideen im Verhältnis zur Mitarbeiteranzahl ergibt, unabdingbar. Die Umsetzung der Ideen sollte in der Praxis nach eingehender Prüfung zeitnah durchgeführt werden, um somit einen möglichst großen Nutzen aus Wettbewerbsvorteilen generieren zu können. Aus diesem Grund wird die **Kennzahl „Termineinhaltung Ideen“**, bei der ein fristgerechtes Abarbeiten der eingereichten Ideen gemessen wird, ergänzend in das Benchmarking-Konzept aufgenommen.

Mit der Kennzahl „Gesamtkosten“ wird die Einhaltung des monatlichen Kostenbudgets der untersuchten Servicebereiche gemessen. Jedoch bleibt zu berücksichtigen, dass keine direkte Aussage über die Produktivität bzw. den entstandenen Nutzen getroffen werden kann. Deshalb ist es sinnvoll, bei begründeten Über- und Unterschreitungen die Zielvorgaben der Kennzahlen anzupassen.

Abschließend wird die durch einen Fragebogen ermittelte Kennzahl „Interne Kundenzufriedenheit“ in das Benchmarking-Konzept als allgemeine Kennzahl aufgenommen. Sie stellt das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen erwarteten und tatsächlich erbrachten Leistungen einer Entität gegenüber einem internen Kunden dar. Dabei wird insbesondere über die für Servicebereiche elementar wichtigen Leistungskomponenten wie Termintreue und Qualität informiert.

4.2.2 Spezifische Kennzahlen

Zur Durchführung eines Funktions-Benchmarking und der Entwicklung von Kennzahlen ist es zunächst notwendig, eine Untergliederung der Funktionen eines Benchmarking-Objektes in Teilfunktionen vorzunehmen. Hierzu wurde in einem eigens konzipierten Fragebogen nach der Existenz der ausgewählten und eventuell weiterer, im Fragebogen nicht aufgeführter Teilfunktionen gefragt sowie um eine Erläuterung der Teilfunktionen gebeten. Die Erläuterung bestand aus einer Bewertung der Teilfunktionen nach ihrer Bedeutung (I) und ihrem zeitlichen Aufwand (T) im Verhältnis zu den anderen Teilfunktionen des Servicebereichs. Dabei wurden Ankreuzfragen gewählt, auf die in einer Skala von 1 (sehr relevant bzw. sehr hoher Zeitaufwand) bis 6 (irrelevant bzw. sehr

geringer Zeitaufwand) geantwortet werden sollte. Abschließend sollten die wichtigsten Hauptaktivitäten der Teilfunktionen genannt werden. Als grundsätzliche Richtwerte für die Entwicklung von Kennzahlen in Abhängigkeit der Teilfunktionen wurden unter Berücksichtigung der Varianz (σ^2) ein jeweiliger Mittelwert (μ) von kleiner gleich 3,0 sowie eine Existenz (E) von größer gleich 80% gefordert. Im Folgenden wird die Auswertung der Fragebögen und die Entwicklung der Kennzahlen exemplarisch für den Einkauf dargestellt.

Ein häufiger Grund für die Nichtexistenz von Teilfunktionen in den Entitäten ist die Übernahme dieser Aktivitäten durch andere Organisationseinheiten. Im Bereich des Einkaufs lässt sich dies sowohl in der Bedarfsermittlung als auch in der Bedarfsplanung feststellen. So wurden größtenteils separate Auftragszentren für diese Teilfunktionen geschaffen, die organisatorisch und damit auch beim Benchmarking dem Produktionsbereich zuzuordnen sind.

Als wichtigste Teilfunktion für den Einkaufsbereich lässt sich die Beschaffungsmarktforschung und die damit verbundene weltweite Suche nach Lieferanten einstufen. Dafür spricht neben einer 100%igen Existenz die hohe Bewertung in der Bedeutung ($\mu = 2,2$) und dem zeitlichen Aufwand ($\mu = 2,3$). Aus diesem Grund werden mehrere Indikatoren zum Benchmarking der Qualität der

Beschaffungsmarktforschung herangezogen. Mit der Kennzahl „Materialpreisentwicklung“ wird ein Index der Einkaufspreise über die Zeit dargestellt, indem der Preisindex des Vorjahres auf 100 normiert wird. Auf Basis aktueller Marktprognosen wird eine prozentuale Steigerungsrate der Materialpreise angenommen und einkalkuliert. Die Aktivitäten der Beschaffungsmarktforschung sind somit positiv zu bewerten, wenn der Index um weniger oder maximal um die angenommene Inflation steigt. Darüber hinaus werden aufschlussreiche Informationen über das Lieferantenportfolio mit den Kennzahlen „Lieferantenstruktur“ und „Lieferantenanzahl“ gegeben. Letztere gibt die Anzahl der Lieferanten wieder, die gem. FAG-Definition mehr als vier Bestellungen pro Jahr erhalten haben. Zur Reduzierung von Transaktionskosten ist es sinnvoll, eine möglichst geringe Anzahl von Lieferanten zu erreichen. Zu berücksichtigen ist dabei die Einhaltung der geforderten Qualität. Auf Basis einer ABC Analyse werden Lieferanten nach Kriterien wie der Lieferqualität untersucht und segmentiert. Dabei wird die Anzahl der A-Lieferanten, denen eine hohe Lieferqualität zugesprochen wird, durch die Kennzahl „Lieferantenstruktur“ ermittelt.

Um auf die Anforderungen des Marktes und die Bedürfnisse der Kunden schnell reagieren zu können, ist eine geringe „Beschaffungszeit“ durch eine zügige Bestellanbahnung und -abwicklung des Einkaufs erforderlich. So gilt es, den durch-

Teilfunktion	I		T		Hauptaktivität(en)	Gesellschaft															E	Kennzahl(en)					
	μ	σ^2	μ	σ^2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15							
Bedarfs- ermittlung	2,9	1,8	3,3	1,3	Ermittlung des Bedarfs unter Berücksichtigung des Budgets und der Vorschau														X	X	X	X	X	X	X	46	
Bedarfs- planung	3,1	3,8	3,4	3,1	Erstellung von Prognosen Daten aus der Produktion und dem Vertrieb																						31
Beschaffungs- markt- forschung	2,2	1,4	2,3	0,8	Weltweite Suche nach Lieferanten im Internet, auf Messen, durch Besuche etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Bestellannahme und -abwicklung	2,6	1,3	3,1	1,3	Anfragen und Überprüfung der Angebote Aufgabe von Bestellungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Qualitäts- kontrolle	2,5	1,3	2,8	0,6	Überprüfung der geforderten Warenqualität in Zusammenarbeit mit dem QM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Termin- kontrolle	2,9	1,4	2,9	0,7	Überprüfung der Termintreue Anfragen beim Lieferanten bei Nichteinhaltung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	85
Rechnungs- prüfung	3,1	2,7	3,3	1,9	Anfragen bei Abweichungen von vereinbarten Konditionen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	92
Statistik	3,2	2,0	3,5	0,9	Anfertigung von unterschiedlichen Statistiken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100

Tabelle 1: Auswertung der Teilfunktionen im Einkauf

schnittlichen Zeitraum zwischen dem Zeitpunkt der ersten internen Bedarfsmeldung und dem Zeitpunkt, an dem die Bestellung den Lieferanten erreicht, zu minimieren.

Im Rahmen der Qualitätskontrolle arbeitet der Einkauf mit dem Qualitätsmanagement zusammen, d. h., notwendige Qualitätstests werden vom Einkauf bei den ausgewählten Lieferanten veranlasst, während die Durchführung dem Qualitätsmanagement obliegt. So stellt die Kennzahl „Externe Lieferbeanstandungen“, die auch als „Beanstandungsquote“ oder „Reklamationsquote“ bezeichnet wird, die Anzahl der beanstandeten Lieferungen der Gesamtzahl der Lieferungen gegenüber. Damit wird die Qualität der gelieferten Waren gemessen und die Kennzahl steht fol-

lich als indirekter Indikator für die Qualität der jeweiligen Lieferanten.

Die Kennzahl „Verzugsquote“ oder, als Antonym positiv ausgedrückt, „Liefertreue“ ist ähnlich der Kennzahl „Beschaffungszeit“ von elementarer Bedeutung, wenn es um die fristgerechte Lieferung bzw. Einhaltung von Terminen bei den eigenen Kunden geht. In einer Kettenreaktion können verspätete Lieferungen von Rohmaterialien eine verzögerte Produktion und letztlich eine unpünktliche Zustellung des Endproduktes beim Kunden bewirken.

4.2.3 Messung und Bewertung
Die Durchführung des Benchmarking wird vom Qualitätsmanagement der Holding zentral koordiniert. Die Einsatzpläne der Auditoren werden so erarbeitet,

dass alle Entitäten innerhalb eines geringen Zeitraumes auditiert werden können. Zur Dokumentation und Erläuterung der Ergebnisse dienen die Tabellen des Auditierungsbogens mit ihren Bewertungs- und Bemerkungsspalten. Abbildung 6 zeigt hierbei nur die für alle primären Servicebereiche gültigen allgemeinen Maßstäbe.

Zur Visualisierung der Ergebnisse wird in Analogie zum Best Practice-Konzept im Produktions- und Vertriebsbereich das Champions League-Ranking sowie das Quantität-Zielbeitrag-Koordinatensystem genutzt. Um nicht nur einen oberflächlichen Vergleich zu ermöglichen, sondern auch eine Analyse der dahinter stehenden Faktoren zuzulassen und die Vorteile eines internen Benchmarking zu nutzen, werden darüber hinaus die Detailinformationen der Auditierung den anderen Entitäten zugänglich gemacht.

4.3 Zielbestimmung

Um realistische Zielvorgaben bei der Bewertung der Benchmarking-Entitäten zu gewährleisten, ist eine Beobachtung der gesamtwirtschaftlichen Situation und der relevanten Märkte notwendig. Als Beispiel sei die Kennzahl „Materialpreisentwicklung“ des Servicebereichs Einkauf genannt. Bei einer unerwarteten Verknappung der Ressourcen auf dem Weltmarkt und einem daraus resultierenden Preisanstieg wird der gebildete Index, der Situation entsprechend, abgestimmt und korrigiert. Somit wird aufgrund der flexiblen, jederzeit anpassbaren Zielvorgaben eine dynamische Leistungsentwicklung in dem vorliegenden Konzept berücksichtigt.

QUANTITÄT		Bemerkung			Punkte	
1.1	Sind die CIP-Kennzahldefinitionen verstanden, richtig angewandt und mit den richtigen Zielen hinterlegt worden?					
1.2	Ist die Visualisierung an Visualisierungstafeln aktuell, vollständig und richtig?					
1.3	Sind die Verantwortlichen für die Visualisierungstafeln und das Datenmanagement geregelt und in Funktionsbeschreibungen festgelegt?					
1.4	Gibt es persönliche Zielvereinbarungen (MoD) sowie Funktionsbeschreibungen, und haben diese Bezug zu den CIP-Zielen?					
1.5	Sind Maßnahmenpläne erarbeitet und visualisiert worden?					
1.6	Entspricht der Fortschritt der Maßnahmenpläne den Vorgaben der Planung hinsichtlich Zeit, Umfang und Ergebnis?					
1.7	Sind Process Mappings durchgeführt und visualisiert worden?					
1.8	Ist ein Prozessvergleich durchgeführt und sind daraus Maßnahmen abgeleitet worden?					
ZIELBEITRAG		Bemerkung			Punkte	
Workshopeinsparungen		BP oder Ziel	Aktuell	%		
2.1	Wie hoch sind die Workshopeinsparungen im Vergleich mit dem ZIEL (100% = 10 Punkte)?					
2.2	Wie hoch sind die Workshopeinsparungen im Vergleich mit dem FAG-Internen BEST PRACTICE (100% = 10 Punkte)?					
Vergleich mit Best Practice		BP	Aktuell	%		
Wie hoch ist der Aktuelle Durchschnittswert im Vergleich mit dem BEST PRACTICE-Durchschnitt bei den folgenden Kriterien (100% = 10 Punkte)?						
3.1	Büroeffizienz-Audit					
3.2	Mitarbeiteraktivität					
3.3	Einsparungen durch Ideen					
3.4	Terminhaltung Ideen					
3.5	Gesamtkosten					
3.6	Interne Kundenzufriedenheit					
Verbesserungsdynamik		Wert, Bezugsperiode	akt	Ziel	%	
Wie hoch ist das Maß der Verbesserung bezogen auf das Potential der Vergleichsperiode (100% = 10 Punkte)?						
4.1	Mitarbeiteraktivität					
4.2	Einsparungen durch Ideen					
Gesamtpformance		Ziel	Aktuell	%	Bemerkung	Punkte
5.1	Wie gut ist die CIP-Performance (Erfüllungsgrad CIP-Ziele, 100% = 10 Punkte)?					
5.2	Wieviele der Gesamtziele sind kumuliert erreicht (Aktuelle Zielerreichung, alle Ziele = 100% = 10 Punkte)?					

Abb. 6: Best Practice-Auditierungsbogen der primären Servicebereiche

Grundlegende Voraussetzung und von hoher Bedeutung für die konsequente Umsetzung der Leistungsverbesserungen ist das Anfertigen von Maßnahmenplänen. Deshalb wird im Abschnitt „Quantität“ des Folge-Auditierungsbogens die Erarbeitung und Visualisierung von Maßnahmenplänen sowie der geplante Fortschritt der Maßnahmen bewertet. Als eine Art Verbesserungsprogramm und damit als Ergänzung zum bisher dargestellten Multi-Funktions-Benchmarking **wird das Funktions-Benchmarking zusätzlich mit einem Prozess-Benchmarking kombiniert.** Nach der Bestimmung von Leistungslücken durch die vorgestellten Maßstäbe wird den Ursachen für diese Differenzen nachgegangen. Dabei müssen bei der Erfassung und der Interpretation der Mess- und Vergleichsgrößen z. T. sehr ausgeprägte individuelle Besonderheiten beachtet werden. Um auch diese Besonderheiten im Benchmarking-Konzept abzubilden, wird das Funktions-Benchmarking **durch eine Prozess-Modellierung, ein Process Mapping, ergänzt.** Dieses Process Mapping wird über die Grenzen einer einzelnen Funktion hinaus vorgenommen und bildet detailliert einzelne Geschäftsabläufe des Unternehmens ab. Somit können einzelne, durch das Benchmarking als kritisch identifizierte Geschäftsprozesse ausgewählt, verglichen und abschließend evtl. neu gestaltet bzw. verändert werden. Demzufolge wird auch das Process Mapping und der daran anschließende Prozessvergleich in den Abschnitt „Quantität“ des Folge-Auditierungsbogens aufgenommen.

4.4 Umsetzung

Um die Maßnahmenpläne in den einzelnen Servicebereichen umzusetzen und Unternehmensprozesse eventuell neu zu gestalten, ist die Akzeptanz des Benchmarking sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern zu gewährleisten. Die Mitarbeiter sollen aktiv am Benchmarking-Projekt, insbesondere durch Modellierung der Arbeitsprozesse, partizipieren. So schaffen die Mitarbeiter selbst durch das Process Mapping die Grundlage für eine Veränderung der eigenen Prozesse. Den Führungskräften soll im Rahmen von Meetings oder Workshops die Möglichkeit gegeben werden, Probleme des Benchmarking-Projektes zu diskutieren und ge-

meinsame Lösungsansätze zu erarbeiten. Nachdem die Erst-Audits durchgeführt, Maßnahmenpläne und Verbesserungsprogramme erarbeitet und umgesetzt wurden, gilt es, den Benchmarking-Prozess kontinuierlich und auf einem höheren Niveau weiterzuführen. Zum anderen werden die Zielvorgaben der Benchmarking-Maßstäbe in den Folge-Audits, die in einem halbjährlichen Abstand durchgeführt werden, aktualisiert. Dabei werden die Entitäten insbesondere im Frageblock 3 „Vergleich mit Best Practice“ an den weltweit besten Organisationseinheiten im Unternehmen gemessen und bewertet. Demzufolge wird ein dauerhafter Lernerfolg gesichert und das Verbesserungspotenzial des internen Benchmarking optimal ausgeschöpft.

5 ZUSAMMENFASSUNG, AUSBLICK UND LITERATUR

Das weltweite interne Benchmarking-Konzept in primären Servicebereichen der FAG Kugelfischer Georg Schäfer AG stellt einen wesentlichen Bestandteil des **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Continuous Improvement Process,** im Unternehmen dar. Ausgerichtet auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit und Produktivität wird mit weiteren Konzepten im Produktions- und Vertriebsbereich ein ganzheitlicher interner Benchmarking-Ansatz verfolgt. Im Rahmen einer Corporate Identity wird in allen Unternehmensbereichen das Benchmarking in Form eines Audits durchgeführt. Als Grundlage für die Bewertung und Durchführung des Benchmarking dient den konzerninternen Auditoren ein Auditierungsbogen. Die Ergebnisse der Audits werden in einem Ranking und einem Koordinatensystem visualisiert und konzernweit veröffentlicht.

Die Besonderheit der weltweiten Auditierung der primären Servicebereiche liegt in einem **kombinierten Multi-Funktions- und Prozess-Benchmarking** begründet. So wird zum einen ein Funktions-Benchmarking mit spezifischen Kennzahlen, die sich nur zu einem Vergleich zwischen identischen Funktionen eignen, durchgeführt. Zum anderen wird ein funktionsübergreifendes Benchmarking, ein Vergleich aller Funktionen, mit allgemeinen Kennzahlen und Maßstäben realisiert. Daran anschließend wird, um eine detaillierte Analyse der

identifizierten Stärken und Schwächen der einzelnen Bereiche zu ermöglichen, ein Prozess-Benchmarking durchgeführt. Dabei werden kritische Hauptaktivitäten und Arbeitsabläufe durch ein Process Mapping abgebildet, miteinander verglichen und, falls notwendig und sinnvoll, verändert. Nachdem die Erst-Auditierungen erfolgt sind, wird der Benchmarking-Prozess kontinuierlich durch Folge-Audits mit angepassten Zielvorgaben weitergeführt. Für die Zukunft ist zu empfehlen, dass die Weiterführung des Benchmarking sich nicht auf den internen Bereich beschränken sollte, sondern nach außen fortgesetzt wird. Insbesondere für den Servicebereich Forschung und Entwicklung, in dem bisher nur ein begrenztes Benchmarking-Potenzial durch zwei Entitäten bestand, eröffnen sich durch den Zusammenschluss mit der INA neue Benchmarking-Möglichkeiten. Des Weiteren sollten komplexe Teilbereiche bzw. Teilfunktionen, wie z. B. die Kostenrechnung, in separaten Projekten zum Benchmarking herangezogen werden (vgl. Weber/Aust 1998).

„Success is never merely final or terminal. Something else succeeds it, (...). The world does not stop when the successful person pulls out his plum; nor does he stop, and the kind of success he obtains, and his attitude toward it, is a factor in what comes afterwards.“ (Dewey, 1922, S. 254).

Birkigt, Klaus/Stadler, Marimus M.: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 3. Auflage, Landsberg/Lech 1986.

Bogan, Christopher/English, Michael J.: Benchmarking for best practices, New York et al. 1994.

Böhner, Arndt-Alexander: Benchmarking – Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments, Hamburg 1999.

Boxwell, Robert J.: Benchmarking for competitive advantage, New York et al. 1994.

Camp, Robert C.: Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance, Milwaukee, Wisconsin 1992.

Controllingtools mit konkreten Beispielen

Witt

Dienstleistungscontrolling

Von

Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt,
Kenzingen

2003. XVIII, 284 Seiten.

Gebunden € 29,-

ISBN 3-8006-2920-8



Neuerscheinung

Immer mehr Unternehmen profilieren sich bei ihren Kunden mittels zusätzlicher Dienstleistungsangebote. Aber auch auf unternehmens- oder konzerninternen Märkten müssen die Serviceabteilungen ihre jeweiligen Leistungen effektiv und marktgerecht positionieren.

Der Titel zeigt die dazu notwendigen Controllinginstrumente auf. Dabei stehen nicht nur klassische Tools (etwa Servicekalkulation mittels der Prozesskostenrechnung und Target-Costing), sondern auch markt- und kundennahe Werkzeuge im Vordergrund (z. B. Risikocontrolling und Wertbetrachtung von Dienstleistungsprozessen).

Anhand zahlreicher Anwendungs- und Softwarebeispiele veranschaulicht dieses Buch, wie ein komplettes Dienstleistungscontrolling für marktgängige und für unternehmensinterne Services aussehen kann.

Das Werk wendet sich an Studierende an Universitäten, Fachhochschulen und Akademien sowie an Fach- und Führungskräfte in Management und Controlling.

FAX-COUPON

Expt. 3-8006-2920-8

Witt - Dienstleistungscontrolling

2003. Gebunden € 29,- inkl. MwSt., zzgl. Vertriebskosten

Name/Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Datum/Unterschrift _____ 8/12/04

Sie haben das Recht, die Ware innerhalb von 2 Wochen nach Lieferung ohne Begründung an Ihre Buchhandlung oder an den Verlag Vahlen, c/o Nödlinger Verlagsverteilung, Augsburg Str. 57 a, 86720 Nödlingen zurückzusenden, wobei die rechtzeitige Abmeldung genügt. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Empfänger. Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 5, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:

VERLAG VAHLEN
80791 MÜNCHEN

Fax: (089) 3 81 89-402
Internet: www.vahlen.de
E-Mail: bestellung@vahlen.de

Camp, Robert C.: Benchmarking, München, Wien 1994.

Codling, Sylvia: Best practice benchmarking – The management guide to successful implementation, Dunstable 1992.

Dewey, John: Human nature and conduct: An introduction to social psychology, New York 1922.

Gerberich, Claus: Benchmarking – Ergebnisse einer Studie: Erfolgsweg mit Stolpersteinen (II), in: Gablers Magazin, 1999, S. 20-23.

Golüke, Horst/Gempper, Sven: Qualitätsreporting als integrierter Bestandteil des Qualitätscontrollings, in: Kostenrechnungspraxis, 2000, S. 106-111.

Karlöf, Bengt/Östblom, Svante: Das Benchmarking-Konzept – Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, München 1994.

Lasch, Rainer/Trost, Ralf: Wettbewerbs-Benchmarking: Ein empfehlenswertes Management-Instrument?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1997, S. 689-712.

Leibfried, Kathleen/McNair, Carol: Benchmarking – Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, 2. Auflage, Freiburg/Breisgau 1996.

Pieske, Reinhard: Benchmarking in der Praxis, Landsberg/Lech 1997.

Rau, Harald: Mit Benchmarking an die Weltspitze, Wiesbaden 1996.

Sabisch, Helmut/Tintelnot, Claus: Integriertes Benchmarking für Produkte und Produktentwicklungsprozesse, Heidelberg et al. 1997.

Schäfer, Stefan/Seibt, Dietrich: Benchmarking – Eine Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozessen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1998, S. 365-380.

Siebert, Gunnar/Kempf, Stefan: Management-Tool Benchmarking, Köln 2000.

Spendolini, Michael J.: The benchmarking book, New York et al. 1992.

Watson, Gregory H.: Benchmarking – Vom Besten lernen, Landsberg/Lech 1993.

Weber, Jürgen/Aust, Rene: Reengineering Kostenrechnung (Teil 1-3), in: Bilanz und Buchhaltung, 1998, S. 174-178; 225-230; 274-278.

Wildemann, Horst: Schnell lernende Unternehmen – Quantensprünge in der Wettbewerbsfähigkeit, München 1995.

Zairi, Mohamed: The effective management of benchmarking projects, Oxford et al. 1998. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	25	31	L	P	E
----	----	----	---	---	---



Dr. Bernhard Böhm war in unterschiedlichen Planungs- und Controllingfunktionen des Maschinen- und Anlagenbaus tätig und arbeitet seit 2003 im Beteiligungsmanagement der EnBW Energie Baden-Württemberg AG

VERTRIEBSCONTROLLING MIT DER HEISSEN LISTE

von Bernhard Böhm, Karlsruhe

1. Inhalte und Lücken des monatlichen Berichtswesens industrieller Konzerne

Das monatliche Berichtswesen industrieller Konzerne umfasst als traditionelle Kernbestandteile

- einen frühzeitig nach Ablauf des Berichtsmonats zu meldenden **Schnell- oder Eilbericht mit Angaben über Auftragseingänge und Umsätze sowie über den zum Monatsende vorrätigen Auftrags- und Personalbestand**,
- einen **nach circa zehn Arbeitstagen zu meldenden Ergebnisbericht** mit Gewinn- und Verlustrechnung, Monatsbilanz, Investitionsverfügungen, Cash Flow Rechnung, der Fälligkeitsstruktur der Forderungen und der bei einzelnen Produktgruppen im Umsatz erzielten Deckungsbeiträge.

Die jeweiligen Angaben erfolgen als Monatswerte und kumulierte Fortschrittszahlen des Geschäftsjahres und werden durch qualitative Managementkommentare, Vorschaurechnungen, Risikoberichte und möglicherweise um ein Projektreporting zur mitlaufenden Kalkulation von Großaufträgen ergänzt.

Die betriebswirtschaftlichen Kenngrößen des Berichtswesens kommen aus dem

betrieblichen Rechnungswesen bzw. der Buchhaltung. Der Auftragseingang, kurz AE, weist dabei den engsten Bezug zum Absatzmarkt auf und wird beim schriftlichen Auftragsabschluss und erhaltener Kundenanzahl oder Bankgarantie gemeldet. Im Maschinenbau entspricht der AE unter Berücksichtigung eines relativ konstanten Geschäfts mit Service und Ersatzteilen dem Volumen der am Markt gewonnenen Angebote.

Typischerweise fehlen jedoch Informationen über die kurzfristig zu erwartende Geschäftsentwicklung durch die bei den Kunden platzierten Angebote, deren Abschlusswahrscheinlichkeit und -frist. Die Anzahl und Volumina der verlorenen Angebote sowie die Ursachen für deren Verlust werden ebenfalls nicht deutlich.

2. Die heiße Liste zur Angebotsverfolgung im Vertriebsbereich

Ein einfaches Instrument zur Verfolgung der am Markt herausgelegten Angebote ist die heiße Liste. Sie ergänzt die klassischen Berichtselemente um Informationen über die jeweils aktuelle Angebots- und Wettbewerbssituation und erlaubt Rückschlüsse auf die künftigen Auftrags-eingänge und die daraus resultierende Kapazitätsauslastung.

Das nachfolgende Berichtsformular zeigt den **exemplarischen Aufbau einer heißen Liste zur Angebotsverfolgung für die Einzel- oder Kleinserienfertigung im Maschinenbau**. Die im Folgenden zur Begrenzung der betrachteten Angebote gewählten Schwellwerte bei Auftragswahrscheinlichkeit und -frist können selbstverständlich unternehmensspezifisch angepasst werden. Die einzelnen Informationen werden von den verantwortlichen Vertriebsmitarbeitern geliefert. Das Controlling sammelt und moderiert die Daten anschließend mit dem Vertrieb und der Geschäftsleitung.

Die vom Vertrieb innerhalb der nächsten drei Monate mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 60 % erwarteten Auftragsvergaben werden einschließlich der im Berichtsmonat gewonnenen oder verlorenen Angebote der Reihe nach aufgelistet.

Die Angebotsbeschreibung erfolgt durch Angabe des Kunden und seines Sitzes, des angebotenen Maschinen- oder Produkttyps, der relevanten Wettbewerber sowie des Angebotswerts. Der zeitliche Zugang des Angebots zur heißen Liste, der Abschluss, Abgang oder Verlust wird mit Verweis auf den jeweiligen Berichtsmonat angegeben. Im Falle des Verlusts wird die Ursache durch Hinweis auf den Angebotspreis (P), technische

Gründe (T), die Lieferzeit (LZ) oder Sonstiges (S) kenntlich gemacht. Die verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter und weitere Erläuterungen können in der Kommentarspalte aufgeführt werden.

Die Angebote werden in zwei Gruppen eingeteilt: Die **wirklich „Heißen“**, deren **Auftragseingang innerhalb der nächsten zwei Monate mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als 80 % erwartet werden** und die **„Warmen“**, die **innerhalb der nächsten drei Monate mit einer Auftragswahrscheinlichkeit zwischen 60 % und 80 % akquiriert werden sollen**. Die Zuordnung der einzelnen Angebote zur jeweiligen Kategorie erfolgt durch Eintragung des mit der Auftragswahrscheinlichkeit multiplizierten Angebotswerts in die Spalte der geschätzten Auftragswahrscheinlichkeit. Der gewichtete Angebotswert wird **als Auftrags-eingangs- oder kurz AE-Erwartung** bezeichnet.

Die Summe der mit den jeweiligen Auftragswahrscheinlichkeiten gewichteten AE-Erwartungswerte und der im Bestand verbleibenden Volumina erlaubt durch Division die Bestimmung der gewichteten, durchschnittlichen Auftragswahrscheinlichkeit des in der Liste abgebildeten Angebotsbestands. Rückläufige AE-Erwartungswerte und sinkende gewichtete Auftragswahrscheinlichkeiten im Angebotsbestand sind **operative Frühwarnsignale für sich abzeichnende Geschäftsrückgänge**, drohende Kapazitätsunterauslastung und eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit bei den von den Kunden anstehenden Auftragsvergaben.

Die Bewertung der in der heißen Liste geführten Angebote mit Auftragswahrscheinlichkeiten und -fristen durch den Vertrieb ist zwangsläufig subjektiv. Durch ihren formalen Aufbau sowie den damit verbundenen Zwang zur quantitativen Abschätzung dieser Angaben erlaubt die Liste jedoch die kritische Sicht auf den Angebotsbestand im Vertrieb und auf die aktuelle Wettbewerbssituation bei anstehenden Auftragsvergaben. Die monatliche Entwicklung der in der Liste geführten Angebote zeigt die Geschäftsdynamik und macht sinkende oder steigende Erfolgsquoten bzw. Auftragswahrscheinlichkeiten deutlich.

Die heiße Liste kann auf einfache Weise in EXCEL erstellt werden. Sie sollte monatlich begleitend zum Schnell- oder Eilbericht gemeldet und besprochen werden. Als Kommunikationsmittel bewährt sie sich außerdem zur Diskussion der aktuellen Angebotslage im Rahmen von Review Meetings.

3. Anwendungsbeispiel

Das dargestellte Berichtsformular zur heißen Liste enthält zehn Angebote mit einem Gesamtvolumen von 18,7 Mio EUR und ist für den Berichtsmonat Oktober erstellt.

Der mit 8 gekennzeichnete Zugang des ersten Angebots mit einem Volumen von 2,5 Mio EUR erfolgte im Berichtsmonat August. Der Auftragseingang wird innerhalb der nächsten zwei Monate mit einer Wahrscheinlichkeit von ca. 90% erwartet. Der AE-Erwartungswert beläuft sich deshalb auf $2,5 \text{ Mio EUR} \cdot 0,9 = 2,25 \text{ Mio EUR}$ oder 2,3 Mio EUR bei Angabe einer Dezimalstelle.

Das zweite und dritte Angebot wurde ebenfalls im August in die Liste aufgenommen. Das Angebot 2 wurde im Oktober an den Wettbewerber M aus Preis- und Lieferzeitgründen verloren und wird deshalb als Verlust ausgetragen. Das Angebot 3 wurde vom Kunden auf unbestimmte Zeit verschoben und verlässt ebenfalls die Liste als Abgang. In beiden Fällen ist die verbleibende AE Erwartung Null; beide Angebote werden deshalb künftig nicht mehr in der heißen Liste aufgeführt.

Angebot 4 wird als Auftragsabschluss gemeldet und trägt mit 1,2 Mio EUR zu dem im Schnellbericht für Oktober gemeldeten Auftragseingang bei. Bei der zukünftigen AE-Erwartung wird deshalb in der heißen Liste nichts mehr eingetragen. Auch dieses Angebot wird künftig nicht mehr im Berichtsformular erscheinen.

Der Zugang der Angebote 5 bis 10 erfolgte im September und im Oktober mit unterschiedlichen Auftragswahrscheinlichkeiten und -fristen.

Die Zugänge zur Liste betragen im Berichtsmonat insgesamt 6,9 Mio EUR.

Angebote mit einem Gesamtvolumen von 3,1 Mio EUR verlassen die heiße Liste als Abgang. Ursache hierfür sind erwartete Auftragswahrscheinlichkeiten oder -fristen, die mittlerweile weniger als 60 % bzw. mehr als drei Monate betragen. Von den in der Liste geführten Angeboten wurde ein Gesamtvolumen von 0,8 Mio EUR an den Wettbewerb verloren und 1,2 Mio EUR erfolgreich als Auftrags-eingang abgeschlossen. Der verbleibende Angebotsbestand beträgt 13,6 Mio EUR.

Der gewichtete AE-Erwartungswert der Liste ist insgesamt 10,8 Mio EUR. Hier von werden 5,9 Mio EUR innerhalb der nächsten zwei Monate mit einer Wahrscheinlichkeit von ca. 90 % erwartet. Noch „heißere“ Angebote mit fast sicherer AE Erwartung von ca. 99 %, etwa durch Zusagen des Kunden bei noch ausstehendem Auftragsabschluss oder noch nicht erhaltener Kundenanzahlung, gibt es nicht.

Der AE-Gesamterwartungswert von 10,8 Mio EUR entspricht beim verbleibenden Angebotsbestand von 13,6 Mio EUR einer mittleren, gewogenen AE-Wahrscheinlichkeit von 79 %.

AE-Gesamterwartungswert und mittlere AE-Wahrscheinlichkeit verdichten den Informationsgehalt der heißen Liste in aggregierter Form und können als operative Frühwarnsignale monatlich verfolgt werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	21	35	V	T

Bemerkung der Redaktion: die heiße Liste ist auch Indikator für kritischere Zeiten und dient als Werkzeug insoweit dem **Risiko-management**.

Das passt zu dem jetzt kommenden Aufsatz von Norbert Mast, Finanzvorstand bei MAN Türkei. Bei Lektüre dieses Beitrags kommt auch – z. B. auf Seite 270 – der Gedanke, dass so eine heiße Liste sehr brauchbar sein könnte.

Heisse Liste

Berichtsmonat: **Okt 02**

Bearbeiter:

Id. Nr.	Berichtsmonat		Kommentar	Projektdaten (Wert in Mio EUR)				Frist: 3 Monate				2 Monate		AE-Erwartung in Mio. EUR		
	Zugang	Abgang		Abschluss	Verlust	Kunde	Land	Maschinentyp	Wert	Wettbewerb	60%	70%	80%		90%	98%
1	8				Kunde A	D	2 Maschinen X	2,5	Wettbewerber K und L				2,3		2,3	
2	8		P, LZ		Kunde B	A	1 Maschine Y	0,8	Wettbewerber M und L							
3	8	10			Kunde B	A	2 Maschinen Z	3,1	Wettbewerber K							
4	8			10	Kunde C	I	1 Maschine X	1,2	Wettbewerber L, M und N							
5	9				Kunde D	D	1 Maschine Z	1,6	Wettbewerber K und N		1,1				1,1	
6	9				Kunde D	D	2 Maschinen X	2,6	Wettbewerber K und N		1,8				1,8	
7	10				Kunde E	B	1 Maschine Y	0,7	unbekannt				0,6		0,6	
8	10				Kunde F	D	2 Maschinen Y	1,5	vermutlich Wettbewerber M		0,9				0,9	
9	10				Kunde F	D	1 Maschine Z	1,4	Wettbewerber M und N			1,1			1,1	
10	10				Kunde G	B	3 Maschinen X	3,3	keiner				3,0		3,0	
11																
12																
13																
14																
15																
								Summe:	18,7		0,9	2,9	1,1	5,9	10,8	
								Summe - Zugang	6,9							79%
								Summe - Abgang	3,1							
								Summe - Abschluss	1,2							
								Summe - Verlust	0,8							
								Summe - Bestand:	13,6							

* Verlustgründe:

- P Preis
- T Technik
- LZ Lieferzeit
- S Sonstiges

Heisse Liste - Berichtsformular



Norbert Mast, Vorstand Finanzen, Personal und IT, MAN Türkei
E-Mail: Norbert-Otto_Mast@mn.man.de

FINANZMANAGEMENT IN KRISENZEITEN

aus der Sicht eines deutschen Produktionsunternehmens in der Türkei

von Norbert Mast, Istanbul

1. Kurzpräsentation zu meiner Person und der MAN Türkei

Seit 1998 bin ich als Vorstandsmitglied der MAN Türkiye A.S. zuständig für die Bereiche Controlling, Finanzen, Human Resources, Verwaltung und Informationstechnologie. In den letzten 20 Jahren hatte ich die Chance, das Vergnügen und die Herausforderung, im überwiegenden Maße mit im Ausland ansässigen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Davon habe ich rund 10 Jahre permanent im Ausland gelebt.

Trotz einiger Schwierigkeiten sowohl im familiären Umfeld als auch im Hinblick auf die jeweiligen Standortsituationen habe ich meine internationalen Schritte nie bereut. Vermag ich eine „betriebswirtschaftliche“ Nutzen-Aufwandsbetrachtung in dieser Hinsicht anzustellen, so komme ich zu dem Resultat, dass sich alles wesentlich aufwändiger und schwieriger herausgestellt hat als zunächst erwartet. Allerdings darf ich jedoch mit Überzeugung auch sagen, dass ich all diese Schritte wieder tun würde.

Die Türkei habe ich kennen- und lieben gelernt als Land der Gegensätze, der Überraschungen, der Wärme, der Tradition und als Land der Schönheit.

Die Gesamtbelegschaft unseres Unternehmens beträgt derzeit rund 2.000, davon lediglich 12 deutsche Mitarbeiter. Hierauf sind wir besonders stolz und dies ist gleichzeitig ein riesengroßes Lob an unsere türkische Belegschaft. In diesem Sinne sehen unsere Mitarbeiter unser Unternehmen auch nicht als ein ausländisches, sondern als ein türkisches Unternehmen an. Und da wir daran

glauben, dass die Zusammenarbeit mit den Menschen dieses Landes sowohl in unserem als auch in ihrem Interesse ist, haben wir uns entschlossen, den Namen unserer Firma zu ändern in nunmehr MAN Türkiye A.S.

2. Entwicklung des volkswirtschaftlichen Umfeldes in der Türkei von 1994 bis heute

Was verstehen wir unter einer Krise?

- ➔ Ungesunde und sich verschlechternde, jedoch vorübergehende Entwicklung einer Volkswirtschaft;
- ➔ sich verschlechternde soziale Bedingungen eines Landes;
- ➔ tendenziell zunehmende politische Instabilität;
- ➔ Wendepunkt/Höhepunkt zu einer gefährlichen Entwicklung;
- ➔ Für den Nutzfahrzeugbereich in der Türkei (LKW + Bus) minus 80 %.

Was können die Anzeichen einer drohenden Krise sein?

- ➔ überhitzte Wirtschaft;
- ➔ sich stetig öffnende Schere zwischen Devaluation und Inflation;
- ➔ permanenter und auch sprunghafter Anstieg des Zinsniveaus;
- ➔ Verknappung und damit sprunghafte Verteuerung von Gütern;
- ➔ Defizite in den volkswirtschaftlichen Bilanzen;
- ➔ Überschuldung im Öffentlichen und im Privaten;
- ➔ Abzug von Auslandskapital.

Es gibt wirtschaftliche, politische, militärische, natürliche Katastrophen, kriegerische Bedrohungen, terroristische Aktivitäten als Gründe für Krisen.

Die Konsequenzen sind in der Regel Konkurse, Schrumpfungen, Arbeitslosigkeit, Verluste, Depressionen.

3. Unternehmerische Strategien zur Überwindung von Krisen

Ausländische und inländische Unternehmen unterliegen bei Eintritt einer Krise zunächst grundsätzlich denselben Umfeldfaktoren. In der Tat gibt es zunächst keine wesentlichen Unterschiede zwischen MAN Türkiye A. S. und anderen in der Türkei tätigen Firmen. Wir erleben dieselben wirtschaftlichen Probleme und verzeichnen ähnliche Entwicklungstrends wie andere Unternehmen in der Türkei.

Trotz den zunächst ähnlichen Ausgangsbedingungen können ausländische Unternehmen Vorteile gegenüber rein inländischen aufweisen, falls die ausländische Holding finanzielle Stabilität und das entsprechende Verständnis mitbringt:

1. vorteilhafte Marktzinsraten;
2. Verlängerung und Erhöhung von Krediten zur Refinanzierung;
3. Verlängerung und Erhöhung von Krediten für inländische Kunden;
4. Verbesserung der inländischen Kostenstruktur für Exportgeschäfte;
5. Nutzung weltweites Vertriebs- und Servicenetzwerk;
6. Psychologische Unterstützung aus dem Ausland vermittelt Sicherheit;
7. Importe auf Kreditbasis;
8. Exportfinanzierung;
9. Zahlungstreue von Exportkunden;
10. Entsendung von erforderlichen Experten.

Ausländische Unternehmen werden andererseits jedoch auch mögliche Nachteile in folgender Hinsicht erleben und diese meistern müssen:

1. Verteuerung der importierten Güter für Inlandsmärkte;
2. Panikverkäufe inländischer Produzenten zu Schleuderpreisen und damit nachhaltiges „Dumping“ des Preisniveaus;
3. dramatische Verschlechterung des „Länder-Ratings“ von beispielsweise Standard & Poor sowie Moodys Rating;
4. Kosten Expatriates und Repatriierung;
5. begrenzte Kommunikationsmöglichkeiten;
6. Landesstimmung erfordert positives Denken;
7. ungewohnte Situation im Hinblick auf kurzfristigste Änderungen für Disposition und Ressourcenverteilung;
8. **ungewöhnlich häufige und unverständliche Anfragen vom Stammhaus zur aktuellen Situation.**

Die erfolgreiche Überwindung einer Krise liegt nicht ausschließlich in den Aktionen unmittelbar mit Eintritt des Ausnahmezustandes, sondern vielmehr und insbesondere in der Phase davor, und zwar durch folgende Maßnahmen:

1. hervorragende Managementqualität,
2. Szenariomanagement,
3. Diversifikation von Produkten und Märkten,
4. Gemeinkostenmanagement,
5. Finanzierungsstruktur (EK / FK),
6. Single- und/oder Multisourcing,
7. Vertriebsorganisation (Händler, Direkt, ...),
8. Fremdwährungsobligo,
9. Kundenbonität,
10. Risikomanagement,
11. Controlling (Transparenz, DB, Produktergebnisse, Simulationen, Frühwarnsystem, Volkswirtschaftliche Indikatoren, WiRe...),
12. Flexibilisierung und Qualifizierung Personal,
13. gesunde Beziehung zum partnerschaftlichen Umfeld: Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft, Lieferanten, Banken, Ministerien, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Kunden,
14. Nutzung Nischenmärkte,
15. Vermeidung signifikanter Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten,

16. permanente Schulung der Mitarbeiter auf die Kernkompetenzen des Unternehmens,

17. Abstand nehmen von spekulativen Geschäften.

Ebenso muss man sich darüber im Klaren sein, ob man Konsumgüter oder Investitionsgüter herstellt und vertreibt. Die Konsequenzen daraus verlaufen bei einer kurzfristig eintretenden Krise in der Regel konträr. **Investitionstätigkeiten kommen sofort zum Stillstand, während das Konsumverhalten einen gewissen Durchhalteeffekt zeigt.** Entsprechend sind die Vorbereitungen zu treffen.

4. Eigenkapital, Finanzierung und Finanzmanagement

In der Krisenzeit kann für Not leidende Unternehmen keine Hilfe und Unterstützung durch inländische Banken erwartet werden. Insofern sind gesunde Eigenkapitalverhältnisse bzw. eine stabile und solide Bilanzstruktur eine der wesentlichen Grundsteine zur Überlebensstrategie.

Banken und Finanzierungsinstitute geraten in Krisenzeiten häufig selbst in heftige Bedrängnis. Zum einen fehlt es trotz zunächst hoher Anlagenverzinsung an der Refinanzierung, da potente Anleger das Vertrauen verlieren und ins Ausland flüchten oder andere Anlagemöglichkeiten suchen.

Zum anderen wird mit großem Druck die Eintreibung offener Tilgungsraten verfolgt, was häufig dazu führt, dass gewisse Bonitätsrisiken sich nun doch als wesentlich signifikanter herausstellen, als in der „Boom-Phase“ vor Eintritt der Krise angenommen.

Das Bankensystem benötigt einige Zeit zur eigenen Konsolidierung. Dies führt zu Zusammenbrüchen, Fusionen und auch zu gewissen staatlichen Subventionen bzw. Stützungen. Nach diesen Ereignissen und Neusortierungen haben die Kapitalmärkte Zeit und Gelegenheit, ihre Portfolios zu überdenken, zu strukturieren und mit neuen Strategien an den Märkten aufzutreten, nachdem Finanzmittel wieder verfügbar gemacht werden konnten.

Dies bringt jedoch zu deren eigener Überraschung folgendes, nicht kalkulierte Phänomen der Kundenstruktur an den Tag:

Die erste Gruppe sind diejenigen Unternehmen, die durch die eingetretene Krise so massiv angeschlagen sind, dass eine Überschuldungssituation eingetreten ist. Diese Betriebe schließen oder werden vorübergehend stillgelegt. Zusätzlicher Kapitalbedarf ist hier überhaupt kein Thema. Mitarbeiter, Lieferanten und Kreditgeber müssen sich für unbestimmte Zeit auf die ihnen zustehenden Zahlungen gedulden.

Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Unternehmen, die zwar vom Eintritt der Krise überrascht wurden, jedoch noch genügend Substanz besitzen, um zumindest Teilbereiche am Leben zu erhalten. Hierzu ist dringend zusätzlicher Kapitalbedarf erforderlich. Allerdings können die Bonitätskriterien der Finanzierungsinstitute entweder nicht erfüllt werden oder lediglich zu Konditionen, die diese Unternehmen in den Ruin treiben würden.

Die dritte Gruppe sind potenzielle Kunden mit hoher und auch gewünschter bzw. erforderlicher Bonität. Diese verfügen allerdings über genügend eigene finanzielle Ressourcen. **Hierbei handelt es sich um diejenigen Unternehmen, die auf eine Krise entsprechend vorbereitet waren und nun in der Lage sind, aus eigener Kraft substanziell zu überleben.** Es wird lediglich Bedarf signalisiert im Hinblick auf moderne Finanzierungsstrukturen wie Factoring, Leasing, Forfaitierungen, Hedging, Forwarding, Kundenfinanzierung oder Eigenfinanzierung. Allerdings sind die Konditionen der Finanzierungsinstitute wenig attraktiv genug, um erforderliches Geschäftsvolumen abwickeln zu können.

Nun befinden sich die Banken und Finanzierungsinstitute wirklich in einem signifikanten Dilemma:

1. **Bonitäre Kunden haben keinen zwingenden Kapitalbedarf.** Dies bedeutet ein Schrumpfen der erforderlichen Margen, um überhaupt einige Geschäfte abschließen zu können, oder Geschäfte eingehen zu müssen, die als zweifelhaft anzusehen sind. In der Folge bedeutet dies ein riskantes Abwägen von Zusatzgeschäften oder eine schmerzhafteste Restrukturierung bzw. Senkung des „Overheads“.
2. **Die anderen Geschäfte sind zu riskant,** um sie eingehen zu können.

3. Dies ist für diejenigen, die gut auf eine Krise vorbereitet sind, die ideale Chance, am Kapitalmarkt zumindest kurz- und mittelfristig unter Vorlage von lebens- und tragfähigen Bilanzstrukturen vorteilhaften Nutzen aus der Krise zu ziehen. Jede Krise bietet eine Chance – insbesondere für die Starken.

Nun einige Worte zu den Lieferanten.

Ich möchte dabei eingehen auf die eingangs erwähnte Strategie des „single sourcing“ und des „multi sourcing“. Häufig wird der Fehler gemacht, zumeist unter dem Gesichtspunkt des besten Preises, mit einem Lieferanten feste Bindungen einzugehen. Dies ist auch zunächst nichts Sträfliches, insbesondere unter dem Aspekt der intakten Partnerschaft.

Allerdings darf hierbei nicht übersehen werden, dass ein Unternehmen insbesondere bei der Vergabe von so genannten „strategischen Teilen und Komponenten“ im Falle des „single sourcing“ sich in erhebliche Abhängigkeiten begibt, die verifiziert werden müssen. In Zeiten von Krisen kann die Abhängigkeit in eine unüberschaubare Größenordnung geraten, falls die finanzielle Situation des gewählten Partners nicht genügend transparent und vorschauend evaluiert wurde. Dies kann im Extremfall bis zur eigenen Lieferunfähigkeit und damit zur eigenen Existenzbedrohung führen.

Das Kundenrisiko stellt eine permanente Aufgabe des Risikomanagements und der Bonitäts- und Sicherheitsbeurteilungen dar.

Trotzdem gerät zwangsläufig jede Organisation in die Versuchung, bei progressivem Geschäftsverlauf (= Boom) sich einige Schritte zu weit zu wagen. Der Ausbau von Marktanteilen, die Vorgaben der Geschäftsführung und die völlig natürlichen Triebe der Verkäufer, Aufträge unter allen Umständen an Land zu ziehen, sind verständlicherweise nicht zu überschätzende Motivatoren, auch gewisse Risiken einzugehen.

Allerdings kann diese Risikooffensive bei Eintritt einer überraschenden Krise zu einem gefährlichen finanziellen Spagat werden, falls nicht entsprechende Vorkehrungen im Hinblick auf die Ausgeglichenheit zwischen Finanzierung und Refinanzierung getroffen wurden. Darüber hinaus kann sich kurz nach Eintritt

der Krise herausstellen, dass zuvor als bonitär eingestufte Kunden nun plötzlich in Zahlungsschwierigkeiten geraten sind.

Nun ist es bereits zu spät, die geschlossenen Geschäfte zurückzudrehen. Der Kunde ist mit der für ihn ebenfalls überraschenden Situation – nämlich der Krise – konfrontiert. Er kann seinen geplanten und vereinbarten Verpflichtungen nicht mehr nachkommen. Sein Kerngeschäft ist heftig betroffen und die geplanten Vorhaben kann er mangels Aufträgen und Kunden nicht abwickeln. Ihm fehlt der erforderliche positive „Cash Flow“.

Hier gilt es nun, das richtige unternehmerische Fingerspitzengefühl zu entwickeln und einzusetzen. Entweder Einzug der erhaltenen Sicherheiten:

- a) Wechsel,
 - b) Schecks,
 - c) Hypotheken,
 - d) Bankgarantien,
 - e) Bürgschaften,
 - f) Eigentumsvorbehalt;
- oder damit eine endgültige Beendigung der Kundenbeziehung zu riskieren, was sich im Markt sehr schnell verbreiten wird. Die andere Alternative jedoch ist, Verständnis für die Situation des Kunden aufzubringen und gemeinsam mit ihm im partnerschaftlichen Sinne neue überarbeitete Vereinbarungen zu treffen. Hierbei besteht allerdings die wesentliche Schwierigkeit darin, sowohl die Dauer als auch die Intensität der Krise realistisch einschätzen zu können.

Dies bedeutet in Konsequenz und logischerweise auch, dass die neue Vereinbarung im Prinzip lediglich als „richtungsweisend“ und viel weniger als bindend angesehen werden kann.

Die klare und konsequente Erkenntnis hieraus ist die starke Bedeutung der Kundenpartnerschaft insbesondere in schlechten Zeiten. Diese kann sich lohnen für gute und stabile Zeiten mit dem weiteren Ausbau einer dauerhaften und beiderseits erfolgreichen Partnerschaft.

Andererseits kann sich jedoch diese Strategie zu einem erheblichen finanziellen Risiko mit ernsthafter eigener Existenzbedrohung entwickeln, falls das eingegangene Risikoportfolio überfrachtet und zu optimistisch betrachtet wurde. Auch hier gilt wie sehr häufig, das notwendige

unternehmerische „Feingefühl in den Fingerspitzen“, das weder gelehrt noch gelernt werden kann. Dieses kommt einer Evolution gleich und hängt zusammen mit intuitiver Beurteilung und Entscheidung im Hinblick auf Menschen, Situationen, Ereignisse, Erlebnisse, Gefühle und dem Blick für die Zukunft.

Dasselbe gilt für den Auftragsbestand, allerdings mit dem wesentlichen Unterschied, dass zwar bindende Vereinbarungen eingegangen wurden, jedoch die Auslieferungen noch ausstehen. Insofern steht zwar unter Umständen ein Vorratsrisiko ins Haus, jedoch kein Forderungsausfallrisiko mit all seinen aufwändigen und unangenehmen juristischen Folgeaktionen. Von daher kommt mit Eintritt der Krisensituation eine intensive Überprüfung des existierenden Auftragsbestands sowie eventueller neuer Aufträge im Hinblick auf die Bonität der jeweiligen Kunden eine besondere Bedeutung zu. Es sind entsprechende vorsichtige Gespräche mit der Klientel zu führen, ohne mit dem Elefanten „Risiko“ in die Tür zu fallen. Diese Maßnahme erfordert bei den jeweiligen Schritten unter Abwägung von Kundenbedeutung und dem zu erwartenden Risiko eine äußerst sensible Vorgehensweise.

Dieses stellt eine enorme Gratwanderung dar, wie prinzipiell alle Einschätzungen im Hinblick auf den voraussichtlichen Verlauf der Krise. Trotz aller Vorsicht und Rücksichtnahme sind insbesondere in Krisenzeiten die eigenen Unternehmensziele egoistisch in den Vordergrund zu rücken. Schließlich geht es um's Überleben. Und meine Erfahrungen hierzu sind äußerst positiv. Ich habe fast durchweg Verständnis für erforderliche harte Haltungen erlebt. Dabei gilt jedoch: verletze nicht die Gefühle und den Stolz deiner Partner und zolle ihnen Respekt. Denn diese stehen aufgrund der Krise ohnehin auch selber unter höchster Spannung.

Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang auch zu erwähnen, bei Eintritt einer Krise besonnen, vernünftig, ruhig und geduldig zu handeln. Aktionismus stört in dieser Situation und führt höchstwahrscheinlich eher zu verstärkten Schwierigkeiten als zur erfolgreichen Bewältigung der anstehenden Aufgaben.

Es ist keine besondere Weisheit, wenn ich heute die Auffassung vertrete, dass ins-

besondere in Volkswirtschaften mit hyperinflationärem Umfeld **die Höhe des Eigenkapitals eine maßgebliche Größe darstellt**. Grundsätzlich kann man sagen, dass langfristige Anlagen mit langfristigen Kapital zu finanzieren sind. **Zumindest sollte der Wert des Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt sein**, um nicht bereits bei einem „Lauen Lüftchen“ entweder durch exorbitante Zinssätze oder durch ebenso astronomische Währungsverluste ins Wanken zu geraten. Ein weiterer entscheidender Faktor ist nicht nur die Höhe des Fremdkapitals, sondern hier insbesondere die Ausgewogenheit des eingangs erwähnten **Fremdwährungsobligos**.

5. Flexibilisierung der Produktionsfaktoren

Produkte kommen und gehen, sind neu zu gestalten und verändern sich. Dieses verhält sich ebenso mit den Märkten wie mit der Auftragssituation. Veränderungen sind heute und morgen so sicher wie Tag und Nacht. Allerdings wird das Tempo und die Amplitude der Veränderung und Erneuerung ständig zunehmen. Dabei sind Qualität und Liefertreue zu verbessern bei gleichzeitiger Senkung der Preise. Dieses Umfeld stellt immer größer werdende Herausforderungen an die Unternehmen dar, die zu bewältigen sind. Dieses im Sinne der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Sicherung von Arbeitsplätzen.

Der Faktor Mensch – „unsere Mitarbeiter“ – spielen bei den anstehenden Veränderungsprozessen eine ganz entscheidende, ja wahrscheinlich die wichtigste Rolle überhaupt. **Ich persönlich bin fest davon überzeugt, dass erfolgreiche Unternehmen in erster Linie aufgrund der Qualität ihrer Mitarbeiter das Erreichte erzielen konnten**. Die Steigerung der Mitarbeiterqualität über **Qualifizierung, Bildung und Ausbildung, Flexibilisierung und Motivation** sind die wichtigsten Schlüsselfaktoren zum Erfolg.

Wer diese Chance insbesondere in Krisenzeiten bei stark schwankender Beschäftigung und Auslastung nicht in der Lage ist zu nutzen, wird beim nächsten Boom zwangsläufig ins Hintertreffen geraten. Die Fluktuation wird steigen, die erforderliche Produktivität kann nicht erreicht werden, die Organisation ist nicht

in der Lage, die zusätzliche Last zu tragen. Es folgen Qualitätsmängel, Lieferverzögerungen und unnötige Zusatzkosten, die kräftig auf das Ergebnis drücken.

Unser Unternehmen musste seit der Krise im Februar 2001 **keine Mitarbeiter aus betriebsbedingten Gründen entlassen**. Dieses konnte überwiegend erreicht werden durch entsprechende **Maßnahmen im Bereich der Qualifizierung und Flexibilisierung der Mitarbeiter**, durch geeignete **Arbeitszeitmodelle**, durch den Abbau von Überstunden und der Vereinbarung von vernünftigen Urlaubsregelungen.

Dieses Maßnahmenpaket stellt einen wesentlichen Teil unserer praktizierten Personalpolitik dar. Und an dieser Stelle bin ich ganz offen, dieses haben wir **nicht in erster Linie aus sozialen Gesichtspunkten, sondern aus eigenen egoistischen Unternehmensinteressen verfolgt**. Wir erachten die **Entlassung von qualifizierten und bewährten Arbeitskräften, in die über viele Jahre hohe Summen investiert wurden, als nicht gerade wirtschaftlich intelligente Lösung**.

Der Faktor Material: Logischerweise steigen die Lagerbestände zwangsläufig nach Eintritt einer Krise signifikant. Zum einen kommt man in der Regel von der „Hausse in die Baisse“. In Zeiten des Booms sind alle Hebel der Planung und Disposition auf „volle Fahrt voraus“ gestellt. **Niemand möchte die Chancen dieser Phase verpassen und stellt sich entsprechend darauf ein**. **Lange Vorlaufzeiten bei Lieferanten** und bereits fest abgeschlossenen Aufträgen und Abrufen kann bzw. möchte man aus **juristischen und partnerschaftlichen Gründen nicht stornieren**. Die Anzahl an verkaufsfähigen Fertigfahrzeugen steigt von Tag zu Tag, **da am Eingang der Fabrik täglich neue Materialien – wie geplant – zur Verarbeitung hineinfließen, am Ausgang der Fabrik allerdings keine Abnehmer für die Produkte Schlange stehen**. Ganz im Gegensatz zu der Woche davor, als man nicht in der Lage war, die Nachfrage im erforderlichen Umfang zu decken.

Sie können aus diesen Erläuterungen auch erkennen, dass der Produzent in eine gewisse Klemme geraten ist. Einer-

seits möchte er die Bestellungen und Dispositionen bei Lieferanten nicht stornieren. Andererseits ist er jedoch bereit, die Stornierung von festen Aufträgen kundenseitig großzügigerweise zu akzeptieren. Dieses Verhalten, das sich wie ein roter Faden durch die Branche zieht, lässt sich erklären mit einerseits partnerschaftlichem Umgang, jedoch andererseits mit einer gewissen Abhängigkeit.

Das betroffene Unternehmen sitzt nun auf den täglich steigenden Vorräten. Die Zulieferungen wurden bereits minimiert oder gar gänzlich gestoppt. Allerdings ist guter Rat nun teuer mit Blick auf die Halde an Fertigprodukten. Es gibt hier verschiedene Alternativen:

- Exportchancen suchen, falls aus technologischen Gründen möglich;
- zu Schleuderpreisen im Inland absetzen;
- Lager halten und auf klein dosierten Absatz bzw. das Ende der Krise warten;
- Offensive Absatzkampagnen mit neuen Vertriebswegen im Inland.

Unser Unternehmen hatte in **all den Krisen der letzten Jahre mit der Strategie „Lager halten und abwarten“ eine relativ „glückliche Hand“** gehabt. Die Finanzierungskosten in Hartwährung waren tragbar, der Marktpreis wurde nicht angetastet **und nach Ende der Krise konnte der Markt sofort zu vernünftigen Preisen und Konditionen bedient werden**.

Investitionen: Wer die nötige Stärke besitzt und sich auf extreme Marktschwankungen vorbereitet hat, **tut gut daran, in Krisenzeiten oder Zeiten der Marktabschwächung zu investieren**. Investieren in Technologie, in neue Produkte, in Expansion, in neue Märkte, in Personalbildung ... was auch immer. Aufgrund der schwachen Investitionsnachfrage kann bessere Qualität zu vorteilhaften Konditionen beschafft werden. In Krisenzeiten steht außerdem **mehr Zeit zur Verfügung**, um sich mit der Investition intensiv zu beschäftigen und dabei die richtigen und überlegten Entscheidungen zu treffen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	21	26	R	V	S
----	----	----	---	---	---

PRODUKTIONSCONTROLLING MIT WERTTREIBERN

von Thorsten Steinhardt, Grevenbroich

In Industriebetrieben hat sich der Stellenwert der Produktion im Rahmen einer wertorientierten Unternehmenssteuerung von einem kostenminimierenden Produktivitätsbereich hin zu einem strategischen Wettbewerbsbereich entwickelt (vgl. Hoitsch, 1991, S. 421). Daher ist der betriebliche Leistungserstellungsprozess, besonders in anlagenintensiven Unternehmen, längst zu einem Erfolgspotenzial geworden, das sich durch genauere Betrachtung der sich ergebenden Chancen und Risiken als Wettbewerbsvorteil ausbauen lässt. Die Forderung des globalen Marktes nach kurzen Lieferzeiten in einwandfreier Qualität und zu günstigen Preisen bei gleichzeitig hoher Flexibilität sind die Herausforderungen, die es zu begegnen gilt. Zur Erfüllung dieser Anforderungen würden sporadische Aktivitäten und Einzelmaßnahmen in ihrer Wirkung verpuffen, da sie kurzfristig und willkürlich angelegt sind. Dem entgegen muss ein Handlungsrahmen geschaffen werden, indem ein zielorientiertes und funktionsübergreifendes Produktionscontrolling entwickelt und implementiert werden kann, das die Anforderungen einer strategischen Wertsteigerung im Unternehmensumfeld sicherstellt. Eine dauerhafte Ausrichtung der Unternehmensparameter auf Wertsteigerung ist nur dann effizient, wenn alle Unternehmensprozesse abgebildet werden und jeder einzelne Mitarbeiter seine individuellen Stellhebel respektive Werttreiber zur Steigerung des Unternehmenswertes kennt. Erst durch das erfolgreiche Zusammenwirken aller Führungskräfte und Mitarbeiter kann der Wert des Unternehmens gesteigert werden (vgl. Welge/Lattwein, 2002, S. 455).

Entscheidend hierfür ist eine zwingende Operationalisierung, d. h. das Herunterbrechen des strategischen Oberziels in selbständige, beeinflussbare Handlungsempfehlungen für jeden am Leistungserstellungsprozess beteiligten Mitarbeiter im Produktionsbereich.

1 Der Management Regelkreis als Grundlage zur Unternehmenssteuerung

Als Werttreiber lassen sich alle Einflussfaktoren definieren, die sich, mehr oder weniger stark, positiv auf den Unternehmenswert auswirken. Im Rahmen des Werttreibermanagement gilt es folglich, zunächst zwischen werttreibenden und wertvernichtenden Einflussgrößen zu differenzieren. Unter Beachtung evtl. vorhandener wechselseitiger Abhängigkeiten werden anschließend diejenigen Werttreiber identifiziert, die zusammengenommen die größte Hebelwirkung in Richtung Unternehmenswertsteigerung erzielen (vgl. o. V., 2001, S. 15f.). Hierauf abgestimmt sind Steuerungsmaßnahmen zu generieren und nicht zuletzt der Ressourceneinsatz zu optimieren. Gleichzeitig umfasst die aktive Feinsteuerung mit Werttreibern die Kontrolle mit relevanten Performance-Kennzahlen, um potenzielle Risiken und Veränderungen im Steuerungsumfeld direkt über Frühwarnindikatoren zu erfassen. Hierbei übernimmt die Kontrollfunktion sowohl ein vergangenheitsorientiertes Feedback-Kontrollverständnis als auch eine zukunftsorientierte, vorkoppelnde Feedforward-Kontrolle (vgl. Welge/Lattwein, 2002, S. 461). Aus kybernetischer Sicht



Diplom-Kaufmann (FH) Thorsten Steinhardt ist Controller bei TENTE-ROLLEN GmbH & Co., Wermelskirchen

weise sind die anfallenden Umsetzungsschritte einer wertorientierten Steuerung in einem Management-Regelkreis (vgl. Stern Stewart) darzustellen. Er gliedert sich in vier aufeinanderfolgende Prozessschritte:

1) Werttreiberidentifikation

Im Rahmen einer Werttreiberanalyse sind in einem ersten Schritt alle relevanten operativen Werttreiber in der Fertigung zu identifizieren. Eine zu oberflächliche Analyse birgt die Gefahr, dass Werttreiber mit untergeordneter Bedeutung zu einer Fehlsteuerung führen können (vgl. o. V., 2001, S. 15f.). Durch Einbezug aller Beteiligten lässt sich die Akzeptanz der Mitarbeiter gewinnen und wertorientiertes Denken auf den operativen Ebenen etablieren. Konsequenterweise liegt der Fokus im Produktionscontrolling in der Betrachtung von Prozessen, wobei hier die wertsteigernden Prozesse von den wertvernichtenden Prozessen getrennt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht letztendlich eine Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. auf die strategischen Erfolgsfaktoren (vgl. Brauckmann, 2002, S. 6). Weiterhin ist bei der Einführung von operativen Stellhebeln darauf zu achten, dass zwischen einzelnen Werttreibern Wechselwirkungen bestehen können. Aufgabe ist hierbei, gleichgerichtete Werttreiber zusammenzufassen, um die gewünschte Wirkungsrichtung zu verstärken (vgl. o. V., 2001, S. 15f.).

2) Simulation

Werttreiberbäume dienen als zentrales Unterstützungsinstrument für Planung, Entscheidungsvorbereitung und Simu-

lation, weil sie die Haupteinflussgrößen zur Wertsteigerung durch sachlogische Verknüpfung darstellen (vgl. Müller, 2000, S. 352). In einer Treiberanalyse lassen sich die quantitativen Auswirkungen operativer Entscheidungen auf die Wertsteigerung durch Veränderung der betreffenden Parameter und Stellhebel simulieren. Durch eine feinere Aufspaltung der Werttreiber ist eine Analyse bis auf Prozessebene möglich. Auf diese Weise werden Art und Ausmaß der Wertsteigerungspotenziale erkannt.

3) Maßnahmenableitung

Da die Ableitung und Umsetzung strategischer Maßnahmen häufig mit erheblichem Ressourceneinsatz für Unternehmen und Beteiligte verbunden ist, sollten die ersten Anstrengungen auf diejenigen Maßnahmen gerichtet sein, die für das Unternehmen die größtmögliche Hebelwirkung erzielen. Sporadische und operative Einzelmaßnahmen sind kurzfristig umsetzbar, aber erzielen oft keine messbaren nachhaltigen Unternehmenswertsteigerungen. Dagegen lassen sich mit einem **Bündel von dauerhaft angelegten Einzelmaßnahmen** sehr wohl unternehmenswertsteigernde Effekte erzielen. Zur Umsetzung struktureller Veränderungen wird der Ressourceneinsatz nur dann rationell optimiert, wenn der monatliche Statusreport um die Parameter Verantwortungsbezug und Zeithorizont ergänzt wird (vgl. Steinhardt, 2002, S. 367). Im letzten Prozessschritt sind die Wertbeiträge der eingeleiteten Maßnahmen mit geeigneten Kennzahlen zu messen.

4) Performance-Kontrolle

Zur Gestaltung und Lenkung der Produktion und deren Einsatzfaktoren steht das

Identifizieren markanter Plan-/Ist-Abweichungen der zuvor festgelegten Zielkennzahlen im Vordergrund (vgl. Ising, 1991, S. 434). Sie sind Grundlage zur Analyse und Messung bereits eingeleiteter Handlungsweisen bzw. zur Implementierung geeigneter Korrekturmaßnahmen. Die definierten Zielvorgaben der Produktion sind im Rahmen der Budgetierung in einem Gesamtkonzept zu installieren, welches in Abstimmung mit dem Unternehmensoberziel die strategische Ausrichtung unterstützt. Ansatzpunkt dieses Konzeptes sind die Prozesse in der Fertigung und deren Auswirkung auf den Unternehmenswert.

2 Aufbau einer Werttreiberhierarchie

Ausgehend von der Spitzenkennzahl EVA als Wertsteigerungsindikator wird im Folgenden beispielhaft die sachlogische Verknüpfung mit den operativen Werttreibern in der Produktion anhand einer Werttreiberhierarchie (siehe hierzu u.a. o. V., 2001, S. 12) erläutert. Hierbei steht die **Aufspaltung der Spitzenkennzahl EVA in ihre wesentlichen Steuerungshebel im Vordergrund**. Auf eine Beschreibung der Steuerungskennzahl EVA wird an dieser Stelle verzichtet, vergleiche hierzu ausführlich bspw. Hoestettler: Economic Value Added (EVA), 1997.

Im optimalen Fall generiert ein Unternehmen **dann eine hohe Wertsteigerung, wenn man mit dem „Net Operating Profit“ (NOPAT) eine angemessene Rendite erzielt bei gleichzeitiger Reduzierung des Capital Employed**. Aus diesem Grund lassen sich die unmittelbaren

Werthebel zur Erzielung möglichst hoher Zahlungsüberschüsse einerseits auf die Ergebnissteigerung und andererseits auf die Steuerung des Kapitalumschlages fokussieren (vgl. Steinhardt, 2002, S. 366). Da in den meisten Unternehmen nicht selten sowohl im Umlaufvermögen als auch im Anlagevermögen unnötige Mittel gebunden sind, birgt die **Aktivierung des Kapitalumschlagshebels** ein sehr großes Wertsteigerungspotenzial. Um die Wertorientierung auf operativer Ebene zu verankern und um eine zielkonforme Beeinflussung der Spitzenkennzahl zu gewährleisten, sind die Steuerungshebel anschließend in ihre entsprechenden Produktionswerttreiber zu zerlegen. Je tiefer man in die Aufbauorganisation vordringt, desto größer ist die Notwendigkeit der Operationalisierung des Unternehmensoberziels, um den unteren Organisationsebenen konkrete Handlungsanweisungen und Prioritäten für die einzelnen Treibergrößen vorzugeben (vgl. o. V., 2001, S. 13f.).

Das Werttreibermanagement sollte sich in diesem Zusammenhang an den Funktionen der Effektivität und Effizienz ausrichten lassen. Das Beurteilungskriterium der Effektivität beinhaltet die Frage nach der Identifikation der „richtigen“ operativen Steuerungsgrößen (Fokus: „doing the right things“). Im Gegensatz dazu wird unter Effizienzgesichtspunkten der Schwerpunkt auf die Botschaft „doing the things right“ gelegt. Hierbei steht die Messung von quantitativen und qualitativen Ausprägungen der beeinflussten Werttreiber mit Hilfe geeigneter Kennzahlen im Vordergrund (vgl. Gleich, 2002, S. 447). Auf diese Weise wird eine dezentrale, unterjährige Wertsteuerung ermöglicht. Im Rahmen dieses Beitrages wird nachfolgend die Eignung der operativen Produktionstreiber unter Berücksichtigung von Wechselwirkungen untereinander als Indikatoren zur Unternehmenswertsteigerung beispielhaft beschrieben.

2.1 Produktionsprogramm

Ein zu **breites Produktionsprogramm** bei gleichzeitig mangelnder Teilstandardisierung führt zum Aufbau der Bestände. Durch Fokussierung auf Schlüsselkunden und **Reduzierung von Sonderlösungen** wird die Teilevielfalt gesenkt. Die Förderung zur Produktion von Standardprodukten in großen Stückzahlen und die Reduktion der Produktvariantenzahl setzt gewonnene

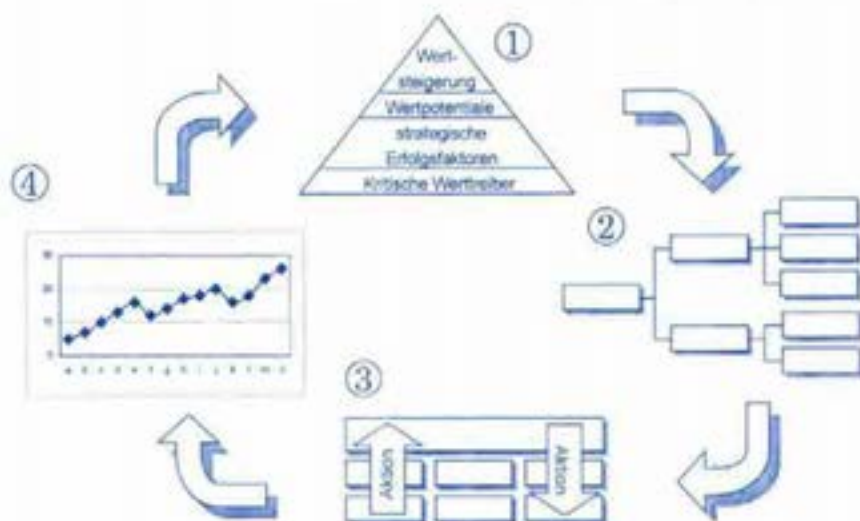


Abb. 1: Management Regelkreis zur Wertsteigerung (in Anlehnung an Stern Stewart)

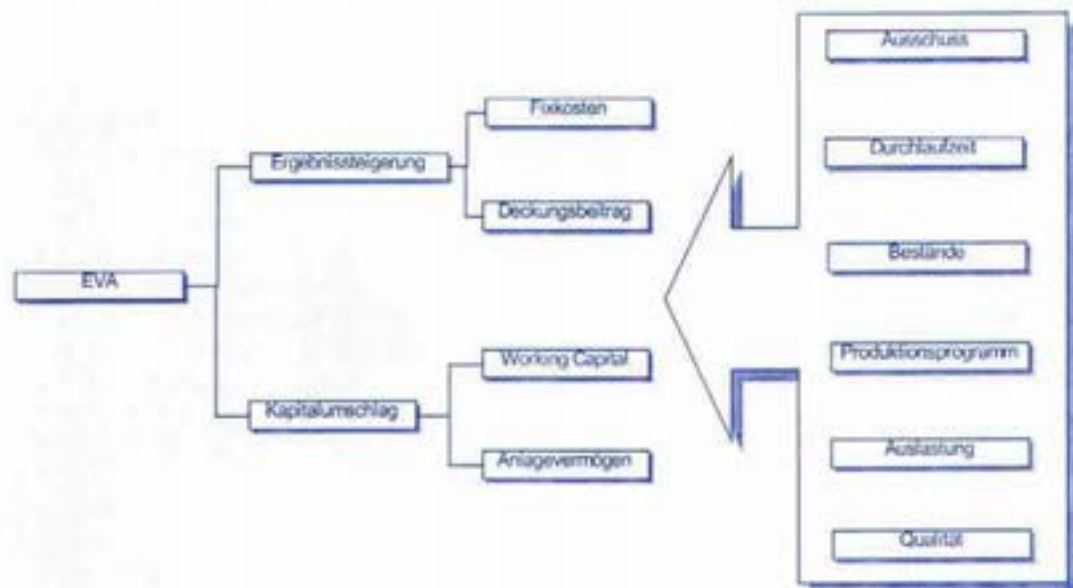


Abb. 2: Werttreiberhierarchie mit operativen Produktionstreibern

von der Entwicklung bis zum ausgelieferten Produkt zum Kunden als Ansatzpunkt zu analysieren. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Verrichtungskosten, d. h. alle Kosten, die zur Erstellung der Wertschöpfungsleistung an den einzelnen Arbeitsplätzen anfallen. In unserem Beispiel gliedern sich die Verrichtungskosten in die operativen Produktionstreiber Auslastung, Bestände und Ausschuss.

Erkenntnisse aus der Optimierung der Prozessparameter Zeit, Kosten und Qualität voraus, weil die Zurechnung der Fertigungsgemeinkosten auf die betrieblichen Leistungen im Rahmen der Kostenträgerstückrechnung verursachungsgerechter erfolgt (vgl. Stoi, 1999, S. 107f.).

2.2 Durchlaufzeit

Die Durchlaufzeit ist einer der effizientesten Stellhebel zur wertorientierten Unternehmenssteuerung im Fertigungsbe- reich. Auf der Basis einer **flussorientierten Ausgestaltung der einzelnen Fertigungsschritte** mit Vermeidung von Zwischenpuffern werden Verbesserungen in der internen Koordination und Fertigungssteuerung erreicht. Dies hat entscheidenden Einfluss auf die Kostenposition und die Durchlaufzeit im Unternehmen. Eine Verkürzung der Durchlaufzeit von Fertigungsaufträgen sichert einerseits den **Wegfall von Beständen als Zwischenpuffer** innerhalb der einzelnen Produktionsschritte und andererseits die Einhaltung zugesagter Liefertermine an den Kunden. Die **Durchlaufzeit ergibt sich aus der Summe von Bearbeitungszeit, Rüstzeit, Transportzeit und Liegezeit eines Fertigungsauftrages**. Die Wertschöpfung eines Produktes, für die der Kunde bereit zu zahlen ist, wird nur in den Bearbeitungszeiten realisiert. Alle anderen Zeitbestandteile sind kostentreibende und zusätzliche Aktivitäten zur Prozesseinrichtung, für die der Kunde nicht zahlt (vgl. Brauckmann, 2002, S. 10ff.). Aus dieser Überlegung heraus sind im Sinne einer Unternehmenswertsteigerung sämtliche

Maßnahmen anzustreben, die den Anteil der nicht wertschöpfenden Zeiten reduzieren und die wertschöpfenden Bearbeitungszeiten verkürzen.

An dieser Stelle werden beispielhaft einige Maßnahmen genannt, die sich zum ersten Ansatz heranziehen lassen (vgl. Hering/Rieg, 2002, S. 93f.).

- ➔ **Verkürzung der Rüstzeiten** durch möglichst große Fertigungslose;
- ➔ **Verkürzung der Transportzeiten** durch kurze Wege zwischen den Bearbeitungsmaschinen bei gleichzeitiger Reduzierung der Fertigungsstufen durch Komplettbearbeitung in Fertigungsinseln;
- ➔ Verkürzung der Liegezeiten durch **just-in-time-Anlieferung**;
- ➔ Verkürzung der Bearbeitungszeiten durch die **Überlappung von Arbeitsgängen** bzw. die Verlagerung der Qualitätsprüfung in den Fertigungsprozess;
- ➔ Einsparung einzelner Arbeitsschritte durch Anschaffung von Maschinen mit hohem Automatisierungsgrad.

Die Auswahl der Maßnahmen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient lediglich zur ersten Orientierung.

2.3 Kosten

Identifizierte Wertsteigerungspotenziale durch Optimierung der Kosteneinflüsse setzt die Betrachtung von Prozesskosten voraus. Hierbei sind die gesamten Kosten entlang der Wertschöpfungskette

Das Verhältnis von Hauptnutzungszeit zur Belegzeit einer Maschine berechnet die Effizienz der Bearbeitung. Hohe Leerkostenanteile in Form von ungeplanten Betriebsunterbrechungen und Stillstandszeiten wirken dagegen effizienzmindernd. Grundsätzlich ist der Zielkonflikt zwischen hoher Maschinenauslastung und dem Aufbau von Beständen zu berücksichtigen. Zusätzlichen Verrichtungskosten in Form von ungeplanten Beständen durch Überproduktion und ungeplante Wartezeiten durch Unterproduktion sind durch Optimierung der Fertigungsprozesse zu begegnen (vgl. Brauckmann, 2002, S. 12f.). Ausschuss- und Mangelproduktion und Funktionen eines Produktes, die vom Kunden nicht gewünscht sind, sollten möglichst vermieden werden, weil sie zusätzliche Kosten darstellen und im Leistungserstellungsprozess keine Werte schaffen. Selbst in einem reibungslos ablaufenden Produktionsprozess lassen sich Ressourcenkiller und Wertvernichter in der Regel nicht vollständig eliminieren. Zentrale Aufgabe eines wertorientierten Produktionscontrollings ist es folglich, wertvernichtende Faktoren zu identifizieren sowie ihre Auftretenswahrscheinlichkeit zu minimieren.

2.4 Qualität

Ein hohes Qualitätsniveau sichert dem Unternehmen lange Produktlebenszyklen, die sich als strategischer Wettbewerbsvorteil ausbauen lassen. Zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Produkte im Unternehmen fallen Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und Fehlerkosten

an. Im Sinne einer präventiven Qualitätssicherung gilt es, potenzielle Fehlerquellen möglichst schon im Entwicklungs- bzw. Fertigungsbereich zu lokalisieren und entsprechende Präventivmaßnahmen einzuleiten.

Eine regelmäßige Wartung und Instandhaltung der Produktionsanlagen beugt Störungen und Unterbrechungen vor und sichert somit einen reibungslosen Produktionsdurchlauf mit qualitativ angemessenen Produkten (vgl. Steinhardt, 2002, S. 367). Die Aufgabe des Controllings im Rahmen einer wertorientierten Steuerung ist in diesem Zusammenhang die Bereitstellung von Indikatoren und Maßnahmen, um operative Qualitätsziele zu erreichen.

Der konsequente Abbau von Fehlleistungen und das permanente Streben nach Qualitätsverbesserungen im Leistungserstellungsprozess steht als operativer Produktionstreiber in konträrer Abhängigkeit zu den anderen beiden Prozesstreibern Kosten und

Durchlaufzeit. Somit ist ein hohes Qualitätsniveau in der Produktion in der Regel nur durch erhöhten Einsatz der Ressourcen Kosten und/oder Zeit zu realisieren, vorausgesetzt, dieses Spannungsverhältnis gilt nur innerhalb eines vorgegebenen Systems. Sobald das System allerdings durch radikale Umstrukturierungsmaßnahmen verändert wird, lässt sich der Widerspruch auflösen und das gleichzeitige Verbessern aller drei Größen ist möglich. Bspw. können durch den Einsatz einer neuen Fertigungstechnologie, die es erlaubt, ein Produkt schneller, rationeller und mit einer höheren Qualität zu produzieren, wesentliche Verbesserungen erzielt werden (vgl. Gerboth, 2002, S. 417).

3 Kennzahlensteuerung mit der BSC

Zur Werttreibersteuerung eignen sich in besonderem Maße Kennzahlen. Sie dienen als Gradmesser der Zielerreichung und als Hilfsmittel zur Entscheidung über wertschöpfende Maßnahmen. Ein Ver-

gleich mit anderen Organisationseinheiten erlaubt es darüberhinaus, ein internes oder externes Benchmarking umzusetzen. Aus diesen Überlegungen heraus ergibt sich, dass ein wertorientiertes Produktionscontrolling schwerpunktmäßig von Kennzahlen lebt.

Zur Umsetzung strategischer Ziele in konkrete Aktionen bedarf es eines unterstützenden Managementsystems, für das sich hauptsächlich die Balanced Scorecard (BSC) eignet. Im weiteren Verlauf dieses Beitrages werden die Vorzüge der BSC im Hinblick auf die Steuerbarkeit operativer Produktionstreiber dargestellt. Eine vollständige und integrierte Steuerung wird angestrebt, wenn die Steigerung des Unternehmenswertes als strategisches Oberziel, bezogen auf die Strategieumsetzung in verschiedene Perspektiven, unterteilt wird. Die identifizierten Produktionstreiber Qualität, Durchlaufzeit, Kosten und Produktionsprogramm stellen die vier Sichten der BSC in Abbildung 3 dar. Der Blick auf die Strategie des Unternehmens aus ver-

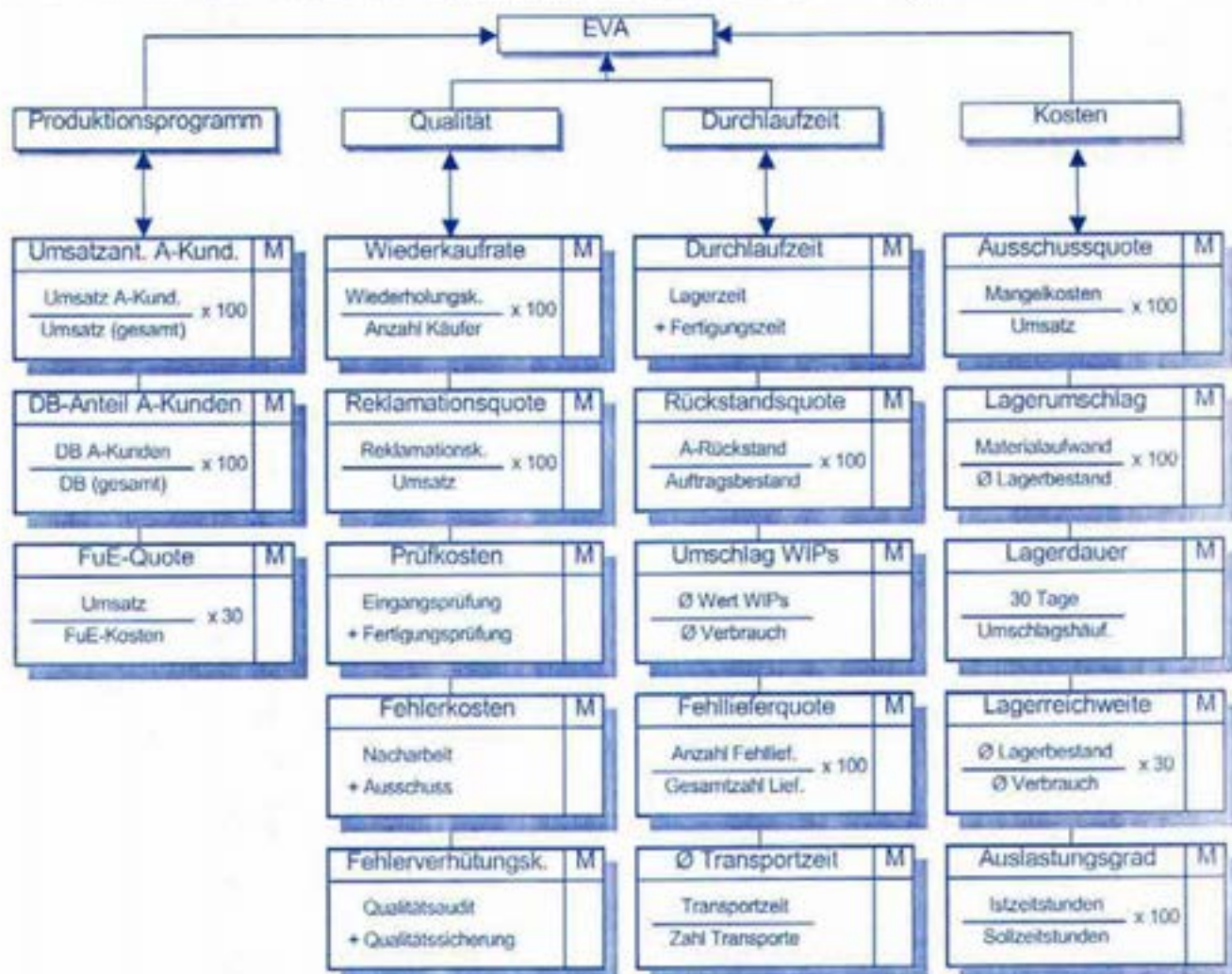


Abb. 3: BSC mit Produktionstreibern (in Anlehnung an Reichmann)

schiedenen Perspektiven ermöglicht eine ausgewogene Sichtweise durch Kombination harter und weicher Kennzahlen. Durch die Berücksichtigung weicher Wertfaktoren als Vorsteuergrößen des Erfolges wird die Unternehmenssteuerung nicht ausschließlich auf Basis abstrakter Ergebniskennzahlen reduziert. Dies setzt jedoch voraus, dass zwischen Unternehmenswertsteigerung und Werttreibern ein Ursache-/Wirkungszusammenhang besteht (vgl. Reichmann, 2001).

Der Operationalisierungsprozess ausgehend von der Vision bis hin zu den spezifischen Kennzahlen ist für jede der vier Perspektiven individuell anzuwenden. Die zuvor beschriebenen Ursache-/Wirkungsbeziehungen vollziehen sich dabei sowohl im Gesamtzusammenhang als auch über die Operationalisierungsstufen innerhalb der einzelnen Perspektive (vgl. Reichmann, 2001, S. 585ff.). Die Priorisierung der Kennzahlen, die als Spätindikatoren Ziele der Strategie reflektieren und in Form von Leistungstreibern als Frühindikatoren dienen, reduzieren sich aufgrund ihrer Wechselwirkungen auf ein überschaubares Maß von maximal fünf Kennziffern pro Perspektive. Auf diese Weise wird einem unsystematischen Zahlenfriedhof vorgebeugt (vgl. Reichmann, 2001).

4 Ausblick und Literatur

Bei der Einführung der BSC ist zu berücksichtigen, dass sie auf den unterschiedlichsten hierarchischen Organisationsebenen im Unternehmen unterschiedlich genutzt wird. Während Vorstände und Geschäftsführer den Schwerpunkt auf die Informations- und Kommunikationsfunktion legen, müssen die operativen Einheiten in der Lage sein, einzelne Abweichungsanalysen und Szenarios durchführen zu können. Bei dieser Vorgabe sind grundsätzlich zwei entscheidende Umsetzungsparameter zu berücksichtigen, um die Wahrscheinlichkeit

einer erfolgreichen Einführung der BSC im Unternehmen zu wahren. Zunächst sind im Rahmen eines Pilotprojektes Einführungserfahrungen mit der BSC in einem abgrenzbaren Teilbereich des Unternehmens zu sammeln. Anschließend ist die Scorecard auf breiter Ebene einzuführen, weil eine ausgewogene Steuerung des Unternehmenswertes nur mit Ergänzung durch weitere Scorecards aus anderen Funktionsbereichen realisiert werden kann. Der Einsatz einer leistungsfähigen Software ist ebenfalls ein entscheidender Erfolgsparameter zur Implementierung der BSC. Hierbei geht es nicht darum, ausschließlich die Zahlen der BSC darzustellen, sondern vielmehr die **Ursache-/Wirkungszusammenhänge** sowie die Vorgaben für die Kennzahlen zur Messung der strategischen Zielerreichung aktivitätsorientiert zu unterstützen. In einem zweiten Schritt kann die Benutzerakzeptanz auf allen Ebenen des Unternehmens dadurch gewonnen werden, indem das bestehende Berichtswesen für das Management um die BSC ergänzt wird. Auf diese Weise sollte die Chance genutzt werden, das Reporting deutlich schlanker zu gestalten und einer Informationsüberflutung der Führungskräfte vorzubeugen. Die Reports sind hierbei empfangsorientiert auszurichten (vgl. Reichmann, 2001).

Brauckmann, O.: Die Wirtschaftlichkeit der neuen Fabrik: Performance Management in der Praxis, Seminarskript 2002

Gerboth, T.: Das Magische Dreieck Kosten – Zeit – Qualität, in: Controlling, 14. Jahrgang 07/2002, S. 417

Gleich, R.: Performance Measurement: Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, 14. Jahrgang 08/09/2002, S. 447-454

Hering, E. / Rieg, R., Prozessorientiertes Controlling-Management, München u. a. 2002

Hoitsch, H.-J., Strategische Produktionsplanung und Controlling, in: Deutscher Controlling Congress Tagungsband 1991

Hostettler, S.: Economic Value Added (EVA), Bern u.a. 1997

<http://www.oracle.com/global/de/referenzstories/index.html/reichmann.html>, Balanced Scorecard: Ein Erfolgsfaktor im E-Business, Interview mit Prof. Dr. Thomas Reichmann von der Universität Dortmund 2001

<http://www.sternstewart.de/beratung/index.cfm>

Ising, G., Produktionscontrolling: ein Instrument zur effizienten Lenkung der Produktion, in: Deutscher Controlling Congress Tagungsband 1991

Müller, H.: Managing Shareholder Value: Ein Praxisbeispiel zur Umsetzung, in: Controlling, 12. Jahrgang 07/2000, S. 347-353

o. V., Implementierung von Wertmanagement, in: Corporate Finance Grundwerk, 2. Auflage 2001, S. 8-17

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 2001

Steinhardt, T.: EVA ein Konzept für den Mittelstand?, in: Controller Magazin 04/2002, S. 365-368

Stol, R.: Prozeßkostenmanagement erfolgreich durchführen, in: Controller Magazin 02/1999, S. 103-110

Welge, M. / Lattwein, J.: Wertorientiertes Performance Controlling mit der Value Scorecard. Darstellung eines Referenzkonzeptes in der Automobilindustrie, in: Controlling, 14. Jahrgang 08/09/2002, S. 455-464

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	13	31	T	L

www.controllingportal.de
Die Internetadresse für Contoller.

News | Seminare | Jobs | Fachinformationen | Software | Downloads | Bücher | Zeitschriften | Berater | Forum

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	13	15	G	L	S



Dr.-Ing. Dirk Buchta ist Vice President bei A. T. Kearney, Düsseldorf, und Koordinator der Strategic Information Technology Practice dirk.buchta@atkearney.com



Diplom-Kaufmann Michael M. Klatt ist Manager bei A. T. Kearney, Frankfurt, mit Schwerpunkten in den Bereichen Wertorientierte Unternehmensführung, Controlling, IT-Strategie und IT-Steuerung michael.klatt@atkearney.com



Diplom-Wirtschaftsingenieur Matthias Kannegiesser ist Unternehmensberater bei A. T. Kearney, Berlin, mit Schwerpunkten in den Bereichen IT-Strategie, IT-Performance Management und IT-Outsourcing matthias.kannegiesser@atkearney.com

PERFORMANCE MANAGEMENT zur strategischen Steuerung der Informationstechnologie

von Dirk Buchta, Düsseldorf, Michael Klatt, Frankfurt/M., und Matthias Kannegiesser, Berlin

Ein Chief Information Officer (CIO), der heute den Informationstechnologie (IT)-Bereich mit Erfolg führen will, hat eine ganze Reihe von Aufgaben zu erfüllen: es gilt, das Budget effizient zu kontrollieren, die optimale strategische Ausrichtung für den Bereich zu bestimmen, und die Transparenz über die Leistung und den Wertbeitrag der eingesetzten IT zu erhöhen. Gleichzeitig ist die Kommunikation im eigenen Bereich und mit den anderen Fachbereichen zu verbessern.

Zur Bewältigung dieser Aufgaben stehen dem CIO viele Instrumente zur Verfügung – doch was leisten sie und wo sind ihre Grenzen? Als Antwort auf diese Fragestellung bewerten wir in diesem Artikel traditionelle Steuerungsinstrumente und schlagen einen Ansatz zur integrierten, strategischen Steuerung der IT vor.

1 IT ALS ENABLER FÜR EFFIZIENZ UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Viele Unternehmen sehen sich derzeit in einem Dilemma, wenn die Sprache auf das Thema IT kommt: Der E-Business-Hype der Jahre 1999 bis 2001 ist vorbei und Ernüchterung ist eingetreten. Die

Investitionen in Informationstechnologie haben oft nicht den versprochenen Return eingebracht, und die IT-Budgets sind auf Grund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zunehmend knapper bemessen.

Andererseits gewinnt IT gerade in der aktuellen Lage an Bedeutung: auf der Kostenseite kann die konsequente Automatisierung der internen und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse die Effizienz in Quantensprüngen steigern, und auf der Umsatzseite sind innovative, kundenorientierte Anwendungen und Dienstleistungen die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb um den Kunden.

Um aber den Nutzen und das Potenzial von IT für das Unternehmen systematisch erschließen zu können, sind die IT-Kosten und -Leistungen zu steuern und zu messen. Dazu setzen viele Unternehmen bislang noch isoliert Controlling- und Steuerungsinstrumente ein. Diese schaffen aber nicht, was dringend notwendig ist: eine ganzheitliche Entscheidungsgrundlage. Hier besteht erheblicher Handlungsbedarf.

A. T. Kearney hat darauf reagiert und gemeinsam mit seinen Klienten das **IT-Performance Management (IT-PM)** entwickelt. Es erfüllt vier elementare Kundenanforderungen:

- Mess- und steuerbare Umsetzung von IT-Strategien;
- Transparente Darstellung des Nutzens von IT für das Unternehmen;
- Ausgewogene Bewertung aller IT-Leistungsbereiche;
- Bereitstellung einer Kommunikationsgrundlage für IT-Bereich und Fachbereiche.

IT-PM entstand aus der kritischen Analyse der gängigen Steuerungsinstrumente, baut auf ihren Stärken auf. Die wichtigsten der Steuerungsinstrumente stellen wir vor, und diskutieren Stärken und Schwächen sowie ihren Beitrag in einem umfassenden IT-PM.

2 TRADITIONELLE ANSÄTZE DES IT-CONTROLLING

Traditionelle Steuerungs-Ansätze im IT-Bereich fokussieren primär auf Kosten. IT-Controlling beschränkt sich häufig ausschließlich auf **Budget- und Kosten-**

controlling Kerninstrumente des IT-Controllers sind dabei die Planung und das Reporting der IT-Ausgaben und Projekte, die eine regelmäßige Analyse von Soll-Ist-Abweichungen ermöglicht. Eine **Priorisierung der IT-Projekte z. B. nach erwarteten Wertbeiträgen** durch das IT-Controlling unterbleibt in der Regel.

Immer kürzere Innovations- und Technologiezyklen führen dazu, dass IT-Projekte an Bedeutung gewinnen und Projektanteile von 30 % und mehr am gesamten IT-Budget keine Seltenheit sind.

Daher werden IT-Projekte mit ihrem spezifischen Vorgehen und Risiko gesondert gesteuert, und Instrumente wie Projektplan, Aufwandsschätzung und Meilensteinüberwachung bilden die festen Bestandteile eines **eigens für den Einsatz von IT aufgesetzten Projekt-Controlling**. Im Vergleich zu anderen Servicebereichen kommt Projekten im IT-Bereich eine hohe Bedeutung zu, die in einem umfassenden IT-Performance Management Rechnung getragen werden sollte.

Das Instrumentarium des IT-Controllers bereichern mit der Zeit neue Kosten-Controlling-Konzepte. Gartners **Total Cost of Ownership (TCO)-Ansatz** erweiterte zum Beispiel die bisherige Betrachtung von IT-Kosten in Planungsperioden **auf die Betrachtung der gesamten Laufzeit eines IT-Objektes**. Um Investitionen in neue Hardware und Anwendungen bewerten zu können, zieht der **TCO-Ansatz alle über die gesamte Laufzeit entstehenden Kosten in Betracht**: von der Einführung über den Betrieb bis zur Wartung. Diese Betrachtung umfasst die Hardware und Software, aber auch Services und Support wie Hotline oder Vor-Ort-Service.

Zwar hilft der TCO-Ansatz dabei, Investitionsentscheidungen zu fällen, aber für die kontinuierliche Steuerung von IT-Performance und IT-Strategie ist er als isoliert eingesetztes Instrument nur bedingt geeignet, denn auch hier stehen primär die Kosten und nicht der Wertbeitrag der IT im Mittelpunkt der Betrachtung. TCO leistet dennoch einen wichtigen Beitrag für klare und umfassende Definitionen von IT-bezogenen Kennzahlen.

Auch IT-Benchmarking kann in der Praxis noch nicht die kostenorientierte Sicht auf IT-Leistungen hin zu einer leistungs-

orientierten Betrachtung verschieben. Benchmarking ist der Vergleich mit dem Klassenbesten. Besonders der brancheninterne Vergleich mit dem Marktführer bietet Anhaltspunkte für Verbesserungspotenziale. Benchmarks im IT-Bereich beziehen sich typischerweise auf Kostengrößen wie den IT-Kostenanteil am Unternehmensumsatz, die Kosten für einen PC-Arbeitsplatz oder die Kosten pro Anwender einer Standardanwendung. **Der Kritikpunkt am Benchmarking bezieht sich folglich auf seinen starken Kostenfokus**, sowie auf die Grenzen seiner Vergleichbarkeit, die primär aus unterschiedlichen Definitionen resultiert, und nicht zuletzt das Fehlen einer direkten Handlungsorientierung nach Auswertung der Ergebnisse. Einzelne Standard-Kennzahlen sind allerdings für ein umfassendes IT-Performance Management von Bedeutung und können dort direkt übernommen werden.

Die Bewertung der Leistung und Wertschöpfung von IT wird zum ersten Mal in Service Level Agreements (SLA) quantifizierbar und steuerbar gemacht. Service Level Agreements legen den Umfang einer IT-Leistung nach einem standardisierten Schema fest. Die Leistung ist über einen Indikator, zum Beispiel die Verfügbarkeit einer Anwendung, zu messen. Andere Service Level messen die Betreuungsqualität z. B. über die Erklärungsrate einer Hotline. **Service Level werden in der Regel zwischen Unternehmen und seinem IT-Dienstleister – intern wie extern – mit einem verbindlichen Preis vereinbart**. Oft sind SLA allerdings sehr detailliert, umfangreich und techniklastig, so dass auch sie zur umfangreichen Steuerung und Förderung der Kommunikation nur bedingt geeignet sind. Einzelne Kern-SLAs sind dennoch gut geeignet, als strategische Größe im IT-PM gesteuert zu werden.

Konsequenter als SLAs versucht der **Return-on-Investment (ROI)** den Nutzen und die Leistungen von IT-Investitionen monetär zu bewerten. Der ROI berechnet dabei den Ertrag einer IT-Investition wie beispielsweise die Einführung einer spezifischen Anwendung über deren gesamte Laufzeit. Der Nutzen wird monetär bewertet, d. h. läuft beispielsweise dank der Anwendung ein Geschäftsprozess schneller, so ist dies monetär als Kosteneinsparung und damit als Return zu bewerten. Ziel des ROI-Ansatzes ist es,

Investitionen von vornherein auf ihren Nutzen und ihren Wertbeitrag hin zu bewerten.

Bei vielen gescheiterten IT-Projekten ist leider oft erst im nachhinein der – negative – ROI berechnet worden. Ein IT-Controller kann den ROI im IT-Bereich daher nur begrenzt zur kontinuierlichen strategischen Steuerung einsetzen: Ähnlich wie TCO eignet sich der ROI zur Vorab-Bewertung von Investitionsentscheidungen oder Projektbewertungen, sowie für die nachträgliche Betrachtung des Erfolgs. Der ROI kann daher nur einer unter mehreren Indikatoren in einem umfassenden Steuerungskonzept sein.

Die zuvor diskutierten Steuerungsansätze haben eine Gemeinsamkeit: sie fokussieren auf punktuelle Fragestellungen innerhalb des IT-Leistungsspektrums. TCO und ROI helfen bei Investitionsentscheidungen, SLAs regeln die Dienstleistungen vornehmlich im IT-Betrieb, Benchmarking und klassisches IT-Controlling zielen auf Kostensteuerung und -vergleiche ab.

Ein ganzheitliches und strategisches Steuerungsinstrument muss diese und zusätzliche Leistungsbereiche integrieren, um wirklich alle Leistungen der IT zu erfassen und sie integriert bewerten zu können.

Die von Norton und Kaplan entwickelte **Balanced Scorecard** hat als erste den Gedanken einer ganzheitlichen und umfassenden Steuerung verankert: Grundgedanke ist, Kosten und Leistungen über monetäre und nicht-monetäre Leistungsindikatoren in ausgewogenen Leistungsbereichen zu steuern, die direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet worden sind.

Die Balanced Scorecard ist mittlerweile aus der strategischen Steuerung der deutschen Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken. Bereits 40% der DAX-100-Unternehmen haben nach einer Umfrage von Bischoff im Jahr 2001 erste Schritte zur Einführung einer Balanced Scorecard unternommen. Nicht mehr allein Umsatz, EBIT und EVA sind die Steuerungsgrößen dieser Unternehmen, sondern auch nicht-finanzielle Indikatoren wie beispielsweise Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Prozessdauer und Qualitätskennzahlen. Diese sogenannten Frühindikatoren helfen dabei, die spätere finanzielle Performance zu antizipieren.

Leistungs- bereiche Steuerungs- instrumente	Frühindikatoren → Spätindikatoren					
	Mitar- beiter	Infra- struktur	Projekte	Betrieb	Kunden	Finanzen
Budget-/Kosten- Controlling	1	1	2	1	1	4
Projekt-Controlling	1	1	5	1	1	2
Total Cost of Ownership	1	3	3	3	1	4
IT Benchmarking	2	3	1	3	1	4
Service Level Agreements	1	2	2	5	2	2
Return on Investment	1	1	5	2	2	4
Balanced Scorecard	4	1	2	3	4	4
IT Performance Management	5	5	5	5	5	5

Legende: 5 = voll abgedeckt, 1 = nicht abgedeckt

Quelle: A.T. Kearney

Abdeckungsgrad von ITLeistungsbereichen durch Steuerungsinstrumente

Zur Steuerung von Servicebereichen – wie z. B. dem IT-Bereich – wird die Balanced Scorecard, wie Bischoff in der gleichen Umfrage zeigt, allerdings bisher kaum eingesetzt.

Und das verwundert nicht: der Ansatz von Kaplan und Norton mit seinen vier Leistungsbereichen Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Innovation ist nicht spezifisch und vollständig genug, um den komplexen Anforderungen an ein IT-Steuerungsinstrument gerecht zu werden. Die Bedeutung von Projekten, Infrastruktur oder Service Leveln ist in einer Standard-Balanced Scorecard schwierig abzubilden. Dementsprechend stehen keine strategischen IT-spezifischen KPIs zur Verfügung.

Allerdings stellen die Leistungsperspektiven Kunden sowie Lernen und Innovation wichtige Komponenten in der Leistungssteuerung dar, die die traditionellen Instrumente des IT-Controlling vernachlässigt haben.

Die Balanced Scorecard bildet die Grundstruktur für ein ausgewogenes IT-Performance Management. Die IT-spezifischen Ausprägungen sowie die konkrete Umsetzung durch Steuerungsprozesse sowie Rollen und Verantwortlichkeiten sind zu erfüllen.

3 VON DER BALANCED SCORECARD ZUM IT-PM

Da die Balanced Scorecard nicht alle relevanten Größen des IT-Bereichs erfasst, ergänzt das IT-Performance Management sie um wichtige Leistungsbereiche.

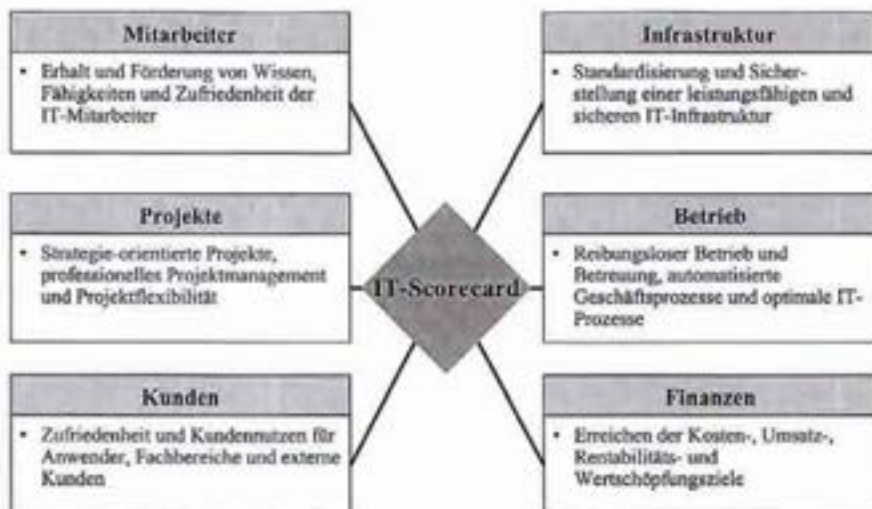
Im IT-PM sind daher sechs statt vier Leistungsbereiche zu unterscheiden.

Die Leistungsbereiche Mitarbeiter und Infrastruktur weisen sogenannte Frühindikatoren aus, deren Einhaltung die Grundvoraussetzung für die Erbringung von hohen Projekt- oder Betriebsleistungen ist. Die Perspektiven Kunden und Finanzen bewerten mit sogenannten Spätindikatoren wiederum die Leistungen aus Sicht der Abnehmer bzw. monetär-bewerteter Größen wie Kosten oder ROI.

Die Grundstruktur des IT-PM schließt gezielt Lücken der traditionellen Steuerungsinstrumente und eignet sich somit für eine ganzheitliche IT-Steuerung.

4 EINFÜHRUNG DES IT-PM

Ausgangspunkt des IT-Performance Management ist die **Unternehmensvision**



Quelle: A.T. Kearney

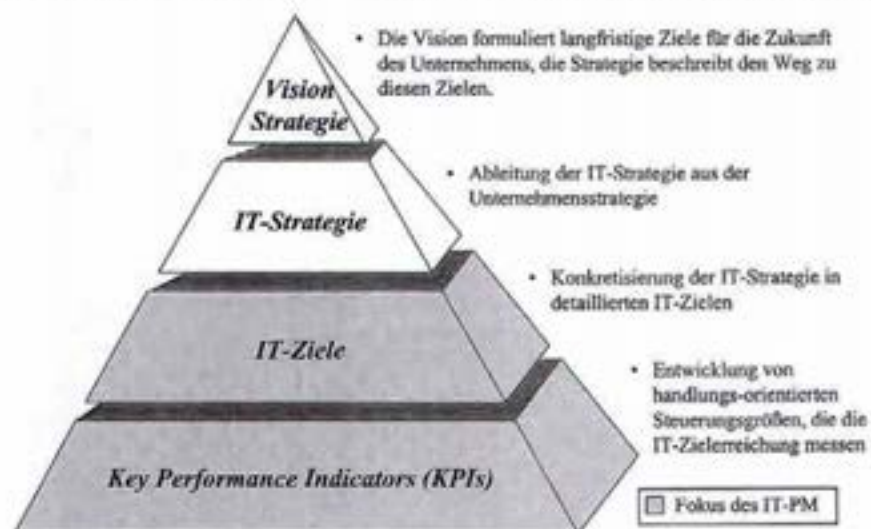
IT-Scorecard mit Perspektiven-Definitionen

und -strategie. Aus der Vision und Strategie eines Unternehmens ist seine IT-Strategie abzuleiten. Diese lässt sich anhand einer Vielzahl von IT-Zielen operationalisieren, die ihrerseits strukturiert und priorisiert werden. Key Performance Indikatoren messen danach den Zielerreichungsgrad.

Die Festlegung der IT-Strategie hat bestimmten Prinzipien zu folgen. Zunächst sind die Bereiche der Unternehmensstrategie zu identifizieren, in denen IT eine werttreibende Rolle spielt. Beispielsweise erfordert eine externe Wachstumsstrategie, gestützt auf Fusionen und Akquisitionen eine flexible IT mit hoher technischer Integrationsfähigkeit. Bereits bestehende IT-Strategien sind zu reflektieren und bei Bedarf zu erweitern.

In der Regel umfasst eine vollständige IT-Strategie fünf Bereiche:

- ➔ **IT Roadmap** legt die strategische Ausrichtung des Anwendungsportfolios zur Automatisierung der Geschäftsprozesse fest;
- ➔ **IT Infrastruktur** bestimmt die strategischen Rahmenbedingungen für die eingesetzten Basistechnologien in den Bereichen Hardware, Software, Netzwerk und Telekommunikation;
- ➔ **IT Sourcing** definiert die strategische Ausrichtung der IT-Wertschöpfungstiefe und den Bezug von IT-Leistungen und -Services;
- ➔ **IT Governance** legt organisatorische Gestaltungsgrundsätze und Führungsprinzipien fest;
- ➔ **IT Performance Management** misst und steuert als strategisches Instrument die IT-Kosten und -Leistungen.



Quelle: A.T. Kearney

Konzeptioneller Zusammenhang von Unternehmensvision und KPIs im IT-PM

Was die Festlegung einer geeigneten IT-Strategie häufig erschwert, ist die Komplexität der eingesetzten IT-Fertigungstiefen (Insourcing vs. Outsourcing), Organisationsansätze (zentral vs. dezentral) sowie Standardisierungsstrategien (ERP-Standards vs. Eigenentwicklungen) sind oft in ein und demselben Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. So auch der Evolutionsgrad und Selbstverständnis der IT-Organisation: vom systemorientierten Rechenzentrumsbetreiber über Entwicklungspartnerschaften mit dem Fachbereich bis hin zum integrierten Geschäftspartner bei der Optimierung der Geschäftsprozesse.

Gerade hier kann jedoch eine geeignete IT-Strategie ordnend wirken, indem sie die Ausrichtung aller Bereiche festlegt.

Key Performance Indikatoren,

die Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung, unterscheiden sich elementar von reinen Reporting-Größen: neben ihrer guten Messbarkeit, Vergleichbarkeit und Verständlichkeit bieten **KPI den Unternehmen vor allem Handlungsorientierung**. Bei Wertänderung eines KPI ist klar, dass und welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Ein bestimmter IT-Kostenanteil am Umsatz besitzt beispielsweise eine geringere Handlungsorientierung als z. B. eine mittelmäßige Kundenzufriedenheit.

Jedes Unternehmen muss seine eigenen strategischen KPIs auswählen. Wenn es dabei einige Grundregeln befolgt, wird der Einsatz der KPIs zum Erfolg führen.

KPI sollten zunächst einen ausgewogenen Mix aus finanziellen und nicht-finanziellen Größen darstellen, um eine reine Kostenorientierung zu vermeiden. Der Einsatz von Früh- und Spätindikatoren sollte genauso ausgeglichen sein. So kann beispielsweise die Prozessqualität als Frühindikator eingesetzt werden und die Umsatzentwicklung am Ende der Ursache-Wirkungs-Kette als Spätindikator.

Im Projekt-Leistungsbereich sind beispielsweise Zielerreichungsgrad und Zeitabweichung der IT-Projekte die zentralen Messgrößen. Darüber hinaus bedürfen die Projektauswahl („die richtigen Dinge tun“), die Projektplanung und die Festlegung des Projektumfangs einer konsequenten Steuerung, um das Projekt zum Erfolg zu führen.

Aus der Finanz-Perspektive werden typische Benchmark-Kennzahlen wie der IT-Kostenanteil am Umsatz oder die IT-Kosten pro Mitarbeiter eingesetzt. Doch nicht immer sind diese KPI zielführend; ihr Einsatz empfiehlt sich nur dort, wo aus ihrer Berechnung eine klare Handlungsempfehlung abzuleiten ist. Unkritischer sind hier spezifische Kosten-KPIs wie z. B. die PC-Arbeitsplatzkosten.

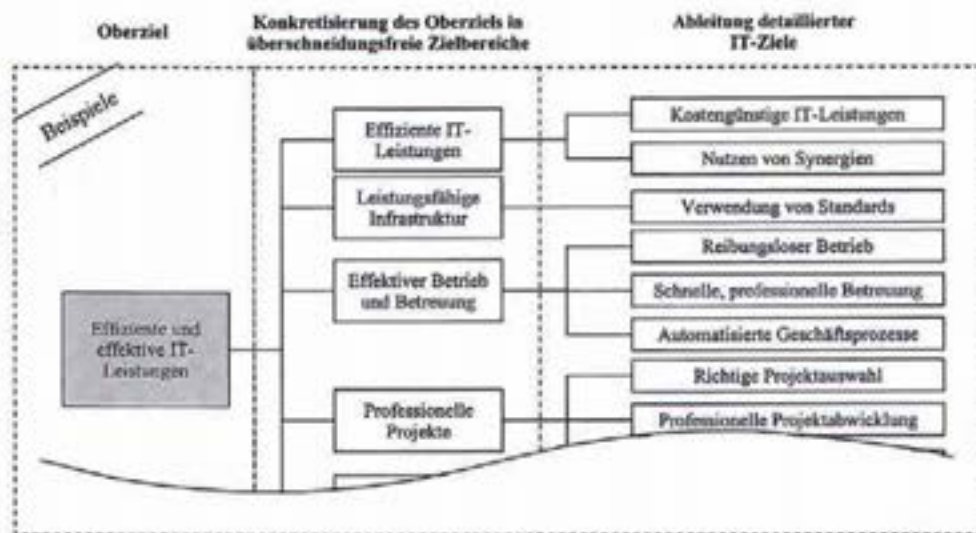
Nach Abschluss der KPI-Entwicklung wird die sogenannte IT-Scorecard aufgebaut, auf der systematisch die KPI abzutragen sind.

Kaskadierung der Scorecard

Die IT-Scorecard ist je nach Bedarf auf alle IT-Bereiche von Teilkonzernen, Business

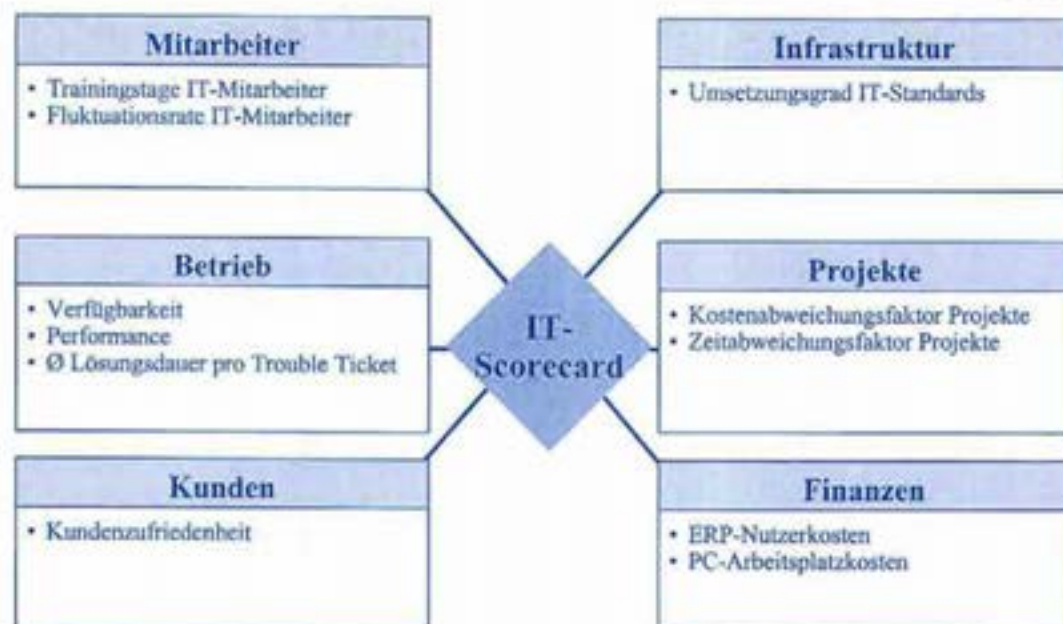
Aus der IT-Strategie sind konkrete **IT-Ziele** abzuleiten, die zusammen genommen ein systematisches Zielsystem bilden. Das Zielsystem besteht aus einem Oberziel, der Dekomposition in Zielbereiche gemäß der betrachteten Leistungsbe-reiche sowie den detaillierten Einzelzielen.

Das IT-Zielsystem hat sich in der Unternehmenspraxis als ein hochgradig akzeptiertes Instrument erwiesen, das auch die Kommunikation innerhalb des IT-Bereichs und des Bereichs mit anderen Fachbereichen fördert.



Quelle: A.T. Kearney

IT-Zielsystem



Quelle: A.T. Kearney

IT-Scorecard mit ausgewählten KPIs

Controlling und Rechnungswesen, idealerweise an die bestehenden, bereichsübergreifenden Prozesse wie die Budgetierung angeknüpft werden, um die Konsistenz der Steuerung sicherzustellen.

Die organisatorische Aufhängung von IT-PM stellt sich wesentlich weitreichender dar, als die eines klassischen IT-Controlling. **Prinzipiell sollte ein CIO den Steuerungsprozess verantworten und die operative Umsetzung vom IT-Management und einem IT-Performance Manager**

Units und Standorten **herunterzubrechen**, damit die gesamte IT-Organisation tatsächlich an der IT-Strategie ausgerichtet werden kann.

Im ersten Schritt der Kaskadierung werden aus dem übergeordneten Zielsystem die Zielbereiche der jeweiligen organisatorischen Einheiten abgeleitet. Auf Teilkonzern- und Business Unit-Ebene werden dann die jeweiligen KPI definiert. Insbesondere Kunden-, Projekt- und Mitarbeiter-Indikatoren spielen hier eine wichtige Rolle. Zur Vermeidung von Komplexität sollte zunächst darauf verzichtet werden, für jede Business Unit bzw. jeden Standort eine individuelle Scorecard aufzustellen. Vielmehr bietet es sich an, **Basis-Scorecards für aus IT Sicht ähnlich aufgestellte Business Units/Standorte** zu entwerfen, mit denen Erfahrungen bei der Steuerung gesammelt werden kann. Später werden diese Basis-Scorecards dann individuell auf die einzelnen Business Units und Standorte zugeschnitten.

Bei der Kaskadierung des IT-Performance Management Ansatzes sollte außerdem Augenmaß gehalten werden, um Steuerungsaufwand und Komplexität im richtigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu halten.

Ist die Scorecard aufgebaut, ist das IT-PM in bestehende Steuerungsprozesse einzubauen.

Integration des IT-Performance Managements in den Unternehmens-Steuerungsprozess

Ein Steuerungsinstrument lebt von der Bestimmung und der Erreichung der von ihm gesetzten Zielwerte, ansonsten bleibt es wirkungslos. Vergleichbar mit wirtschaftspolitischen Zielwerten in den Bereichen Arbeitslosigkeit, Wirtschaftswachstum oder Staatsquote und den entsprechenden Maßnahmenpaketen von Regierungen, sind für den IT-Bereich zum Beispiel Zielwerte für den Standardisierungsgrad, die Kundenzufriedenheit oder die Verfügbarkeiten festzulegen, deren Messung jeweils auf einen bestimmten Zeitpunkt zu beziehen ist. Orientierungsloser Aktivismus ist auf jeden Fall zu vermeiden. Allerdings ist für viele IT-Organisationen das Prinzip der Scorecard neu, und es kann nicht auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden.

In dieser Situation erreicht das Unternehmen den Kick-off, indem Methoden wie Benchmarking eingesetzt, die Ist-Werte erhoben, und Top-Down-Zielvorgaben oder Szenarioanalysen durchgeführt werden, um erstmals Zielwerte für die eigene Organisation festzulegen.

Die Erfüllung weiterer Voraussetzungen verhilft zu einem effizienten IT-PM. So sind mit der Einführung des IT-PM neue organisatorische Einheiten am Steuerungsprozess beteiligt. IT-PM sollte als neues Steuerungsinstrument neben

betreut werden. Im Vergleich zur Rolle des klassischen IT-Controllers braucht der IT-Performance Manager aber einen anderen Betrachtungshorizont, um auch die nicht-monetär-orientierte Planung und Steuerung erfassen zu können. Idealerweise arbeitet er mit den lokalen IT-Performance Managern oder IT-Controllern der Teilkonzerne und Business Units für die Erhebung lokaler Werte zusammen.

Die KPI-Werte sind auf CIO-Ebene in der Scorecard zu konsolidieren. Die gemessenen Ist-Werte werden im Verhältnis zum angestrebten Zielwert betrachtet und auf der Grundlage von Toleranzintervallen wird entschieden, ob KPI-Ist-Werte im Sinne einer Ampel im grünen, gelben oder roten Bereich liegen. Dieses Vorgehen ermöglicht es dem KPI-Verantwortlichen, zielgerichtet bestimmte Problembereiche über eine Detailanalyse des KPI-Wertes in seine Einflussfaktoren („Drill Down“) zu analysieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die Datenerhebung erfolgt idealerweise tool-gestützt. KPI-Werte sind über eine Datenmaske am Entstehungsort in ein Data Warehouse einzugeben oder automatisch aus Vor-systemen zu übernehmen. Das 'Datenwürfelkonzept' einer Data-Warehouse-Architektur ermöglicht die optimale Auswertung der Daten. Langfristig sind auch Simulationen denkbar, die die zukünftige Wertentwicklung der IT in unterschiedlichen Entscheidungsszenarien verdeutlichen können.

Auch auf Mitarbeiterebene können gezielte Maßnahmen die Durchsetzung des IT-PM unterstützen. So fördert zum Beispiel die Verknüpfung der KPI-Verantwortung mit Anreizsystemen für die Mitarbeiter die effiziente Umsetzung des IT-PM. Denn erfahrungsgemäß werden KPI schneller „gelebt“, wenn das Mitarbeiter-Zielsystem an ihre Umsetzung geknüpft ist. Allerdings empfiehlt es sich, dieses Mittel nur schrittweise einzusetzen. Auf diese Weise lernen die Mitarbeiter, wie es möglich ist, die eigene Arbeitsweise auf das Erreichen der Zielgrößen zu fokussieren.

5 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Die erfolgreiche Einführung eines IT-Performance Management wird von fünf wesentlichen Faktoren bestimmt:

- ➔ Sicherstellen einer Top-Management Sponsorship;
- ➔ Verfolgen eines pragmatischen Ansatzes;
- ➔ Gebrauchen einer verständlichen Sprache, die auch von Nicht-IT-Spezialisten verstanden wird;
- ➔ Frühzeitiges einbinden der Fachbereiche;

- ➔ Entwickeln eines umfassenden Trainings- und Kommunikationskonzeptes.

IT-PM sollte dabei immer dem Motto folgen: „Die Welt ist komplex, IT-PM zur Steuerung der Komplexität muss einfach sein“.

Aus diesem Grund sollten mathematisch-exakte Ansätze zum Aufbau der Scorecard nur bedingt verfolgt werden. Vielmehr geht es darum, IT-PM nicht zum mathematischen Kennzahlengrab oder Controlling-Ungetüm werden zu lassen. Mit zunehmendem Reifegrad der Organisation kann das IT-PM im Zeitablauf weiterentwickelt werden. Dennoch sollte es stets ein einfach zu handhabendes Instrument bleiben, das es dem IT-Management ermöglicht, sich auf die wesentlichen Leistungstreiber zu fokussieren.

Die Einführung eines IT Performance Management stellt eine Herausforderung an das IT-Management als auch an die einbezogenen Fachbereiche dar: alle anstehenden Aufgabenbereiche sind neben dem Tagesgeschäft schwer zu bewältigen.

Darüber hinaus sind einige kritische Einflussfaktoren im Prozess zu beachten:

Existiert bereits eine kennzahlenorientierte Sicht beispielsweise durch Erhebung umfangreicher Monitoring- und Rechenzentrums-Auswertungen, ist es schwierig, sich für ein breiteres Indikatorenkonzept beispielsweise hinsichtlich Kunden oder Mitarbeiter zu öffnen.

6 AUSBLICK UND LITERATUR

Mit der Einführung von IT-Performance Management kann sich der IT-Bereich als innovativer Vorreiter etablieren. Es ist abzusehen, dass bald auch andere interne Dienstleister, wie z. B. Controlling, Rechnungswesen und Personal, mit einem neuen Performance Management die Steuerung ihrer Bereiche optimieren werden. Langfristig eröffnet dies interessante Perspektiven: eine unternehmensweit optimierte Steuerung der Servicebereiche ist sicherlich eine der Säulen für eine stabile Positionierung in Zeiten harten Wettbewerbs.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997.
 Bischoff, J.: *Der Einsatz der Balanced Scorecard bei deutschen Unternehmen*, in: „Bilanzbuchhalter und Controller“, 25. Jg., Heft 2/2001, S. 34-37. ■

Führen und Berichten mit der

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

Die Balanced Scorecard nicht nur als Kennzahlensystem nutzen, Strategien erfolgreich mit der Balanced Scorecard umsetzen; mit der Balanced Scorecard also im Unternehmen führen und zukunftsorientiert berichten, dies erarbeiten wir in kleinen Gruppen (6–12 Teilnehmer), mit individueller Betreuung und konkreten Arbeitsergebnissen.

Nächste Workshop-Termine:

22.–25. Juni 2003
 (Bernried, Controllert Akademie)
 18.+19. September 2003 (Berlin)
 09.–11. November 2003 (Passau)

Auch firmeninterne Workshops.
 Mehr Infos unter www.scorecard.de
 Beskidenstraße 33
 D-14129 Berlin
 Fon +49.30. 80 40 40 00
 Fax +49.30. 80 40 40 01
consult@friedag.com

Buchempfehlung:

Friedag/Schmidt
 Balanced Scorecard at work
 Haufe Verlag
 ISBN 3 448 055700
 39,90 EUR

Friedag Consult
 Moderation im Unternehmen



Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel zusammen mit:



Priv.-Doz. Dr. Ronald Gleich und Dr. Ali Arnaout



Im Gespräch

„IAS/IFRS ALS HERAUSFORDERUNG FÜR CONTROLLER

– Beratungs- und Umstellungserfahrungen –

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	09	37	G	F	S

Diplom-Betriebswirt Alfred **Biel**, IAS/IFRS-Beauftragter des Internationalen Controller Verein eV (ICV) im Gespräch mit Priv.-Doz. Dr. Ronald **Gleich** und Dr. Ali **Arnaout** von Horváth & Partners

Biel: Meine Herren, die IAS-Umstellungsproblematik zählt zu den bedeutendsten Themen des Finanz- und Rechnungswesens, aber auch des Controlling. Aus diesem Grunde ist das Interesse unserer Leserinnen und Leser an dieser Thematik entsprechend groß. Daher freue ich mich ganz besonders, mit Ihnen ausgewiesene IAS-Experten für dieses Gespräch gewonnen zu haben. Mit Ihnen, Herr Priv.-Doz. Dr. Gleich und Herr Dr. Arnaout, stehen Vertreter der renommierten Unternehmensberatung Horváth & Partners zur Verfügung. Ihr Haus belegt regelmäßig vordere Plätze in Rankings. Die Themenstellung unseres Gespräches zählt zu den Kompetenzfeldern Ihrer Beratung. **Zudem ist der Name „Horváth“ ein Qualitätsbegriff für modernes und innovatives Controlling.**

Die bisherigen Veröffentlichungen zur IAS/IFRS-Umstellung beziehen sich weitgehend auf eine reine Darstellung der Standards und der rechtlichen Rahmenbedingungen und sind eher „bilanztechnisch“ geprägt. **Die Umstellung selbst wird wenig erörtert und oft noch als Problem verstanden, das „irgendwie“ gelöst werden muss.**

Eine Vielzahl von Fragen und Aspekten steht im Fokus.

- ➔ Für welche Unternehmen ist IAS relevant? Wer muss sich auf eine IAS-Bilanzierung in den nächsten Jahren vorbereiten und einstellen?
- ➔ Welche Möglichkeiten oder Alternativen stehen für eine Umstellung auf einen IAS-Abschluss zur Verfügung? Welchen Weg sollte man gehen?

- ➔ Wie verändern sich die einschlägigen Abschlusspositionen, Bilanzstrukturen oder auch Kennzahlen?
- ➔ Welche Auswirkungen ergeben sich auf Berichtswesen, Planung und Budgetierung oder Zielvereinbarungen?
- ➔ Was bedeutet IAS/IFRS für den Controller und wie hat er seine Kernkompetenz weiterzuentwickeln?
- ➔ Wie ist das Informations- und Abrechnungssystem des Unternehmens auf die IAS-Anforderungen anzupassen?
- ➔ Erfahren klassische Controlling-Instrumente eine Änderung?
- ➔ Welche Aufgabenstellung ergibt sich für das Projekt- und Umstellungsmanagement?
- ➔ Welche Abhängigkeiten und Zusammenhänge müssen beachtet werden?

- ➔ Welches Umstellungsverständnis ist anzuraten, wie finden wir die Balance zwischen Umstellungs- und ergänzendem Optimierungsprojekt?
- ➔ Welches Chancen- aber auch Risikopotenzial stellt sich ein?

Wir können im Rahmen unseres Dialogs sicher die sich uns aufdrängenden Fragen nicht abschließend erörtern und beantworten. Im Rahmen meiner Aufgabenstellung innerhalb des Internationalen Controller Verein eV (ICV) möchte ich gerne mit Ihnen eine Diskussion zu diesen und anderen Fragen in der Controller Community anstoßen. Ich freue mich und bin dankbar, dass Sie und Ihr Haus sich für diesen Beitrag und diesen „Diskussionsanstoß“ zur Verfügung gestellt haben. Bitte stellen Sie sich unseren Leserinnen und Lesern kurz vor. Herren Dr. Gleich und Dr. Arnaout, was sind Ihre Aufgaben bei Horváth & Partners und welche Zielsetzungen verfolgt Ihr Haus bei der IAS/IFRS-Thematik? (**IAS International Accounting Standards; IFRS International Financial Reporting Standards**)

Dr. Gleich: Die Umstellung der Rechnungslegung auf internationale Standards ist in deutschen Unternehmen bereits seit Mitte/Ende der neunziger Jahre ein relevantes Thema. **Die Pioniere der Internationalisierung der Rechnungslegung, bspw. Daimler-Benz oder Bayer,** haben bereits längjährige Anwendungserfahrungen, wobei die Auswirkungen der Umstellung auf Controllingssysteme offensichtlich behandelt wurden. Seit einigen Jahren stellen daher internationale Rechnungslegungsstandards und die Auswirkungen auf das Controlling für uns in der Projektarbeit eine typische Fragestellung dar. **Als Leiter des Competence Centers Controllingssysteme bei Horváth & Partners** ist es u. a. meine Aufgabe, unseren Mandanten spezifische Lösungsansätze zu bieten, wenn wir vor diesem Hintergrund Controllingkonzeptionen entwickeln, Systeme aufbauen oder weiterentwickeln.

Dr. Arnaout: Mit dem Thema der Internationalisierung der Rechnungslegung und der Integration des Rechnungswesens habe ich mich bereits seit einigen Jahren beschäftigt. Bei **Horváth & Partners** bin ich als **Competence Center-Leiter für die Branchen Medien & Telekommunikation** verantwortlich. In

meiner Beratungspraxis als Projektleiter ist es u. a. meine Aufgabe, Kunden bei der IAS-Umstellung als Projektmanager zu begleiten. Dabei unterstütze ich die Projektleitung seitens unserer Kunden in allen Fragen der Projektplanung und -steuerung.

Biel: Der Internationale Controller Verein hat zu Beginn dieses Jahres in einer Pressemitteilung darauf aufmerksam gemacht, dass sowohl die Umstellung auf IAS/IFRS als auch die Auswirkungen auf die betroffenen Unternehmen und insbesondere auf das Controlling vielfach noch unterschätzt werden. Teilen Sie diese Einschätzung?

Dr. Gleich: Wir können diese Einschätzung voll unterstreichen. Die Umstellung auf IAS/IFRS wurde in der Vergangenheit von Unternehmen in erster Linie im Hinblick auf die externe Verwendung der Abschlussdaten angegangen. Außerdem findet **die duale Anwendung der HGB- und der IAS-Rechnungslegungsnormen häufig in Form einer Überleitungsrechnung statt.**

Umstellungsprojekte sind zumeist im Fachbereich Rechnungswesen oder Bilanzierung aufgehängt. Somit stehen die Auswirkungen der IAS-Umstellung auf die internen Steuerungssysteme zunächst nicht im Mittelpunkt einer IAS-Einführung, sondern vielmehr die externe Verwendung der Abschlusszahlen. Erst mit der dauerhaften Anwendung der IAS-Abschlussdaten im Tagesgeschäft werden die **Effekte auf Kennzahlen, im Berichtswesen, im Rahmen der Planung und Budgetierung oder im Zielvereinbarungssystem** deutlich und spürbar.

In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, **dass das interne Rechnungswesen erst die Voraussetzungen für die Anwendbarkeit von IAS/IFRS schafft.** So ist beispielsweise für die Erstellung einer GuV nach dem Umsatzkostenverfahren eine funktionierende Kostenstellenrechnung Grundvoraussetzung, die Segmentberichterstattung erfordert ein geeignet ausgestaltetes internes Rechnungswesen. Oder zur Anwendung der **Percentage of Completion Method** ist eine funktionierende **Projektkostenrechnung** zwingend erforderlich.

Dr. Arnaout: Unserer Erfahrung nach ist es in der Projektplanungsphase für ein Umstellungsprojekt außerdem erfor-

derlich, die gewünschte Tragweite festzulegen. Logischerweise besteht der erste Schritt in der Erarbeitung einer IAS-Richtlinie und der Erstellung erstmaliger Modellrechnungen. Nach der Erstellung von Überleitungsrechnungen und deren externer Verwendung stellt sich jedoch direkt die Frage, ob diese Daten auch zur internen Unternehmenssteuerung eingesetzt werden sollen. Falls diese Frage erst zu einem späten Zeitpunkt betrachtet wird, besteht die Gefahr, dass sowohl aus Sicht der Inanspruchnahme von Ansatz- und Bewertungswahlrechten als auch im Hinblick auf die notwendigen Voraussetzungen zur internen Anwendung der Daten, bspw. Systemumstellungen, Zusammenhänge erst zu spät erkannt werden und ein unnötig hoher, nachträglicher Umstellungs- bzw. Anpassungsaufwand entsteht.

Wir empfehlen in diesen Fällen unseren Kunden, **zunächst ein Vorprojekt** durchzuführen. Zweck von IAS-Vorprojekten ist die Projektierung und Vorbereitung der IAS-Einführung für die Gesamtorganisation. Meist wird in einem Vorprojekt mit der fachlichen Erarbeitung von IAS-Bilanzierungsstandards begonnen und es werden Pläne für die Umstellungsarbeiten der Prozess- und Systemlandschaft erarbeitet. Im Vordergrund sollte dabei auch stehen, eine wirtschaftlich optimale Gesamtlösung für ein Unternehmen unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken der IAS-Umstellung zu finden. Im Falle von Konzernen ist entscheidend, die Projektplanung aus Sicht der Konzernzentrale und deren zentralen Fachbereiche, der Gesellschaften von Geschäftsbereichen, aber auch aus IT-technischer Sicht, Bilanzierungs- und Controllingsicht durchzuführen.

Biel: Wir müssen sicher differenzieren und die jeweilige Ausgangsbasis berücksichtigen. Es kommt ja darauf an, ob ein Unternehmen vom HGB auf IAS umstellt oder bereits US-GAAP eingeführt hat. Was bedeutet die jeweilige unternehmensspezifische Ausgangssituation und welche weiteren Ausgangskriterien sehen Sie, die für einen Umstellungsprozess und für die spezifische Unternehmensproblematik bedeutsam sind.

Dr. Arnaout: Unsere Projekterfahrungen zeigen, wie vielfältig und komplex die Ausgangskriterien sein können. Grundsätzlich ist sicherlich ausschlaggebend,

auf welcher Rechnungslegungsnorm aufgesetzt wird. Die Relevanz der IAS für das jeweilige Geschäftsmodell eines Unternehmens stellt das bedeutsamste Kriterium dar, um bewerten zu können, ob und in welchem Umfang sich durch die Anwendung der internationalen Rechnungslegungsstandards Veränderungen ergeben. Weiterhin spielt eine Rolle, in welchem Ausmaß eine IAS-Umstellung aus Sicht der Geschäftsleitung als Gelegenheit zur Vereinheitlichung des internen und externen Rechnungswesens angesehen wird. Vor dem Hintergrund der rechtlichen Vorschriften, wonach bis zum Jahr 2005 börsennotierte Konzerne ihre Rechnungslegung nach IAS umstellen müssen, ergibt sich auch eine zeitkritische Anforderung.

Dr. Gleich: Bei der IAS/IFRS-Einführung können drei grundsätzliche Implementierungsvarianten unterschieden werden:

- ➔ eine Einführung als IAS-Überleitungsrechnung, bei der die HGB-Rechnungslegung als führendes Konzept beibehalten wird.
- ➔ Die parallele Anwendung der HGB- und IAS-Standards sowie die
- ➔ Einführung der IAS/IFRS auf Buchungsebene, wodurch die HGB-Rechnungslegung vollständig abgelöst werden kann.

Unternehmen, die neben der HGB-Rechnungslegung eine US-GAAP-Überleitung bspw. für die Berichterstattung an die SEC erstellen, unterliegen dennoch der Frist, bis zum 1. Januar 2005 auf die IAS/IFRS umzustellen. Eine Überleitung zu den US-GAAP wird auch dann weiterhin notwendig sein, soweit die IAS-Abschlüsse wie bislang nicht durch die SEC anerkannt werden. In diesem Punkt scheint die SEC zwar beweglicher als bisher, wobei die Anerkennung in 2005 insgesamt betrachtet weiterhin eher als unwahrscheinlich gelten muss.

Biel: Bevor wir den Umstellungsprozess erörtern, lassen Sie uns bitte zunächst fragen, was bedeutet die Umstellung auf IAS für ein Unternehmen? Verschiedentlich hört man im Kollegenkreis „dann bucht die Buchhaltung etwas anders“. Nur eine Aufgabe der Buchhaltung? Daher die Frage, welche Bereiche und welche Prozesse werden tangiert? Wie komplex ist eine Umstellung nach den bisherigen Erfahrungen wirklich und worauf

müssen sich die betroffenen Unternehmen einstellen?

Dr. Gleich: Bei einer Umstellung auf IAS/IFRS in der Buchungsbelegene stellen die betroffenen IT-Systeme in der Regel das größte Arbeitspaket im Gesamtprojekt dar. Es werden weitreichende Anpassungen der dezentralen und zentralen IT-Systeme notwendig. Daher sind alle Fachfunktionen und alle durch die Umstellung tangierten Gesellschaften einzubeziehen. Wir schaffen in unseren Projekten dazu Arbeitsgruppenorganisationen, in der neben den Fachfunktionen Reporting, Investor Relations und Controlling auch Konsolidierungsverantwortliche, IT-Verantwortliche und Steuerfachleute eingebunden sind. Weiterhin wird in einem zentralen Team eine IAS-Richtlinie erarbeitet. In diese Richtlinien-erarbeitung sollten auch die Fachfunktionen und Vertreter der Geschäftsbereiche eingebunden werden.

Biel: Jede Umstellung, die sicher eine zusätzliche Belastung bedeutet und auch ein gewisses Umstellungsrisiko beinhaltet, hat auch ein Chancenpotenzial. Die Umstellung auf den EURO haben beispielsweise zahlreiche Unternehmen genutzt, den Währungswechsel mit verschiedener Optimierung im Rechnungswesen, in Organisation und IT usw. zu verbinden. Was kann eine IAS-Umstellung heißen für die Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens, für das Berichtswesen, für die Einführung des Umsatzkostenverfahrens, die Beschleunigung des Abschlusses (Fast Close), um einige denkbare Ansatzpunkte zu nennen? Sehen Sie in der Umstellung auf IAS auch eine Chance zu einer Neugestaltung?

Dr. Arnaout: Die IAS-Umstellung stellt sicherlich einen Anlass dar, der die Chance zur Neugestaltung des Steuerungssystems bietet. Alle von Ihnen genannten Punkte können, bei einem weitreichenden Umstellungsverständnis, als Bestandteil des IAS-Projektes verstanden werden. Bei konsequenter IAS-Anwendung auch zur internen Unternehmenssteuerung müssen sie sogar berücksichtigt werden.

Ihre Frage beinhaltet aber auch einen weiteren wichtigen Aspekt. Häufig ist in den Unternehmen zu beobachten, dass mehrere Projekte zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Rechnungswesen gestar-

tet werden, teils aufgrund gesetzlicher Anforderungen, teils aufgrund interner Zielsetzungen. Diese Projekte erfordern jedoch meist die Mitarbeit der selben Fachbereiche und Fachleute im Unternehmen, also bspw. Konsolidierungsspezialisten, Reportingexperten, IT-Verantwortliche. Bei näherer Betrachtung der Einzelzielsetzungen stellt man dann häufig fest, dass alle Projekte das Ziel verfolgen, eine funktionierende Berichterstattung in hoher Datenqualität und in hoher Geschwindigkeit zu realisieren. Um keine Ressourcen- und Interessenskonflikte entstehen zu lassen, ist ein koordinierendes Multi-Projekt-Management erforderlich.

Es ist weiterhin zu beachten, dass ein IAS-Umstellungsprojekt auch helfen kann, Effizienzpotenziale im Controlling zu heben. So kann z. B. die Steuerung von Beteiligungen oder Tochtergesellschaften allein über ein entsprechend ausdifferenziertes externes Rechnungswesen nach IAS erfolgen (bis hin zu einer die „legal consolidation“ ergänzenden „management consolidation“), so dass auf eine Konzernkostenrechnung verzichtet werden kann.

In Großkonzernen ist oft anzutreffen, dass permanent eine Vielzahl von Projekten, sowohl im externen als auch im internen Rechnungswesen, bearbeitet werden, bspw. Fast Close Projekte, SAP-Einführungen oder die Entwicklung neuer Fachkonzepte. Da diese Projekte teilweise inhaltlich, teilweise hinsichtlich der Systemunterstützung Schnittstellen aufweisen, müssen Projekte so angelegt werden, dass diese Schnittstellen aktiv behandelt werden. Insofern kann ein IAS-Projekt sicherlich eine Art Klammer darstellen, in der eine Vielzahl von Abhängigkeiten deutlich werden.

Dr. Gleich: Die Beantwortung der Frage, ob die Chance oder sogar Pflicht zu einer Neugestaltung bspw. des Berichtswesens, der Planung oder der Harmonisierung des internen und externen Berichtswesens besteht, hängt von einem weiteren Kriterium ab, nämlich dem Diversifikationsgrad des Unternehmens. Je diversifizierter die Geschäftsbereiche eines Unternehmens sind, desto unterschiedlicher wird die Projektion der IAS auf die jeweiligen Geschäftsmodelle ausfallen. Bspw. kann der Aspekt der Langfristfertigung in einem Geschäftsbereich eine bedeutsame, in den übrigen Geschäftsbereichen aber kaum eine Rolle spielen. Vor dem Hinter-

grund eines möglichst einheitlichen Steuerungsverständnisses ist es daher bei diversifizierten Konzernen eher erforderlich, auch die internen Steuerungsinstrumente entsprechend umzugestalten und die vielfältigen Auswirkungen der IAS-Umstellung transparent und beeinflussbar zu machen.

Biel: Wie belastungsfähig ist ein IAS-Projekt, d. h. wie weit kann man gehen mit der Erweiterung und Ausdehnung eines derartigen Vorhabens durch die Anreicherung mit verschiedenen Optimierungen aus Anlass der Umstellungen? Wie hält man die Balance zwischen Umstellungs- und Optimierungsprozess einerseits und der praktischen Machbarkeit und Beherrschbarkeit andererseits?

Dr. Arnaout: Natürlich besteht gerade in der Planungs- und Budgetierungsphase eines solchen Projektes die Gefahr, Aufgabenstellungen und wünschenswerte Optimierungen, die bislang noch nicht in den einzelnen Fachbereichen oder Gesellschaften realisiert werden konnten, als unbedingten Bestandteil der IAS-Umstellung zu begreifen. Um ein Projekt nicht zu überfrachten, muss daher genügend Zeit und Aufmerksamkeit in die Planungsphase investiert werden, müssen detaillierte Arbeitspläne und Arbeitsschritte sowie deren Abhängigkeiten dargestellt werden, um ggf. Synergien identifizieren zu können. Es muss aber auch festgestellt werden, ob Arbeitspakete tatsächlich durch die IAS-Umstellung verursacht werden und deshalb im Rahmen des Projektes bearbeitet werden sollen. Grundsätzlich sollte immer vermieden werden, auch alle Randthemen einzubeziehen, um ein Projekt nicht zu überfrachten.

Die Balance zwischen Umstellungs- und Optimierungsprozessen kann auch nur dann gehalten werden, wenn man einer Organisation nicht zu viel zumutet. Die IAS-Umstellung kann sich über Projektlaufzeiten von 1 bis 2 Jahren erstrecken, dabei werden eine Fachkonzeptphase, eine Umsetzungs- und Vorbereitungsphase sowie eine Parallelabschlussphase durchlaufen, bevor der Regelbetrieb beginnt. Eine realistische Projektplanung muss daher vorsehen, wie lange und in welchem Umfang den beteiligten Abteilungen und Bereichen Zusatzaufgaben zugemutet werden können. In diesem Zusammenhang möchte ich darauf hinweisen, dass eine IAS-Umstellung zu-

nächst immer eine Zusatzbelastung zum Regelbetrieb darstellt. Aus diesem Grund ist gerade bei einem integrativen Projektverständnis auch ein unterstützendes Projektmanagement erforderlich, das das Monitoring des Projektfortschritts sicherstellt, um den Gesamtzeitplan nicht zu gefährden.

Biel: Meine Herren, Sie zählen zu dem relativ kleinen Kreis derer, die z. Z. **praktische Erfahrungen in der konkreten Planung und Durchführung eines IAS-Umstellungsprojektes haben**. Daher sind wir in besonderer Weise an Ihren Empfehlungen zur praktischen Bewältigung einer Umstellung interessiert. Von welcher Projektdimension muss man ausgehen? Welche Maßnahmen sind in der Analysephase notwendig? Welcher Projektverlauf ist erstrebenswert? Was ist zu beachten bei der Durchführung der einzelnen Umstellungsmaßnahmen? Wann kann man von einem erfolgreichen Projektabschluss sprechen? Können Sie bitte auf die eine oder andere Frage eingehen?

Dr. Gleich: Es ist besonders zu empfehlen, frühzeitig und umfassend die Erarbeitung einer IAS-Richtlinie anzugehen. Gerade in Großunternehmen müssen unzählige Unterlagen analysiert, Verträge ausgewertet, Abstimmungen und Bewertungen durchgeführt werden, um die Relevanz der IAS für das Unternehmen beurteilen zu können.

In einem Konzern mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen und einer Vielzahl an Konzerngesellschaften sollte die Facharbeit auf jeden Fall zentralisiert werden. Einem solchen Fachtteam sollten neben externen Fachberatern auch eigene Mitarbeiter angehören. Zielsetzung eines solchen Fachtteams sollte es sein, ein einheitliches Verständnis und eine einheitliche Anwendung der IAS zu gewährleisten, den Projektbeteiligten Fachunterstützung bieten zu können, einen Know-how-Transfer vom externen Fachberater auf die internen Fachleute zu organisieren und bei auftretenden Fragestellungen und Problemen unterstützen zu können.

Weiterhin sollte der Projektverlauf strukturiert angelegt und die bereits angesprochenen Be- und Entlastungsphasen berücksichtigt werden. Nach einer Vorprojektphase folgt in der Regel eine Fachkonzeptionsphase, anschließend eine Umsetzungs- und Vorbereitungsphase, in der die Inhalte der IAS-Konzernricht-

linie in die Bereiche und Gesellschaften übertragen werden und die betroffenen Prozesse und IT-Systeme auf eine Testphase vorbereitet werden. Anschließend wird eine Parallelabschlussphase folgen, in deren Rahmen testweise parallele IAS-Abschlüsse erstellt werden, um die einheitliche Anwendung der IAS-Standards im Gesamtunternehmen zu üben, die Prozesse und Systeme zu testen, die Ergebnisse aber auch bewerten und analysieren zu können. Nur so ist es möglich, in hoher Qualität und mit hoher Sicherheit einen IAS-Regelbetrieb aufzunehmen. Diese Grundstruktur der Vorgehensweise empfiehlt sich für die meisten Unternehmen.

Dr. Arnaout: Eine allgemeine Empfehlung zu geben, von welcher Projektdimension man ausgehen sollte, ist schwierig. Bei der Projektplanung muss beachtet werden, dass sich der Schwerpunkt der Projektaktivitäten im Laufe eines Umstellungsprojektes zunehmend aus der Zentrale in die Gesellschaften verlagert. Dem muss die Projektleitung und -steuerung auch Rechnung tragen. Aus einem arbeitsgruppen- oder themenorientierten Vorgehen in der Fachkonzeptionsphase wird zunehmend ein geschäftsbereichs- und abschlussorientiertes Vorgehen in den nachfolgenden Phasen. Demzufolge sollte sich die Organisation eines Projektes und das Monitoring des Projektfortschritts im Laufe des Projektes verändern.

Bei der Durchführung der einzelnen Umstellungsmaßnahmen ist ständig auf Wechselwirkungen und Schnittstellen zu anderen Maßnahmen zu achten, insbesondere wenn sie nur in bestimmten Bereichen durchgeführt werden. Beispielsweise sollten die Auswirkungen von Änderungen an operativen Systemen auf Reportingsysteme oder Auswirkungen von Änderungen an dezentralen SAP-Systemen auf das Konsolidierungstool erkannt werden. Dies setzt eine intensive und funktionierende Kommunikation im Projekt voraus, wofür ausreichende Ressourcen vorzusehen sind.

Biel: Bei IAS/IFRS kommt **dem Anhang** eine besondere Rolle zu. Welche kritischen und beachtenswerten Aspekte sind zu nennen z. B. zur Segmentberichterstattung, zu den allgemeinen Anhangangaben, zu den Angaben zur Bilanz oder zu den ergänzenden Angaben?

Dr. Gleich: Von besonderer Bedeutung im Anhang ist die **zukunftsorientierte Berichterstattung bzgl. der bestehenden Chancen und Risiken auf Unternehmensebene sowie bezogen auf die einzelnen Geschäftsbereiche/Segmente** im Rahmen der Segmentberichterstattung. Dem Anhang kommt eine starke Interpretationsfunktion durch die Angaben zu Ansatz- und Bewertungswahlrechten sowie eine Entlastungsfunktion zu, wenn bestimmte Angaben statt in der Bilanz im Anhang gemacht werden. Weiterhin stellt die Berichterstattung bzgl. **künftiger FuE-Projekte** eine wichtige Veränderung dar.

Eine Pflicht zur Segmentberichterstattung besteht nur für börsennotierte Unternehmen, falls ein nicht-börsennotiertes Unternehmen Segmentberichte im Anhang aufführt, müssen diese jedoch die Kriterien des IAS 14 erfüllen. Man kann also sagen, dass es unter IAS nicht nur „ein bisschen Segmentberichterstattung“ geben kann.

Biel: Wo finden wir nach einer Umstellung **besonders gravierende Veränderungen**? Verändern sich Bilanzstruktur, wesentliche Positionen in Bilanz und G + V, Eigenkapital, Periodenergebnis usw.?

Dr. Gleich: Bei der Beantwortung dieser Frage kommt es natürlich darauf an, um welches Geschäftsmodell und welche Branche es sich jeweils handelt. Um frühzeitig zu identifizieren, wo wesentliche Veränderungen erwartet werden können, werden in der Regel sog. Modellrechnungen durchgeführt, bei denen die IAS unter Zugrundelegung von Vereinfachungsprämissen auf Bilanz und G&V projiziert werden. **Grundsätzlich liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen HGB und IAS/IFRS in**

- ✓ der Aktivierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände;
- ✓ der Anwendung von Abschreibungsmethoden;
- ✓ Angabepflichten bei den Finanzanlagen;
- ✓ den Unterschieden in der Laufzeitclusterung sowie der Bewertung/Wertberichtigung von Forderungen;
- ✓ der erheblichen Einschränkung von Möglichkeiten zur Bildung von Rückstellungen;
- ✓ der Entstehung latenter Steuern u.a. durch unterschiedliche Bewertung des Anlagevermögens;

- ✓ der Umsatzrealisierung nach der Percentage of Completion-Methode;
- ✓ den Angabepflichten beim Leasing (Operating/Capital Lease-Off Balance);
- ✓ der Bewertung der Immateriellen Vermögensgegenstände.

Biel: Wir führen diesen Dialog für Controller, daher lassen Sie uns bitte zur Frage kommen, **welche Auswirkungen hat diese Umstellung auf das Controlling und womit müssen sich Controller zukünftig auseinandersetzen**. Was bedeutet prinzipiell die Umstellung auf IAS für die Transparenz-, Methoden- und Informationsverantwortung des Controllers?

Dr. Arnaout: Dem Controller kommen im Rahmen einer IAS-Umstellung unterschiedliche Aufgaben zu.

- ✓ IAS-Umstellungsprojekte werden primär aus dem Bereich Rechnungswesen angestoßen. Um zu vermeiden, dass controllingrelevante Sachverhalte wie Auswirkungen auf das Kennzahlensystem, das Reporting oder den Planungsprozess unberücksichtigt bleiben, sollte **in der Projektleitung oder projektleitungsnah der Controllerbereich eingebunden werden**. Nur so kann sichergestellt werden, dass keine Umstellungsmaßnahmen oder Arbeitspakete übersehen werden oder zu spät eingeleitet werden.
- ✓ Während der IAS-Umstellung bestehen vielfältige Aufgaben für das Controller-Team: beispielsweise sind die Auswirkungen auf Bilanz und G&V auf Basis der Modellrechnung zu analysieren, um die bilanzpolitische Sachverhaltsgestaltung und Zielvorgaben abzuleiten. Hierzu müssen vergleichende Analysen angestellt und branchenspezifische Benchmarks bereitgestellt werden. Um aus IAS-Parallelabschlüssen zuverlässige Aussagen ableiten zu können, ist es **weiterhin erforderlich, dass IAS-Budgetwerte für die Parallelabschlüsse vorliegen**, es ist also frühzeitig der **IAS-Budgetierungsprozess** zu konzipieren. Dadurch wird erreicht, dass bereits vor der Erstellung von Parallelabschlüssen die Auswirkungen der IAS-Einführung in den einzelnen Gesellschaften planerisch antizipiert werden.
- ✓ Weiterhin sind zur Vorbereitung des IAS-Regelbetriebs die erforderlichen **Anpassungen in Berichtsformaten**,

Kennzahlen und den Quellsystemen vorzunehmen.

- ✓ Je nachdem, ob IAS als paralleles Normensystem zu HGB im Sinne einer Überleitungsrechnung verwendet werden soll, oder ob IAS als Normensystem die HGB ablösen soll, sind weiterreichende Anpassungen notwendig. So sind die operativen Vorgesysteme auf IAS umzustellen, oder **Steuerungskonzepte wie EVA oder Balanced Scorecard** an die veränderten Inhalte anzupassen. Auch dies sind typische Controlleraufgaben.

Biel: IAS macht die Unternehmen transparenter, aber wohl auch **erklärungs- und kommunikationsbedürftiger**, und dies nicht nur nach einer Umstellung, die zu einer Erläuterung der „Brüche“ zwingt, sondern auch nach späteren IAS-Abschlüssen aufgrund Bewertungs- und Ausweisregeln. Gibt es hierzu bereits praktische Erkenntnisse?

Dr. Arnaout: In der Tat stellt die IAS-Umstellung die Unternehmenskommunikation und speziell in börsennotierten Unternehmen den **Bereich Investor Relations** vor große Aufgaben. Es ist für Großunternehmen daher ein Kommunikationskonzept und ein -fahrplan zu empfehlen, in welchen Schritten welche Bilanz- oder GuV-relevanten Veränderungen an den Kapitalmarkt kommuniziert werden können. Insbesondere ab einem geplanten IAS-Regelbetrieb sind die eintretenden Überleitungen zu erläutern. Dazu ist es wichtig, den Bereich Investor Relations und das Reporting von Beginn eines Vorprojektes an in der Arbeitsorganisation einzubinden, um die erwarteten Veränderungen frühzeitig aufnehmen zu können. Parallel können dann Kommunikationskonzepte für die Kapitalmarkt-Community entwickelt werden, um die Geschäftsleitung in der Kapitalmarkt-Kommunikation optimal unterstützen zu können.

Biel: Ziel der IAS ist es, den verschiedenen Nutzergruppen ein realistisches Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln (Grundsatz des true and fair view). Wie weit sichert IAS unter den **Aspekten einer wertorientierten Unternehmensführung** bzw. auch aus Sicht der Finanzanalysten eine geeignete Prognosebasis? Werden unterschiedliches Wachstumspotenzial sowie Chancen und Risiken

besser erkennbar, ableitbar und für die Zukunft prognostizierbar als nach HGB? Können wir hierzu bereits eine erfahrungsgestützte Antwort geben?

Dr. Gleich: Die geringeren Wahreichte lassen die IAS grundsätzlich geeigneter für eine realistische Einschätzung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus Sicht der Anleger und Finanzanalysten erscheinen. Das Prinzip des true and fair view zielt darauf ab, den Unternehmen eine Informationspolitik in Richtung einer verbesserten „Prognosepublizität“ zu ermöglichen, sie erzwingen diese aber meines Erachtens nicht. Die IAS bieten aber eine bessere Basis für eine wertorientierte Unternehmensführung, da bilanzpolitische Handlungsspielräume eingedämmt werden, die Kapitalflussrechnung nach einem Aktivitätsformat erfolgt und das Betriebsergebnis und die Vermögenshöhe klar und sauber abgegrenzt auf Gesamtunternehmens-ebene und auf Ebene der einzelnen Geschäftsbereiche dargestellt werden. Sie tragen somit der „Operating Conversion“ des Wertmanagements Rechnung.

Die Aktivierungspflicht für klar abgrenzbare Entwicklungskosten, die Aktivierung bestimmter selbstgeschaffener immaterieller Vermögensgegenstände sowie die gegenüber dem HGB erweiterte Aktivierungspflicht für Wirtschaftsgüter, die in einem Finanzierungs-Leasing stehen, tragen der „Shareholder Conversion“ des Wertmanagements Rechnung. Und schließlich stellt der differenzierte Ausweis des Steueraufwandes dadurch, dass das außerordentliche Ergebnis nach Steuern ausgewiesen werden muss, während der Ausweis der ordentlichen Ergebnisse und des Finanzergebnisses vor Steuern erfolgt, einen Beitrag zur „Tax-Conversion“ dar.

Biel: Das Arbeitsprogramm der IASB (International Accounting Standards Board) beinhaltet u. a. das Projekt „Reporting Performance“. Mit welchem Einfluss auf die Arbeit der Controller müssen wir rechnen bzw. auf welche Veränderungen müssen wir uns einstellen?

Dr. Gleich: Der aktuelle Zeitplan für das Arbeitsprogramm sieht vor, dass der Exposure Draft im vierten Quartal 2003 vorliegen wird und voraussichtlich in 2004 als IAS/IFRS Gültigkeit erlangen wird. Das Projekt lässt Veränderungen

erwarten, die sich auf die GuV, die Eigenkapitalveränderungsrechnung und die Kapitalflussrechnung beziehen. Das Ziel ist hierbei die Entwicklung einer Reihe von Prinzipien für das „Performance Reporting“.

Der wichtigste Aspekt ist hierbei die Gliederung einer neu konzipierten Gewinn- und Verlustrechnung. Wir gehen davon aus, dass die Vorgaben für die Aufgliederung der GuV einen besseren Einblick in die wirtschaftliche Lage des Unternehmens erwarten lassen, da einzelne Positionen jeweils einen Informationsmehrwert liefern. Weiterhin ist zu beachten, dass heute Unternehmen zunehmend eigene Gewinngrößen definieren, die zwar gesteigertes Interesse erfahren, jedoch derzeit keiner Standardisierung bzw. Regelung unterliegen. Wenn diese Gewinngrößen auch zentrale interne Steuerungsgrößen sind, wirken sich Regelungen des IFRS auf das Controlling aus.

Biel: Die Veränderungen in den Konzernabschlüssen führen auch zu Veränderungen bei den von Analysten und Investoren verwandten Kennziffern wie dem Kurs-Gewinn-Verhältnis, der Gesamtkapitalrendite und der so genannten „sum-of-the-parts“. Haben Sie hierzu bereits nähere Erkenntnisse?

Dr. Gleich: Man kann davon ausgehen, dass sich einige in die Kennzahlen eingehende Größen verändern werden. So wird Vermögen in IAS nachhaltig höher ausgewiesen, Schulden werden nachhaltig niedriger ausgewiesen. Gewinne werden temporär zeitlich vorverlagert und der Gewinnausweis kann nachhaltig volatil werden.

Im Vergleich zur HGB-Rechnungslegung verändert sich folglich die Höhe der betroffenen Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote, die Gesamtkapitalrentabilität oder der Residualgewinn. Bei den Kapitalrentabilitäten ist insgesamt eine validere und differenziertere Ermittlung möglich, da z. B. jedes Segment sein Segmentvermögen sowie sein operatives Segmentergebnis ausweisen muss. Außerdem ist eine klarere Dokumentation des Eigenkapitals sowie der GuV-Ergebnisse bei IAS-Abschlüssen vorgeschrieben.

Aus Sicht der Kapitalgeber ist zu begrüßen, dass die für Anlageempfehlungen oder Anlageentscheidungen geforderte internationale Vergleichbarkeit

der Daten durch die internationalen Rechnungslegungsstandards unterstützt wird.

Biel: Kommen wir abschließend zu den potenziellen Engpässen und Stolpersteinen. Wo liegen diese? Wie steht es z. B. mit dem Faktor Mensch, der sich in relativ kurzer Zeit in eine relativ komplexe Materie einarbeiten soll und zudem in eine Materie, die wegen ihrer Dynamik und Komplexität und ihrer angelsächsischen Prägung für uns nicht leicht zugänglich ist.

Dr. Arnaout: Sie sprechen den wichtigsten und für das Gesamtprojekt erfolgskritischsten Faktor an. Naturgemäß stellt das Regelwerk der IAS für die meisten Fachbereichsmitarbeiter ein Novum dar; die Zahl von Mitarbeitern, die bereits praktische Erfahrungen mit einer IAS-Umstellung gesammelt haben, ist in der Regel relativ gering.

Das bedeutet einerseits, dass man sich zu Beginn der Unterstützung von externen Fachberatern bedient, die das erforderliche Fach-Know-how bereitstellen und teilweise auch Kapazitätsengpässe in absehbaren Abschlussphasen ausgleichen. Es ist aber außerordentlich wichtig, dass dieses Know-how in die Unternehmen übergeht und verankert bleibt.

Eine weitere, erfolgskritische Maßnahme stellen die erforderlichen Schulungen dar. Dazu sind umfangreiche Schulungskonzepte zu entwickeln, die zielgruppenspezifische Schulungsmodulare, sowohl fachliche als auch technische, enthalten. Ein weiterer Stolperstein wäre, nicht die spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten in den Geschäftsbereichen oder Tochtergesellschaften zu berücksichtigen. Bei ausländischen Tochterunternehmen, die bereits nach IAS berichten, sind die IAS-Richtlinienstandards inhaltlich zu synchronisieren.

Biel: Meine Herren, lassen Sie uns einen Ausblick wagen. Auf welche voraussichtlichen Entwicklungen müssen wir uns einstellen? Unsere Leserinnen und Leser wären Ihnen sicher dankbar für die Aussage, was Ihre wichtigsten Empfehlungen im Hinblick auf anstehende IAS-Umstellungen sind. Welches „Panorama“ sehen Sie bezüglich einer zukünftigen IAS-dominierten Rechnungslegung und einem IAS-geprägten Controlling?

Priv.-Doz. Dr. Gleich: Wir müssen davon ausgehen, dass aufgrund der europäischen Harmonisierung der gesetzlichen Anforderungen an die Rechnungslegung sich die IAS zum maßgeblichen Standard entwickeln werden. So werden beispielsweise zur Zeit Gesetzesnovellen erwartet, welche Anforderungen zukünftig an nicht börsennotierte Konzerne und an Einzelunternehmen gestellt werden. Somit ist generell davon auszugehen, dass in einem Großteil der Unternehmen das Thema IAS-Umstellung relevant werden wird. Meine wichtigste Empfehlung ist, schon heute eine umfassende Analyse im Unternehmen anzustoßen, in welchen Bereichen, bei welchen Instrumenten und welchen Systemen relevante Implikationen bei der Umstellung zu erwarten sind. Wenn man an die erforderlichen Parallelabschlussphasen denkt oder an die Tragweite im Falle einer IAS-Umstellung auf Buchungsbelebene als führendem System, so sind die erforderlichen Projektaktivitäten frühzeitig zu planen.

Dr. Arnaout: Auf Basis unserer Projekterfahrungen ist zu empfehlen, dass vor Beginn eines solchen Projektes die gewollte Reichweite der IAS Umstellung und die damit verbundenen bilanzpolitischen Sachverhalte und Grundsatzentscheidungen frühzeitig mit der Geschäftsleitung geklärt werden. So können die richtigen Richtungsentscheidungen und Projektschwerpunkte gelegt werden.

Biel: Herr Dr. Arnaout und Herr Dr. Gleich: wollen Sie kurz das Unterstützungsangebot Ihres Hauses bei IAS-Umstellungsvorhaben skizzieren? Wie definieren Sie u.a. Ihr Verhältnis zu den Wirtschaftsprüfern?

Dr. Arnaout: Horváth & Partners unterstützen Unternehmen in allen Phasen einer IAS-Umstellung, nämlich in der Projektplanung und -konzeption, in der Steuerung der Projektdurchführung und in der Analyse und Anpassung der betroffenen Schnittstellen und Systeme. Dabei treten wir nicht in Konkurrenz zu IAS-Fachberatern, sondern kooperieren sehr eng mit der jeweils im Unternehmen tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Der bereits tätige WP ist aufgrund der bereits vorhandenen Unternehmenskenntnis prädestiniert dafür, eine IAS-Richtlinie zu erstellen. Unsere Kompetenz liegt dabei einerseits im Er-

fahrungswissen über die kritischen Faktoren bei der Umstellung von Rechnungslegungsstandards, in der integrativen Sichtweise eines Umstellungsprojektes sowie in der Erfahrung mit dem Großprojektmanagement interdisziplinärer Projekte. Als Methoden-Berater analysieren und bewerten wir die Auswirkungen der IAS-Umstellung auf Management- und Controllingkonzepte, Prozesse, Instrumente und Ist-Systeme und passen diese dementsprechend an. Nähere und weiterführende Informationen sowie Kontaktmöglichkeiten finden sich auch im Internet unter www.horvath-partners.com.

Biel: Meine Herren, wir kommen zum Abschluss. Bevor ich Ihnen meinen Dank und meinen Respekt übermitteln darf, möchte ich noch ein kurzes Resümee ziehen. Der Dialog hat deutlich gezeigt, dass wir es mit einer recht facettenreichen und komplexen Thematik zu tun haben. Vermutlich gibt es keinen Königsweg für eine IAS-Umstellung, da es doch sehr auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Gegebenheiten und Ziele ankommt. Es ist jeweils sorgfältig zu prüfen, welcher Weg der Umstellung in Frage kommt. Ihre Ausführungen unterstreichen, dass die IAS/IFRS-Umstellung zu erheblichen Konsequenzen in der Unternehmensrechnung der tangierten Unternehmen führt. Wie z. B. Ihre Darlegungen zu Modellrechnungen und die Auswirkungen auf die interne Steuerung zeigen, erfordert ein derartiges Projekt einen ganzheitlichen und integrativen Ansatz, der mit viel Umsicht und Kompetenz und wohl auch mit einem langen Atem umgesetzt werden muss. Es wurde aber auch deutlich, dass die Umstellung auf die IAS/IFRS nicht nur eine „Last“ ist – man muss sicher mit einer erheblichen zusätzlichen Belastung rechnen, die man nicht unterschätzen sollte, sondern auch „Lust“ machen kann, indem Potenziale erkannt und genutzt werden. Man darf sicher folgern, dass **IAS/IFRS auch ein beachtliches Potenzial-Thema** ist bzw. sein kann. Bei einem entsprechend weiten Umstellungsverständnis bietet IAS/IFRS eine ganz besondere Chance zur Optimierung von Prozessen, Systemen und Methoden. Deutlich geworden ist auch, wie „betriebswirtschaftlich“ IAS ist. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang z. B. Ihr Hinweis darauf, dass beispielsweise bei Tochtergesellschaften – sicher bis zu einem gewissen Grade – die Steuerung über IAS erfolgen und auf eine Konzern-

kostenrechnung verzichtet werden könne. In der Fachdiskussion haben sich bereits Stimmen gemeldet, die von „IAS als der besseren Steuerung“ sprechen. Wie wir sehen, stehen wir sicher erst am Anfang der betriebswirtschaftlichen Diskussion. Sie haben hierzu eine Reihe von Aspekten angesprochen, die es wert sind, verfolgt und vertieft zu werden – und so sicher die weitere Diskussion beleben werden. Sie haben sicher unseren Leserinnen und Lesern wichtige Denkanstöße vermittelt und darüber hinaus zahlreiche Lösungsansätze skizziert, wie man eine Umstellung möglichst optimal durchführen kann, welche betriebswirtschaftlichen Aspekte berücksichtigt werden sollten und welche Vorteile eine Umstellung für Unternehmen und Controller haben kann. Sie haben auch gezeigt, dass ein IAS-Projekt praktisch das ganze Unternehmen tangiert und keineswegs „nur ein Buchhaltungsthema“ ist.

Herr Dr. Gleich und Herr Dr. Arnaout, es war mir eine besondere Freude, wieder einmal mit Ihnen bei einem Vorhaben zusammenarbeiten zu dürfen. Ich habe Sie einmal mehr als fachlich ausgesprochen kompetent und als sehr verlässlich in der Umsetzung gemeinsamer Ziele und Vereinbarungen erfahren und nicht zuletzt Ihr sehr kooperatives Verhalten geschätzt. Dies gilt um so mehr, da wir diesen Dialog unter mehrfach schwierigen Umständen führen mussten und dieses Manuskript nur unter den Voraussetzungen einer guten Partnerschaft möglich war. Einen herzlichen Dank für die großzügige Unterstützung dieses Vorhabens habe ich auch an Herrn Univ.-Prof. Dr. Horváth zu richten, der einmal mehr im Hintergrund den fachlichen Dialog unterstützt und wie schon so oft meine Arbeit im und für den Internationalen Controller Verein eV (ICV) gefördert hat.

Aufruf an die ICV-Mitglieder

Ich würde mich freuen, wenn innerhalb und außerhalb des Internationalen Controller Verein eV dieser Dialog – wie angesprochen und beabsichtigt – ein Anstoß für weiterführende Diskussion sein würde. Wir überlegen derzeit, wie wir den Austausch und die Zusammenarbeit im ICV zu dieser Thematik organisieren und fördern können. Zum Zeitpunkt des Manuskriptabschlusses war diese Diskussion noch im Gange und dürfte auch auf dem Congress der Controller in München, zu dem dieser Beitrag erscheint, eine wichtige Rolle spielen. Nicht zuletzt: IAS ist auch eine Chance zur Optimierung der Darstellung und Steuerung des Unternehmens. Eine rechtzeitige Nutzung könnte Wettbewerbsvorteile bringen. ■

SIX SIGMA FÜR CONTROLLER

– die „Versteckte Fabrik“ im Visier

von Günter Mero, Paderborn



Günter Mero, begeisterter Hobby-Jogger, ist Controller bei der LEAR-Corporation GmbH & Co. KG, Werk Rietberg

Mit einiger Verspätung hält jetzt auch in Deutschland das in den USA entwickelte Managementkonzept „Six Sigma“ Einzug in die deutsche Automobil- und Zulieferindustrie. Der Unterschied von Six Sigma zu bisher bekannten Managementkonzepten und Qualitätskampagnen ist der ganzheitliche Anspruch, der sich auf jegliche Tätigkeit im Unternehmen erstreckt und der jeden Mitarbeiter konsequent einbindet. Six Sigma will keine sporadischen Verbesserungen. Mit dem aufrichtigen Bekenntnis der Geschäftsleitung zur Six-Sigma-Unternehmensphilosophie soll eine dauerhafte Steigerung der Leistungsfähigkeit erreicht werden.

Der Name Six Sigma

Ist Programm. Der griechische Buchstabe Sigma wird in der Statistik benutzt, um Streuung oder Abweichung von einem Mittelwert zu bezeichnen. Je höher der Sigma Wert, desto geringer die Abweichung. 1 Sigma bedeutet eine schlechte Leistung, 6 Sigma eine ausgezeichnete. Ein Sigma-Wert von 6 bedeutet, dass von 1 Million Produkten nur 3,4 fehlerhaft sind; d. h. eine Fehlerfreiheit von 99,99966 %. **Six Sigma strebt eine Null-Fehler-Quote an.**

Die Arbeitsweise von Six Sigma ist nicht grundsätzlich neu. Es verbindet erprobte

statistische Werkzeuge mit einem schlagkräftigen Rahmenkonzept. Mit Hilfe der Statistik werden Fehler und Abweichungen konkreter Probleme aufgespürt. Durch die Six Sigma Systematik und Organisation werden Fehler konsequent auf ein Minimum reduziert. Six Sigma zeigt den Weg zu einer Kontrollfunktion, die für alle betrieblichen Bereiche nutzbar gemacht werden kann.

Die Vorgehensweise von Six Sigma

ist formalisiert und besteht aus 5 Phasen, dem sogenannten DMAVK-Zyklus.

1. **Definition** (Was ist das Problem?)
In der Definitionsphase geht es darum, einen Prozess oder ein Produkt auszuwählen, welcher oder welches verbessert werden soll.
2. **Messung** (Wie schlimm ist das Problem?)
In der Messphase findet eine systematische Datensammlung statt.
3. **Analyse** (Warum ist das Problem schlimm?)
4. **Verbesserung** (Wodurch kann eine Prozessverbesserung erreicht werden?)
In dieser Phase werden Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert, wobei auch die Statistik zur Anwendung kommt.

5. **Kontrolle** (Wie wird sichergestellt, dass dieses Problem nicht wieder auftritt?)

In dieser Phase wird die Wiederherstellung und Überwachung der langfristig stabilen Prozessfähigkeit sichergestellt.

Was kann das Controlling für Six Sigma leisten?

In vielen Six Sigma Projekten geht es darum, die „Versteckte Fabrik“ zu identifizieren und zu beseitigen. Unter der „Versteckten Fabrik“ versteht man die Kosten schlechter Prozessleistung, die hauptsächlich in Ausschuss, Nacharbeit und Rücklieferungen bestehen. Aufbereitung und Darstellung der „Versteckten Fabrik“, das ist die Aufgabe des Controlling in seiner Funktion als systematisches Informationsmanagement.

In der Beispielfirma, einem metallverarbeitenden, konzerngebundenen Automobilzulieferbetrieb, werden die Kosten der schlechten Prozessleistung nach externen und internen Kosten getrennt ermittelt. Die externen Kosten ergeben sich aus der Finanzbuchhaltung und zwar aus den GuV-Positionen Reklamationen, Rücklieferungen vom Kunden, Sonderfrachten und Externe Nacharbeit. Die internen Kosten ergeben sich aus der

Reklamationen				
Konto Nr.	Buchungstext/Kommentar	EURO	Kunde	Plattform
43100	Verschrottung beim Kunden	867	Opel	Opel Astra
43102	Teile stark verölt; Nachreinigung	544	Renault	Espace
43102	Seitenstück scharfkantig	321	Fiat	Fiat Stilo
43102	Teile verdeckt/eingenäht	200	Ford	Ford Focus
43102	Teile zu eng gepackt; Kratzer	150	VW	VW Passat
Rücklieferungen				
Konto Nr.	Buchungstext/Kommentar	EURO	Kunde	Plattform
44100	Toleranzen überschritten	555	BMW	BMW Mini
44100	Unpaarigkeit rechts/links	420	DCX	DCX A-Klasse
44100	Schweißstropfen im Sichtbereich	254	VW	VW T4
44100	Flugrost	123	Fiat	Fiat Duplo
44100	Scharniere schwergängig	98	Opel	Opel Tigra
Sonderfrachten				
Konto Nr.	Buchungstext/Kommentar	EURO	Spediteur	Plattform
67100	Produktionsausfall wg. fehlendem Material	1200	Helicopterservice S.A.	Porsche 911
67102	Lieferrückstand wg. Maschinenstörung	285	Hennes & Moritz	Volvo S70
67102	Lieferrückstand d. Gablerstaplerunfall	280	D. Saster	Opel Omega
67100	Lieferrückstand wg. fehlender Boxen	280	Schmalfluss Beluga	Ford Mondeo
67102	Lieferrückstand wg. defektem Werkzeug	275	A.B.B.A.	VW T4
Nacharbeit extern				
Konto Nr.	Buchungstext/Kommentar	EURO	Lieferant	Plattform
46100	Fehlerhafte Teile aussortieren	377	Professional Rework	VW T4
46102	Teppichflies aufkleben	257	Industrieservice AG	BMW Mini
46102	Nachlackieren	162	Servicebund GmbH	Ford Mondeo
46100	Fehlerhafte Teile verschrotten	98	Prof DL	Opel Tigra
46102	Scharniere nachfetten	81	Rework Int.	DCX A-Klasse

Externe Kosten der Versteckten Fabrik
(Datenquelle: Finanzbuchhaltung)

Lohnbuchhaltung, und zwar aus den Lohnarten interne Nacharbeit, Ausfallzeiten und Zusatzarbeiten/nicht geplante Arbeiten. Dazu kommt noch der Ausschuss; die Kosten hierfür werden ebenfalls im Rahmen der Lohnbuchhaltung durch die über die Lohnscheine gemeldeten Gutmengen bzw. Schlichtmengen erfasst.

Die vorgenannten externen und internen Kosten schlechter Prozessleistung sind im Grunde recht einfach durch Anlegen der Konten- und Lohnarten sowie der

Einhaltung der erforderlichen Disziplin beim Buchen zu erfassen. Damit hat man die quantifizierbaren Kosten der „Versteckten Fabrik“ sichtbar gemacht. Allerdings sind die quantifizierbaren Kosten nur die Spitze des Eisbergs. Die nicht-quantifizierbaren Kosten sind wohl weit aus höher. Zu ihnen gehören zukünftige Auftragsverluste und Verkaufspreisminderungen aufgrund von schlechtem Ruf, chronische Überstunden, zusätzliche Sicherheitsbestände beim Material. Schätzungen gehen davon aus, dass die Gesamtkosten der „Versteckten Fabrik“

15% bis 40% der Gesamtleistung eines Unternehmens betragen können.

Wie die quantifizierbaren Kosten der „Versteckten Fabrik“ aus Finanz- und Lohnbuchhaltung entnommen und in der Phase 1 des DMAVK-Zyklus für Six-Sigma-Initiativen nutzbar gemacht werden können, zeigen die beiden Listen.

Literaturhinweis: Six Sigma umsetzen, von Kjell Magnusson, Dag Kroslid und Bo Bergman, Hanser Verlag 2001 (insbesondere Anhang A.3: Kosten schlechter Prozessleistung).

Nacharbeit						
Lohnart	Artikel-Nr.	Plattform	Kostenplatz	Stunden	Kommentar	
12 Nacharbeit	111111	VW Golf A6	VW Endmontage	16	Lehne oben links entgraten	
12 Nacharbeit	210002	Ford Focus	Ford Schweißen	12	manuell Nachschweißen	
12 Nacharbeit	220233	VW T4 Rahmen	VW Zusammenbau	8	Schweisstopfen abschleifen	
12 Nacharbeit	375755	Opel Astra	Opel Zusammenbau	1	Bohrlöcher manuell nacharbeiten	
12 Nacharbeit	495545	Ford Mondeo	Tauchbecken	1	manuell Nachlackieren	
Ausfallzeiten						
Lohnart	Artikel-Nr.	Plattform	Kostenplatz	Stunden	Kommentar	
20 Maschinenausfall	123000	VW Passat	VW Endmontage	14	Druckluftschlauch gerissen	
22 Kein Material	210002	Ford Focus	Ford Schweißen	12	Beschaffungsprobleme Schweißschdr.	
24 Mat.schwierigkeit	280042	Fiat Stilo	700 to Presse	11	Material säbelig	
20 Maschinenausfall	567005	DCX A-Klasse	DCX Zusammenbau	4	Hydraulik defekt	
22 Kein Material	234433	BMW Ber	1200 to Presse	3	QS Problem Stahllieferant	
Zusatzarbeiten/ nicht geplante Arbeiten						
Lohnart	Artikel-Nr.	Plattform	Kostenplatz	Stunden	Kommentar	
30 Zusatzarbeit direkt	210020	Ford Focus	Ford Endmontage	8	manuelle Montage	
30 Zusatzarbeit direkt	280061	BMW Mini	BMW Schweißen	6	manuelles Schweißen	
30 Zusatzarbeit direkt	220220	Opel Tigra	Opel Schweißen	4	zusätzliche Prüfungen	
31 Zusatzarbeit ind.	ohne	ohne	Biege-Pressmaschine	4	Hilfe bei Instandhaltung	
30 Zusatzarbeit direkt	495440	Ford Mondeo	Ford Schweißen	2	Elektrodenform ändern	
Ausschuss						
Artikel-Nr.	Bezeichnung	Gutmenge	Ausschuss	in %	EURO	Kommentar
220233	Opel Tigra Frontsitz links	13500	80	0,59%	2.589	Bohrlöcher falsch gesetzt
455543	Volvo S70 Kopfstütze vorn	23004	120	0,52%	1.972	Kerben versetzt
488554	Opel Omega Rücksitz	6778	38	0,56%	1.043	Schweisfehler; Roboterdüse verdr.
567761	DCX A-Klasse Draht	13884	45	0,32%	866	Fügefehler
280082	BMW Mini Rücksitz	4858	24	0,49%	542	Vormaterial defekt

Interne Kosten der Versteckten Fabrik
(Datenquelle: Lohnbuchhaltung)

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
25	31	T	L	

BEHÖRDE – IM WANDEL !

– Unternehmerischer Betrieb möglich?

von Gaby Mehlhorn, Martinroda

In der heutigen Zeit ist es ein unumgängliches Muss, eine Behörde unternehmerisch zu leiten und zu führen. Festgeschrieben ist dies schon lange im § 7 der LHO als Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Ist dies nicht genug? Nein, es sollte nunmehr auch noch die Kosten-Leistungsrechnung in geeigneten Bereichen ihre Beachtung finden. Eine Herausforderung, so meinen wir, der wir uns stellen sollten.

Ausgangssituation

Das Landesamt für Mess- und Eichwesen Thüringen (LMET) ist eine Oberbehörde des Freistaates Thüringen. Seine Aufgaben erstrecken sich auf folgende Gebiete: Vollzug

- ➔ des Eichgesetzes,
- ➔ des Gesetzes über die Einheiten im Messwesen,
- ➔ der Teile des Waffen- und Sprengstoffgesetzes,
- ➔ des Medizinproduktegesetzes; sowie
- ➔ der Benannten Stelle Nr. 0118 bei der EU im Sinne der Waagenrichtlinie (90/348/EWG) und Medizinprodukte-richtlinie (93/42/EWG);

als auch

- ➔ Akkreditierte Laboratorien des Deutschen Kalibrierdienstes (DKD-K-09801) für die Bereiche von Messgeräten elektrischer Messgrößen, Temperaturmessgeräte, Dichte- und Volumenmessgeräte.

Die Struktur des Amtes selbst besitzt eine Direktions-/Abteilungsebene und einen nachgeordneten Bereich von mehreren Außenstellen.

Die Mitarbeiter sind direkt und eindeutig den einzelnen Bereichen zugeordnet. Das LMET wird im Ressort des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur Thüringen mit einem Haushaltskapitel als nachgeordnete Dienststelle kameral geführt. Somit ist eine kameral Abgrenzung für Kostenvergleiche unter Behörden analoger Strukturen möglich.

Eine weitere Besonderheit, die z. B. das LMET besitzt, sind die Laboratorien des Deutschen Kalibrierdienstes, die Benannte Stelle der EU und die messtechnischen Kontrollen an medizinischen Messgeräten, welche in ihrem Umfang einen Jahresumsatz von weit mehr als 30.678 EUR erbringen.

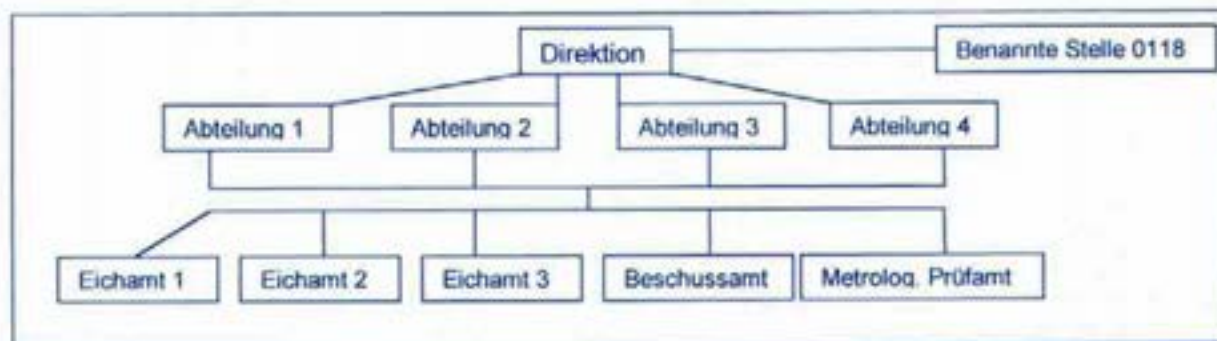


Gaby Mehlhorn, Dipl.-Ing. für Elektrotechnik, ist Abteilungsleiterin und Haushaltbeauftragte im Landesamt für Mess- und Eichwesen Thüringen. Als Nebentätigkeit hält sie Lehrgänge für die Einführung der Kosten-Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung an der Thüringer Staatskanzlei

Seit ca. sechs Jahren vollzieht sich eine **Strukturentwicklung unter den 16 Landeseichbehörden**, welche keine vergleichbaren Strukturen in ihren Organisationsformen und auch in ihren Buchhaltungssystemen mehr zulässt. Etwa ein Drittel der Landeseichbehörden sind Landesbetriebe mit kaufmännischen und kameralen Buchhaltungssystemen. Ein weiterer Teil sind Landesbetriebe oder Anstalten öffentlichen Rechts mit kameraler Buchhaltung. Übrig bleiben die Landeseichbehörden in der klassischen Behördenform. Es wird umso schwieriger, Kostenvergleiche wie auch Eichstatistiken untereinander durchzuführen, da die Randbedingungen in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich geworden sind.

Einführung neuer Steuerungselemente

Am 01.01.1998 wurde das LMET als **Pilotbehörde zur Einführung einer geeigneten Budgetierung mit anderen Behörden des Freistaates Thüringen ausgewählt**. Die Aufgabe nunmehr, ca. 10 Vorhabengruppen (Produktgruppen) zu bilden und diese mit entsprechenden



Leistungsstellen zu untergliedern, zwang uns, das gesamte Aufgabenspektrum der Behörde zu beschreiben und zu definieren. Eine völlig neue Betrachtungsweise ergab noch zusätzlich die Forderung, Aufgaben, welche nicht hoheitlich sind und über einer bestimmten Jahresumsatzgrenze liegen, steuerlich zu beachten.

Vorteil war die Flexibilisierung in der kamerale Buchhaltung hinsichtlich der gestatteten Deckungskreise in den Titeln und Hauptgruppen. Weiterhin vollzog sich ein wesentlicher Motivationsprozess unter den Leitern wie auch Mitarbeitern, **denn erstmalig wurden Leistungen einzeln betrachtet und bewertet.**

Mit der steuerlichen Behandlung des LMET und der damit verbundenen jährlichen Steuererklärung traten neue Probleme in der Aufzeichnung der einzelnen Kosten zu Tage.

Einige Beispiele:

- Die Kosten wurden bisher nur als Bruttowert gebucht.
- Die Titel sind stark komprimiert, eine große Anzahl von Untertiteln müsste erstellt werden.
- Die Anlagenbuchhaltung gibt es in der kamerale Buchhaltung nicht.
- Die Kosten lassen sich in den einzelnen Titeln weder Kostenträgern noch Kostenstellen zuordnen.

Zum 01. Januar 2000 setzten wir uns das ehrgeizige Ziel,

eine neue Buchhaltungssoftware einzuführen

Was erwarten wir von einer geeigneten Software?

- ✓ Die Möglichkeit der **Einführung der Kosten-Leistungsrechnung** und gleichzeitige Bearbeitung der Kameralistik;
- ✓ Die Bearbeitung der kaufmännischen und kamerale Buchhaltung soll mit einer **einmaligen Eingabe** der rechnungsrelevanten Daten im Echtzeitverfahren realisierbar sein;
- ✓ Eine geeignete Verknüpfung beider Buchhaltungssysteme im Berichtswesen als **Ergebnis für Controlling und Entscheidungsfindung** zu jedem Bearbeitungszeitpunkt;
- ✓ Die **Erstellung der Rechnungs-**

legung am Ende eines Haushaltsjahres, die Anfertigung der Jahressteuererklärung sowie der Geschäftsabschluss (Bilanz und/oder GuV);

- ✓ Die **automatische Datenübernahme** aus dem vergangenen und/oder in das folgende Haushaltsjahr/Geschäftsjahr muss möglich sein;
- ✓ Die **Führung einer Anlagenbuchhaltung** unter Einbindung der vorgeschriebenen Inventarisierungsvorschriften des Freistaates sollte in Verbindung mit der Auftragsbearbeitung durchführbar sein;
- ✓ Die **Planung für folgende Haushaltsjahre/Geschäftsjahre** nicht nur aus Sicht der Titel/Konten, sondern auch aus Sicht des Bedarfs der Kostenträger, zugeschnitten auf die einzelnen Kostenstellen muss möglich sein;
- ✓ Die **Bedienung vorhandener Datenbanken** über Schnittstellen sollte realisierbar sein.

Notwendige Handlungsschritte

Bei der Einführung von derartigen Pilotprojekten ist auf jeden Fall zu beachten, dass alle in dem Verfahren **übergeordneten Dienststellen** einschließlich **Rechnungshof** sowie die **Partnereinrichtungen** der Schnittstellen zu beteiligen sind.

Aus Erfahrung kann berichtet werden, dass die Beteiligung aller Stellen zu effektiven, offenen und unkomplizierten Lösungswesen geführt hat. Es ermöglichte den Einsatz des Verfahrens in einer vergleichbar kurzen Zeit.

Wichtig für die Einführung bei Projekten, welche ganze Organisationseinheiten betreffen, ist die **Arbeit mit allen Mitarbeitern** vom Starttermin an. Dies erleichtert die Akzeptanz des Neuen und wesentliche Fehlerquellen können ausgeschlossen werden. Der einzelne Mitarbeiter ist motiviert und bereit, Verantwortung bzw. andere Aufgaben zu übernehmen. Die Coaching- und Schulungstage sind effektiv und wirtschaftlich vertretbar zu absolvieren. Sehr günstig haben sich die **Coachingtage vor Ort am Arbeitsplatz des jeweiligen Mitarbeiters** ausgewirkt.

Um mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung beide Buchhaltungssysteme zu bedienen, ist es notwendig, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durch-

zuführen bzw. eine Vielzahl von Suchkriterien verschiedener Behörden/Unternehmensprozesse zu beschreiben. Eine **Analyse der Tätigkeitsfelder wie auch ein Personalcontrolling** waren ein wesentlicher Schritt in der Aufgabenbewältigung. Dabei ist die **Einbeziehung aller Organisationseinheiten von größter Wichtigkeit**. Alle Beteiligten waren sich von Anfang an einig, dass die Verantwortlichkeiten eindeutig und die Aufgabenbeschreibung direkt zuordenbar sein muss. Denn genau dies ist die Voraussetzung einer künftigen sauberen Kontierung der rechnungsrelevanten Daten.

Ein wesentlicher positiver Effekt wird durch das System selbst gegeben. Die graphische Benutzeroberfläche ermöglicht ein einfaches Arbeiten, da ihr Design auf Prinzipien 'einfach zu erlernen', 'einfach nachzuvollziehen', 'einfach zu korrigieren' und 'effizient und komfortabel zu bedienen' basiert.

Das Landesamt für Mess- und Eichwesen Thüringen wendet als **Softwarelösung NAVISION/Financials** an. Mit NAVISION/Financials steht ein modernes Instrument für das kamerale und kaufmännische Rechnungswesen, die Budgetierung, Outputorientierung sowie die Veranlagung von Steuern und Abgaben in der Verwaltung zur Verfügung.

Integraler Bestandteil dieser Software sind darüber hinaus eine komfortable und leistungsfähige Kosten-/Leistungsrechnung/Controlling, ein Berichtswesen, eine Anlagenbuchhaltung, eine GuV, zeitgemäße Investitionsplanung. Ein leicht bedienbares Haushaltsinformationssystem und weitere Funktionen wie beispielsweise Lager- und Auftragsbearbeitung gehören ebenfalls dazu.

Innerhalb einer leicht bedienbaren Benutzeroberfläche sieht das System wahlweise die klassische Haushalts-, Kassen- und Rechnungsführung und eine kaufmännische Buchführung vor. Gleichzeitig deckt das Verfahren alle Anforderungen im Sinne des neuen Steuermodells ab. Es stellt im Echtzeitverfahren wichtige und aktuelle Informationen bereit, um die komplette Steuerung, Budgetierung, Kostentransparenz sowie die Kosten- und Leistungszuordnung zu Kostenträgern (Produkten) und Kostenstellen zu gewährleisten.

- Erfassung vorhandener Daten



- Bestimmung neuer Daten



Das System unterstützt die Erstellung eines klassischen Haushaltsplanes, eines Wirtschaftsplanes beziehungsweise eines Leistungshaushaltes. Die Verwirklichung einer dezentralen Ressourcenverwaltung ist ebenso gegeben wie eine gewünschte zentrale Mittelbewirtschaftung. Ob eine kamerale und/oder kaufmännische Buchführung gefordert ist, NAVISION/Financials hält beide Möglichkeiten vor. Das LMET führt im kameralen Bereich den im Freistaat Thüringen per Gesetz festgeschriebenen Haushaltsplan und nutzt in der Finanzbuchhaltung für sich spezifisch angepasst den **Datev-Kontenplan SKR 04**.

Zudem steht ein Kassenwesen mit allen notwendigen Funktionen zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Einnahmeüberwachung (Ist-Buchungen, Mahnwesen), Restebildung, Buchung von Verwehr- und durchlaufenden Geldern zur Verfügung.

Alle Anwendungsmodulare erlauben eine wahlweise Überleitung der geplanten Ansätze beziehungsweise der ermittelten Ergebnisse – zum Beispiel aus der Anlagenbuchhaltung – oder bei den Investitionen der Folgekostenbetrachtung und Finanzierungsmöglichkeiten in die laufende Haushalts- oder die mittelfristige Finanzplanung.

Der Anwender kann selbst beliebige Auswertungen und Berichte komfortabel und flexibel generieren. Zur weiteren Aufbereitung oder zur Erstellung einer Grafik lassen sich die Daten einfach und schnell in andere Programme, beispielsweise in **Microsoft Excel** übernehmen. Ebenso sind Projektcontrolling, Ressourcenverwaltung sowie Anlagen- und Lagerbuchhaltung möglich.

Bei der Beschaffung von Anlagegütern werden aus der Rechnungsbearbeitung heraus direkt die Anlagen in der Anlagenbuchhaltung angelegt beziehungsweise die Buchungen dort integriert. Zur Abrundung der finanztechnischen Anforderungspalette eines modernen, zeitgemäßen, öffentlichen Finanzwesens dient ein vollintegriertes, benutzerfreundliches Veranlagungspaket für alle gängigen Steuern, Abgaben sowie für verschiedenste wiederkehrende Einnahmen und Ausgaben. Eine umfangreiche, komfortable Kostenbearbeitung sowie die Hinterlegung von Berechnungsalgorithmen erlauben die Erhebung einer Bilanz bzw. die Erstellung einer GuV.

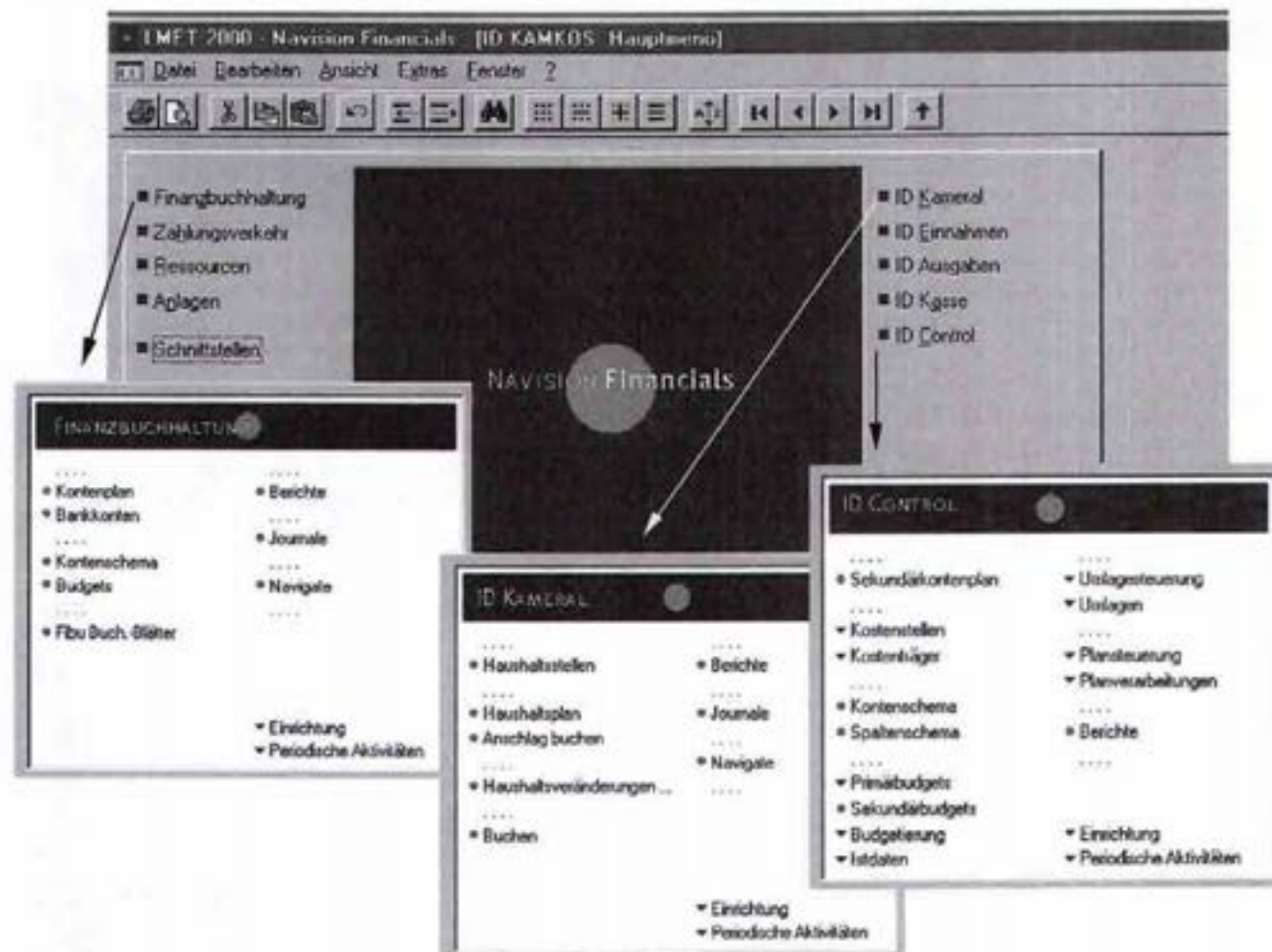
NAVISION/Financials ist **sachbearbeiterorientiert und für eine ganzheitliche Vorgangsbearbeitung** konzipiert. Für den Benutzer hat es den Vorteil einer

einfachen und gewohnten Bedienung aus seinem bestehenden täglichen PC-Arbeitsumfeld. Weiterhin ist es für eine mandantenfähige Anwendung bei Behörden, Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, Gemeinden, Städten und Landkreisen jeder Größenordnung sowie auch für alle anderen Institutionen mit integrierter kameraler beziehungsweise kaufmännischer Buchhaltung bestens geeignet.

Leistungsstand & Ergebnisse

Das Ziel 01. Januar 2000 wurde erreicht. Beide Buchhaltungssysteme werden gleichzeitig und vollständig im LMET geführt. Die Programmierung der Schnittstelle zur Staatskasse wie auch die notwendigen Formblätter wurden vom Landesrechenzentrum Thüringen (TLRZ) für uns erstellt. Somit war ein nahezu reibungsloser Übergang von einem Haushaltsjahr in ein Folgendes ermöglicht worden.

Eine sehr wichtige Schnittstelle im eigenen Haus ist die der Eichamtsdatenbank. Auch hier wurde ein Anpassungsprogramm durch das TLRZ erstellt. Die Zentrale Verwaltung des LMET ist somit in der Lage, die Gebühren- und Kostenrechnungen direkt von den Außenstellen



Kostenstelle nach Haushaltstellen
LMET 2000

Kostenstelle: 15090100_15090140 Auszug / Seite 2
 Periode: 01.01.02_31.12.02
 Budget: 992992

Haushaltsstelle	Bezeichnung	Budgetierter Betrag/KST	abgetrossene Mittel	festgelegt in Bestellung	Summe
0718 526 011	Gerichts- und ähnliche Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00
0718 527 010	Reisekostenvergütung für Inlandreisen	23.000,00	491,33	0,00	491,33
0718 527 020	Reisekostenvergütung für Auslandsreisen	3.000,00	327,00	0,00	327,00
0718 527 810	Reisekostenvergütungen	200,00	178,60	0,00	178,60
0718 527 820	Reisekostenverg.	0,00	0,00	0,00	0,00
0718 536 010	Geräte für Fachaufgaben	22.800,00	591,31	0,00	591,31
0718 536 710	Geräte für Fachaufgaben Beschaffung SuH	0,00	0,00	0,00	0,00
0718 538 010	Sonstige Dienstleistungen und Gestaltungen	500,00	0,00	0,00	0,00
0718 538 990	Sonstige Dienstleistungen (97)	7.000,00	369,62	129,34	519,78

LMET
Aufteilung Kostenträger auf Kostenstelle

Haushaltsjahr: 2002 Auszug / Seite 1

KTR	Bezeichnung	Einnahmen	Ausgaben	Bestellungen
Kostenstelle: 15070000 Beschaffung SuH				
001	offizieller Postabnehmer	-103.130,87	92.764,79	3.636,00
002	offizieller Postabnehmer		90.393,32	
003	Misc. und Privatpost		26.352,80	59,00

in das System zu laden, zu verarbeiten und an die Staatskasse weiterzugeben. Immerhin sind das im Jahr ca. 12.000 Datensätze im Einnahmenbereich und 5.000 im Ausgabenbereich.

Zu Beginn eines jeden Haushaltsjahres wird eine **Verteilung der finanziellen Mittel von allen Leitern der Organisationseinheiten vor dem Direktor des LMET** durchgeführt. Diese erfolgt mit der **Maßgabe des fach- und bedarfsgerechten Einsatzes** der geplanten Titelaussätze. Somit wird für jede **Kostenstelle das Finanzbudget** festgelegt.

Der Bearbeitungsstand der entsprechenden Kostenstelle kann jederzeit vom Haushaltsbeauftragten kontrolliert werden. Eine Korrektur des Budgets ist jederzeit möglich. Der Vorteil besteht darin, dass keine Titelverantwortlichen bestimmt werden, sondern **Kostenstellenverantwortlichkeiten** vorliegen, wobei mehrere Titel einbezogen sind. **Die Kostenstelle kann ihre Mittel unbürokratisch und fachgerecht abfordern.**

Die Kosten werden entsprechend den Kostenträgern zugeordnet. Das ist in der kameralen Buchhaltung nicht möglich. Am Jahresende zur Erstellung der Rechnungslegung und der Steuererklärung bzw. der Bilanz/GuV minimiert sich der Verwaltungsaufwand enorm.

Einen weiteren Vorteil sollte man unbedingt bei der internen Rechnungslegung sehen. Leistungen, welche zwischen Kostenstellen erbracht werden, können durch interne Rechnungslegung mit gebucht und ausgewertet werden – ein gutes Mittel zur Motivation der Mitarbeiter. Auch nicht uninteressant ist die Bearbeitung der imaginären Einnahmerechnungen für Leistungen an andere haushaltsgeführte Einrichtungen.

Die Auswertung der ersten zwei Jahre ergab, **dass eine unmittelbare Unterstützung bei politischen und administrativen Entscheidungen mit Hilfe einer Kosten-Leistungsrechnung gegeben werden konnte** und für die Aufstellung der Leistungsziele genaue Planzahlen vorlagen. Eine Evaluierung, welche wir im Jahr 2001 über unser gesamtes Aufgabenspektrum erfahren durften, konnte mit Zahlen aus der Kostenträger- und Kostenstellenrechnung gut durchgeführt werden.

Wir sind überzeugt, dass wir Preiskalkulationen in einem Betrieb gewerblicher Art mit denen aus der Wirtschaft vergleichen und aufstellen können, weiterhin ist es möglich, verschiedene Zielorientierungen im öffentlichen Dienstleistungsbereich transparent zu gestalten. Diese sind im Wesentlichen:

- Darstellung der behördlichen Kosten auf Kostenträgern,
- Bestimmung von einheitlichen Kennzahlen,
- Schaffung eines Kostenbewusstseins aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst,
- Entscheidungsunterstützung insbesondere auf der parlamentarischen Ebene,
- Aufstellung und Festsetzung von Gebühren,
- Aufgabenorientierte Vergleiche/Statistiken zwischen den verschiedensten Einrichtungen im öffentlichen Dienst. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	32	39	S	T	E
----	----	----	---	---	---

Für unser Auslandsengagement in Ljubljana (Slowenien) suchen wir zur Verstärkung unseres Teams zum frühestmöglichen Eintrittstermin eine/n

Controller(in) / Revisor(in)

Kennziffer: CON-0401

Ihre Aufgaben:

- Aufbau des Berichtswesens vor Ort nach Standard der Zentrale in Deutschland.
- Direktes Reporting an die Geschäftsleitung nach Deutschland.
- Reengineering des Rechnungswesens nach deutschem Standard.
- Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Ermittlung und Überwachung von Kennzahlen.
- Abbildung und Optimierung aller betriebswirtschaftlicher Geschäftsprozesse.
- Überwachung der Arbeitsprozesse hinsichtlich der Vorgaben aus der Zentrale in Deutschland.
- Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen vor Ort zur Erreichung der Zielvorgaben.

Ihr Profil:

- Wirtschaftswissenschaftliches Studium mit Schwerpunkt Organisation/Finanz- und Rechnungswesen.
- Mehrjährige Berufserfahrung in vergleichbarer Position als Controller(in) / Revisor(in).
- Idealerweise praktische Erfahrung bzgl. Reengineering-Projekten im Handelsumfeld.
- Gute Kenntnisse im slowenischen Wirtschafts- und Steuerrecht.
- Grundlegende Kenntnisse bzgl. des slowenischen Handels- und Wirtschaftssystems.
- Gute slowenische Sprachkenntnisse in Wort und Schrift.
- Ausgeprägtes Interesse an wirtschaftlichen Zusammenhängen.
- Sehr gute allgemeine EDV-Kenntnisse.

Ein anspruchsvolle Aufgabe – Ihr Einsatz wird belohnt!

Wir stellen uns einen äußerst selbständigen, engagierten und motivierten Mitarbeiter vor, der flexibel und mobil für die Tätigkeit in Slowenien ist. Ihr Haupteinsatzgebiet wäre eine zentrale Verwaltungstätigkeit in Ljubljana (Slowenien) mit neun angeschlossenen Filialen. Sie sind durchsetzungsstark und überzeugen durch Ihre Persönlichkeit und Ihr souveränes Auftreten. Neben einem attraktiven Gehalt bieten wir Ihnen interessante Rahmenbedingungen.

Für Vorabinformationen steht Ihnen Hr. Fischer [Tel. 0731/174-224] gerne zur Verfügung.

Bewerbungsunterlagen:

Bitte schicken Sie Ihre Bewerbung unter Angabe der Kennziffer, Ihrer Gehaltsvorstellung und des frühestmöglichen Eintrittstermins an:

Müller GmbH & Co. KG

Personalbüro, Albst. 92, 89081 Ulm-Jungingen.

E-Mail Thomas.Fischer@mueller.de

M Müller

LITERATURFORUM

Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich begrüße Sie herzlich zur „Congressausgabe 2003“.

Ich habe für diese neue Ausgabe folgende Themenfelder für Sie vorbereitet:

- ➔ Neues zum Allgemeinen Controlling in Theorie und Praxis
- ➔ Neues zum Speziellen Controlling in der Unternehmenspraxis
- ➔ Wertorientierte Unternehmensführung und Balanced Scorecard – unsere Klassiker
- ➔ Umstellung auf IAS / IFRS – die anstehende Herausforderung
- ➔ Risikomanagement und Rating – beschäftigen viele Controller / innen
- ➔ Banken und Börse – damit hat jeder Controller zu tun
- ➔ Führung und Projekte – vertraute Themen neu gesehen



Neues zum Allgemeinen Controlling in Theorie und Praxis

Friedl, Birgit: Controlling

Stuttgart: Lucius & Lucius 2003 – 569 Seiten – kartoniert – € 28,90

Autorin und Intention

Frau Prof. Dr. Birgit Friedl hat an der Universität Kiel den Lehrstuhl Controlling inne. Ziel dieses Buches ist es, einen Überblick zu geben für Studierende der BWL sowie für alle, die sich beruflich mit Controlling befassen.

Gliederungsüberblick

Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption – Ausgestaltung des Controlling – Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur – Controlling bei der Koordination durch Planung und Steuerung, durch Budgets, Zielvorgaben und durch Anreizsysteme.

Würdigung

Dieses Buch richtet sich nach Sprache und Themenauswahl, den ausgewiesenen Quellen und eines gewissen Rückgriffs auf die Mathematik usw. schwerpunktmäßig an Studierende, insbesondere an Universitäten. Dem Praktiker hilft hingegen, z. B. bei konzeptionellen oder methodischen Arbeiten, die klare Strukturierung, die Präzision im Begrifflichen, die logische Ableitung und letztlich die Veranschaulichung durch 170 Abbildungen. Darüber hinaus vermittelt das Buch eine theoretische Auffrischung. Inhaltlich bewegt sich die Autorin eher im Bereich des traditionellen Controlling, moderne Ansätze und kritische Thesen z. B. zu den Planungsverfahren oder die wachsende Bedeutung der immateriellen Werte (Intangible Assets) finden kaum einen Niederschlag. Die Autorin orientiert sich weitgehend an der entscheidungsorientierten Konzeption und unterstreicht die Koordinationsfunktion des Controlling. Die spezifische Problemstellung des Controlling wird in der Koordination differenzierter und dezentralisierter Entscheidungen gesehen. Daher werden – wie dargestellt – Umsetzung und Einsatz von Koordinationskonzepten sowie die Sicherung der Informationsversorgung der Unternehmensführung herausgestellt. Einflüsse z. B. des Leitbilds oder der Statements des Internationalen Controller Vereins als maßgebende Praktikervereinigung sind kaum zu erkennen. Dieses akademische Lehrwerk erfüllt die Anforderungen eines guten Lehrbuchs. Die Aufmachung ist auch besonders für Praktiker einladend (siehe ergänzend die Relativierung zu Beginn dieser Würdigung).

Weber, Jürgen u. Hirsch, Bernhard: Controlling als akademische Disziplin

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2002 – 465 Seiten – € 74,90

Autoren und Intention

Dieser Sammelband präsentiert die Einschätzung zahlreicher Controllingexperten deutschsprachiger Universitäten, die im März 2002 an einer Tagung der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar teilnahmen und sich mit dem aktuellen Stand der Controllingforschung befassten.

Gliederungsüberblick

Theorie des Controlling – eine Bestandsaufnahme (z. B. Rationalitätssicherung der Führung und Controlleraufgaben) – Instrumente und Objekte des Controlling (z. B. Controlling von Intangibles) – Zukunft der Controllingforschung (z. B. Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre).

Würdigung

Wie Prof. Dr. Weber, auf dessen Initiative diese Veranstaltung zurückgeht, im Vorwort betont, fehlte bislang ein entsprechendes Diskussionsforum. Einen ersten Schritt in Richtung eines derartigen Forums zu gehen, sei hauptsächlich Ziel des Vallendarer Controlling-Workshops gewesen. Dem Vernehmen wird eine Fortsetzung dieses Austausches angestrebt. Das Spektrum der Themen ist ebenso breit wie die Meinungen unterschiedlich sind. Weber sieht bei allem Dissens einige Gemeinsamkeiten, insbesondere Gemeinsamkeiten bei drei Aspekten: Controlling

bedeutet Führungsunterstützung. Controlling basiert auf einer Informationsversorgungsfunktion und Controlling ist kontextabhängig. Die Tagung warf viele Fragen auf, u. a. ob die enge Bindung zwischen Controlling als Funktion und Controllern als Aufgabenträger bestehen bleibt oder sich Controlling unabhängig von der Aufgabenträgerschaft entwickelt. Bei einer Reihe von Beiträgen erreicht das Bemühen der Wissenschaftler um einen akademischen Klärungsprozess weniger den Praktiker in seiner realen Welt. Andere Abhandlungen, so z. B. Controlling und Intangibles oder Performance Reporting oder auch Unternehmenskultur sprechen den Praktiker perspektivisch an und lösen Nachdenken und Diskussion aus. Dr. Martin Walter, Leiter Konzerncontrolling der Deutschen Telekom, definierte Anforderungen der Praxis an Forschung und Lehre. Er hielt eine stärkere Integration von Theorie und Praxis für dringend erforderlich. Insgesamt informiert und orientiert das Werk den Praktiker über die Ergebnisse einer akademischen Bestandsaufnahme sowie über die offenen und strittigen Fragen dieser akademischen Disziplin und bietet letztlich die Gelegenheit, Wissenswertes und Praxisrelevantes herauszufiltern.

Peemöller, Volker: Controlling

Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2002 – 510 Seiten – 4. Auflage – € 29,80

Das Lehrbuch behandelt Grundlagen und Einsatzgebiete des Controlling. Es vermittelt einen geschlossenen Überblick in der Gliederung: 1. Grundlagen, 2. Strategisches Controlling, 3. Operatives Controlling, 4. Objekte des Controlling, 5. Controlling in Sondergebieten. Es definiert den heutigen Stand des Controlling und stellt ein breites Themenspektrum vor. Vor allem die verschiedenen Einsatzgebiete werden relativ ausgiebig und ausführlicher als in den meisten vergleichbaren Veröffentlichungen behandelt. Damit bietet die Neuauflage sowohl Studierenden als auch Praktikern einen umfassenden Überblick über das Controlling nach theoretischen Ansätzen und praktizierten Formen und macht die vielen Facetten des Controlling bewusst. Das Buch ist verständlich und lesefreundlich aufbereitet und entspricht den Anforderungen eines guten Lehrbuchs.

Software (CD ROM)

**Controlling Office – Haufe OfficeLine (Rudolf Haufe Verlag, Freiburg) – € 128,-, Updates nach Bedarf zu je € 54,-
Info- und Bestell-Hotline: 0180 / 50 50 166 (12 Cent/Min.) – Internet: www.haufe-officeline.de**

Leistungsumfang: Handbuch Controlling – Anwendungsberichte – Kurzinformationen – Arbeitshilfen – Daten effizient verarbeiten – Rechtsquellen. Die Software erweist sich als recht benutzerfreundlich, die Zugriffs- und Suchmöglichkeiten sind vielfältig und einfach. Das Herzstück bildet ein umfangreiches Controlling-Lexikon, das grundlegende Instrumente und Begriffe leicht verständlich definiert und erklärt. Ein Praxistest zu relevanten und aktuellen Themen wie z. B. IAS, Balanced Scorecard, E-Commerce oder Globalisierung fördert umfangreiche und übersichtlich gegliederte Informationen zutage. Von unmittelbarem praktischem Nutzen sind die zahlreichen Arbeitshilfen und Tools, die bei der täglichen Controllingarbeit wertvolle Dienste leisten können. So sind mehr als 30 fertige Excel-Anwendungen mit direktem Wechsel zum Excel-Tool sowie zahlreiche Musterlösungen enthalten. Damit der Anwender immer auf dem neuesten Stand bleibt, sorgt eine Online-Anbindung an das Haufe Controlling-Office-Portal für News, Fakten und schnelle Informationen zwischen den Updates. Dieses Informationsangebot und „Werkzeug“ bietet vor allem mittelständischen Unternehmen einen interessanten Service. Zu den angebotenen Links zählt auch der internationale Controller Verein (iCV).

Neues zum Speziellen Controlling in der Unternehmenspraxis

Wurl, Hans-Jürgen (Hrsg.): Industrielles Beteiligungscontrolling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2003 – 601 Seiten – € 79,95

Autoren und Intention

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Jürgen Wurl, Institut für Betriebswirtschaftslehre, FG Rechnungswesen und Controlling, Technische Universität Darmstadt, wird als Herausgeber von einem vielköpfigen Autorenteam aus Wissenschaft, Beratung und Unternehmenspraxis unterstützt. Nach Untersuchungen erweisen sich mehr als die Hälfte der durchgeführten Unternehmensakquisitionen bei einer ex post-Betrachtung als nicht erfolgreich. Vor diesem Hintergrund ist es die Zielsetzung dieses Werkes aufzuzeigen, dass die Erfolgsquote mit einem konsequent durchgeführten Beteiligungscontrolling wesentlich zu erhöhen ist.

Inhaltsüberblick

Einführung – Anbahnungsphase (z. B. Methodische Konzepte für die Bewertung strategischer Allianzen oder Finanzierungskonzepte bei Akquisitionen) – Integrationsphase (z. B. Projektmanagement als Methode zur Unternehmensintegration, Ansätze zur Anpassung des betrieblichen Rechnungswesens bei Unternehmensbeteiligungen) – Ganzheitliche Konzepte für das Beteiligungscontrolling (z. B. Beteiligungscontrolling in einem globalen Konzern).

Würdigung

Beteiligungsaktivitäten haben vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklung enorm zugenommen. Diese Problematik ist bislang in der Betriebswirtschaftslehre und in den Fachveröffentlichungen nur ansatzweise aufgegriffen und bearbeitet worden. Daher ist es zu begrüßen und von unmittelbarem praktischem Nutzen, dass mit dem vorliegenden Sammelwerk der Versuch unternommen wird, diese facettenreiche und erfolgskritische Thematik systematisch aufzuarbeiten und angemessen zu thematisieren. Das Buch gibt einen Überblick über die wesentlichen methodischen Konzepte, fördert die Identifizierung der relevanten Erfolgsdeterminanten für „Mergers & Acquisitions“ und trägt insgesamt zur Verbesserung der Erfolgswahrscheinlichkeit bei. Breiten Raum nehmen die Integrationsthemen ein. Neben Fragen zur Überwindung kultureller Divergenzen und der Anpassung der IT-Infrastruktur werden u. a. die Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens, die Koordination der Planungs- und Kontrollprozesse sowie rechtliche und steuerliche Aspekte behandelt.

Becker, Jörg: Vertriebscontrolling mit Excel

München: Verlag Vahlen 2003 – 392 Seiten – € 39,-

Autor und Intention

Dipl.-Kfm. Jörg Becker ist Unternehmensberater und Seminarreferent mit den Schwerpunkten Strategische Unternehmensplanung, Informationsmanagement und Controlling. Im Vordergrund dieser Veröffentlichung steht die Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und vertriebsbezogener Inhalte mit ihrer jeweiligen Umsetzung auf Basis von Excel.

Gliederungsübersicht

Vertriebsstrategische Zielplanung – Umfeldanalyse – Operative Vertriebsplanung – Auftragsanalyse – Direkt Marketing- und Werbemanagement – Preisanalyse und -management – Vertriebsfolgerrechnung – Segmentmanagement – Kundenanalyse – Vertriebskennzahlen – Statische Rechenverfahren – Sensitivitäts- und Trendrechnung.

Würdigung

Der Autor weist auf die immer stärkere Nachfrage in der Vertriebspraxis nach vorstrukturierten Vorlagen und Arbeitshilfen und auf den Bedarf, für die tägliche Arbeit im Unternehmen vorstrukturierte Planungs- und Entscheidungshilfen – beispielsweise in Form von bereits angelegten „rechnenden“ Excel-Tabellen – zum unmittelbaren Einsatz zur Verfügung zu haben. Hierzu unterbreitet Becker mit seinem vorliegenden Buch ein Angebot, das für den Vertriebsbereich einen Werkzeugkasten vorstrukturierter und entsprechend anpassungsfähiger Excel-basierter Arbeitshilfen bereithält. Jedes Kapitel folgt der Grundstruktur: Aufgabenstellung, notwendige Daten und Ergebnisse. An vielen Stellen des Buches wurden direkt aus Excel-Programmen identisch übernommene Bildschirmfotos (Screenshots) eingebunden. Das Buch erweist sich als hilfreiche und nützliche Arbeitshilfe für das Vertriebscontrolling und bietet ein umfangreiches Methodenangebot. Sinnvoll und nutzererhöhend wäre es, die Beispielsammlung gestaltbar und anpassungsfähig auf CD-ROM anzubieten, um dem eingangs definierten Ziel möglichst nahe zu kommen.

Bliesener, Max-Michael: Logistik-Controlling

München: Verlag Vahlen 2002 – 136 Seiten – € 18,-

Autor und Intention

Prof. Dr. Max-Michael Bliesener lehrt an der FH Lüneburg. Der Verfasser beschreibt im Vorwort seine Motivation, dieses Buch zu schreiben, mit: Zusammenführung von Theorie und Praxis, Vermittlung solider praxisorientierter Grundlagen sowie mit der Optimierung mit einfachen Methoden.

Gliederungsübersicht

Grundlagen – Funktionscontrolling – Prozesscontrolling – Zusammenfassung.

Würdigung

Das übersichtlich aufbereitete und gut lesbare Buch, wozu rund 80 Abbildungen, eine strukturierte Darstellung sowie eine verständliche Sprache beitragen, gibt einen Überblick über wesentliche Fragestellungen des Logistik-Controlling. Von der Veröffentlichung können neben Studierenden mit dem Schwerpunkt Controlling oder Logistik auch Praktiker aus mittelständischen Unternehmen profitieren. Bemerkenswert sind die Prozesscontrolling-Ansätze. Innerhalb dieses Kapitels ist insbesondere die Erörterung der Verkürzung von Auftragsdurchlaufzeiten besonders lesenswert.

Brauckmann, Otto: Integriertes Betriebsdaten-Management

Wiesbaden: Gabler Verlag 2002 – 183 Seiten – € 39,90

Autor und Intention

Otto Brauckmann war 20 Jahre geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Unternehmens. Seit 1984 ist er selbständig tätig in Beratung und Vertrieb von Systemen zur Betriebsdatenerfassung und Qualitätssicherung. Brauckmann geht in dieser Veröffentlichung der Frage nach, wie sich die Wertschöpfung durch IT-Regelkreise optimieren lässt. Kontakte und Informationen: Email: Otto.Brauckmann@Sauerland-online.de, Internet: www.brauckmann-bde.de

Gliederungsübersicht

Produktion ohne Kosten – Das Prozesspotenzial – Reduzierung der ungeplanten Verschwendungen – Reduzierung der geplanten Verschwendungen – Die Fabrik als informationsverarbeitendes System – Der Mitarbeiter als Manager – Werker selbstmanagement in der neuen Fabrik – Qualität der Qualitätskosten – Hinweise zur Wirtschaftlichkeitsrechnung – Anhang.

Würdigung

Das Verbesserungspotenzial der modernen Fertigung, so der Verfasser, liegt nicht mehr in den Stückkosten, sondern in der Fertigungsorganisation. Hier sieht Brauckmann überall noch riesige Reserven. „Moderne Fertigung ohne Verschwendung“ ist die Botschaft dieser Neuerscheinung. Engagiert und innovativ setzt sich Brauckmann mit der „neuen Fabrik“ auseinander und bezieht vielfach Positionen, die zur Diskussion und damit zu Zustimmung oder auch zu Widerspruch herausfordern. Dies gilt in besonderer Weise für Controller: Gewinne und Kosten, so der Verfasser, gehen in der modernen Fertigung getrennte Wege. Die Unternehmen stünden heute vor dem Paradox, dass Kostenprogramme und Personalabbau überall längst ausgereizt seien, es aber gleichzeitig noch riesige Verschwendungspotenziale gäbe. Nach dem Verständnis von Brauckmann entstehen die meisten Kosten nicht an, sondern zwischen den Maschinen. In diesem Sinne sind Kosten weniger eine Funktion der mengenmäßigen Ausbringung, vielmehr komme es auf die Zeit an. Die moderne Fabrik kostet Zeit, so Brauckmann, unabhängig davon, ob gearbeitet oder gerade Betriebsversammlung ist. Daher spielt in dem hier vorgestellten Konzept die Durchlaufzeit eine bedeutsame Rolle. Brauckmann spricht von „populären Falschaussagen der Kostenrechnung“. Das Buch gehört in die Diskussion, insbesondere Controller sollten sich mit diesen Thesen auseinandersetzen. Die Veröffentlichung empfiehlt sich als Impulsgeber, die klassischen Positionen in der Steuerung der Fabrik zu überdenken.

Wertorientierte Unternehmensführung und Balanced Scorecard – unsere Klassiker

Coenenberg, Adolf G. u. Salfeld, Rainer: Wertorientierte Unternehmensführung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2003 – 297 Seiten – € 49,95

Autoren und Intention

Prof. Dr. Dr. Adolf Coenenberg ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Universität Augsburg. Dr. Rainer Salfeld ist Direktor bei der Unternehmensberatung McKinsey in München. In einem Geleitwort nimmt Dr. Heinrich von Pierer, Vorsitzender des Vorstandes der Siemens AG, Bezug auf die Förderung des wertorientierten Denkens und Handelns bei Siemens durch die Verfasser und verweist auf die Wertorientierung bei Siemens. Das Werk schlägt den Bogen der Wertorientierung vom Strategieentwurf bis zur Implementierung.

Inhaltsüberblick

Wertorientierung: vom Reizwort öffentlicher Diskussion zum universell anwendbaren Managementkonzept – Zielformulierung – Strategie als Weg: Wertsteigerung als Leitziel – Vier Wegweiser für ein Wertsteigerungsprogramm – Umsetzung der Wertstrategie – Fazit: Wertorientierte Führung als Managementaufgabe.

Würdigung

Das Buch schlägt die Brücke zwischen Theorie und Praxis und verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse zu wertorientierter Strategieentwicklung, Organisationstheorie und Controlling mit Konzepten und Hinweisen zur praktischen Umsetzung und Anwendung. Die Autoren setzen sich zunächst mit dem Abgleich von internem Anspruchsniveau und Kapitalmarkterwartungen auseinander, um dann auf grundsätzliche konzeptionelle Anforderungen, die Denkschulen der Strategieforschung und auf die Wertorientierung als Integrations- und Handlungsrahmen einzugehen. Breiten Raum nehmen die vier Wertsteigerungshebel Wachstum, operative Exzellenz, Finanz- und Vermögensstruktur sowie Portfoliosteuerung ein. Abschließend geht es u.a. um die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt und um die Darstellung des Wertorientierten Controlling. Die Autoren verstehen die Wertorientierte Unternehmensführung nicht als singuläres Strategiekonzept, sondern als eine umfassende Führungsphilosophie für das gesamte Unternehmen und als ganzheitlichen Ordnungsrahmen für die vielfältigen Aufgaben im Unternehmen. Mehrfach gehen die Autoren auf aktuelle und in der Diskussion befindliche Beispiele ein, so wird z. B. anhand der kombinierten Anwendung von vier Analysewerkzeugen die Kapitalmarktperformance von DaimlerChrysler untersucht oder der Übernahmepoker Vodafone-Mannesmann erörtert. Das recht gehaltvolle Buch eignet sich vor allem für Leser, die eine Vertiefung zur Wertorientierten Unternehmensführung suchen und vorzugsweise ein gewisses Basiswissen einbringen, die interessiert sind sowohl an einem systematischen, theoretisch fundierten Überblick über die gängigen Ansätze und Methoden der Wertorientierung als auch an praxisorientierten Anregungen. Das Buch reiht sich ein unter die Top-Werke zur Wertorientierten Unternehmensführung und fördert Akzeptanz, Verständnis und Verbreitung dieses Führungs- und Steuerungsansatzes.

Böhnisch, Wolf u. Krennhuber, Elisabeth (Hrsg.): Balanced Scorecard

Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner 2002 – 240 Seiten – € 29,50

Autoren und Intention

In der Schriftenreihe des Instituts für Unternehmensführung der Universität Linz ist der zweite Band erschienen, der aus einem projektbezogenen Dialog zwischen Theorie und Praxis entstand. Der zentrale Aspekt, den die Autoren dieses Sammelbandes facettenreich behandeln, bezieht sich auf die Fragestellung, wie der Mitarbeiter zum Mit-Arbeiter wird und welchen Beitrag hierzu die Balanced Scorecard leisten kann.

Inhaltsüberblick

Methoden zur Kommunikation einer BSC – Entwicklung einer BSC – Sicht der Beratung – BSC und personalwirtschaftliche Fragestellungen – Benchmarking als Möglichkeit des Lernens – Benchmarking Unternehmen berichten über Chancen und Risiken – Anhang.

Würdigung

Ein weiteres Buch unter den zahlreichen Publikationen zur BSC. Aber ein Buch, das gewisse Akzente setzt und sich in der einen oder anderen Weise von der vorherrschenden einschlägigen Literatur positiv unterscheidet. Sich informiert, gefragt, betroffen, beteiligt, motiviert und auf Ziele fokussiert fühlen bzw. ein unverzichtbarer Beitraggeber zu sein – dies sind Effekte, die die BSC ähnlich wie andere Instrumente verspricht und wie sie in Hochglanzbroschüren und in feierlichen Reden von Managern regelmäßig enthalten sind. Alleine, der Substanz- und Wahrheitsgehalt wird erst in der Umsetzung erkennbar. In diesem Sinne stehen der kritische Diskurs und der Dialog zwischen Theorie und Praxis im Vordergrund und fördern eine recht differenzierte „Wahrheit“ zutage. Die Einzelbeiträge vermitteln Einblick in Umsetzung und Anwendung der BSC und wie die BSC den Nutzern dargestellt und kommuniziert wird. An den Beiträgen gefällt, dass sie in vielen Fällen die Thematik nicht glatt und schnittig vermitteln, sondern oft kritisch hinterfragen und Problemlagen deutlich machen. So werden beispielsweise kritisch die zunehmenden Modewellen der Managementsysteme betrachtet oder unterstrichen, dass häufig nicht nur die Kosten, sondern auch die Erfolgspotenziale minimiert werden und damit das Ziel einer nachhaltigen Performance Steigerung zerplatzt. Ein anderes Beispiel ist die diffizile Erörterung der Messung von Zufriedenheit oder die Feststellung, die Aussage „auf strategiekonformes Verhalten fokussieren“ sei inhaltsleer. Insgesamt eine Bereicherung der BSC Diskussion.

Booz Allen Hamilton (Hrsg.): Strategic Corporate Finance

Frankfurt / Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 2002 – 448 Seiten – € 58,-

Autoren und Intention

Die Autoren sind Corporate Finance Spezialisten von Booz Allen Hamilton, Clifford Chance Pünder, Deutsche Bank, Quadriga Capital und UBS. Corporate Finance wird in diesem Buch als ganzheitliches Konzept definiert – als Summe der Aktivitäten, die zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes führen. So heißt auch der Untertitel „Unternehmenswertsteigerung durch profitables Wachstum“.

Inhaltsüberblick

Wachstumsstrategien definieren und implementieren – Share Value Management – Werkzeuge des strategischen Corporate Finance – Besteuerungskonzept und steuerliche Optimierung.

Würdigung

Der vorgetragene Ansatz verbindet moderne Ansätze wie Business Strategy mit klassischen finanztechnischen Aspekten wie z. B. die Unternehmensbewertung. Basierend auf den praktischen Erfahrungen der Autoren stellt dieses mit vielen Fallbeispielen versehene Werk Probleme und deren Lösungsansätze für das Themenfeld Corporate Finance dar. Eines der Hauptkapitel befasst sich in einer sowohl grundsätzlichen als auch pragmatischen Sichtweise mit der Wertorientierten Unternehmenssteuerung als eine der wichtigsten Säulen des Konzeptes. Weitere wichtige Themenbereiche sind u.a. Strategische Mergers and Acquisitions, Strategische Allianzen, Investor Relations oder Turnaround-Management. Das Buch versteht sich als Ratgeber, das Unternehmen für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu positionieren. Der vorgestellte und erläuterte Ansatz versteht sich als ein umfassendes Konzept, das das Top Management von der Entwicklung der Strategie bis zur operativen Umsetzung unterstützt. Zahlreiche für den Controller besonders interessante Aspekte werden angesprochen, z. B. die „Transparenzprämie“ des Finanzmarktes oder das Scheitern vieler Akquisitionen und Mergers in der Umsetzungsphase. Insgesamt ein ansehnliches Know-How-Angebot für alle, die sich in der Unternehmenspraxis vertiefend mit Fragen der Unternehmenswertsteigerung befassen.

Umstellung auf IAS / IFRS – die anstehende Herausforderung

Weißberger / Weber / Löbig / Haas: IAS / IFRS: Quo vadis Unternehmensrechnung?

Band 31 der Reihe „Advanced Controlling“ der WHU, Lehrstuhl Controlling

60 Seiten – € 21,47 zzgl. MWSt. 7 %

Nähere Informationen und Bestellungen: Internet: www.advanced-controlling.de – Email: claudia.heyman@whu.edu – Tel. 0261 / 65 09 - 471

Autoren und Intention

Der Herausgeber dieser Reihe, Prof. Dr. Jürgen Weber, hat es mit seinem jeweiligen Autorenteam einmal mehr verstanden, „Themen im Brennpunkt“ frühzeitig aufzugreifen und – z. t. vor anderen – eine problemorientierte, kompakte Darstellung zu präsentieren. Die vorliegende Neuerscheinung stellt sich die Frage, welche Konsequenzen IAS / IFRS für die Unternehmensrechnung der deutschen Unternehmen mit sich bringt.

Inhaltsüberblick

Der Weg zu europäischen Rechnungslegungsstandards – Relevanz der IAS / IFRS für deutsche Unternehmen – Optionen für die Umstellung der Rechnungslegung auf IAS / IFRS – Exemplarische Analyse: Unterjährige Erfassung von Geschäftsvorfällen – Auswirkungen auf wichtige Kennzahlen – Zusammenfassung und Ausblick – Anhang.

Würdigung

Ein Blick auf das Inhaltsverzeichnis zeigt, dass dieser neue AC-Band alle wesentlichen Fragen, die die augenblickliche Diskussion bestimmen, im Fokus hat. Verständlich und anschaulich führt das Autorenteam kompetent und sicher durch die noch relativ junge Thematik. Für Praktiker sind insbesondere die vielen Beispiele und Modellrechnungen hilfreich und nützlich, so werden u. a. die tendenziellen Auswirkungen auf wesentliche Abschlussgrößen und Kennzahlen skizziert. Der aufmerksame Leser gewinnt einen fundierten Überblick, schärft sein Problembewusstsein und bekommt zahlreiche Denkanstöße für die weiterführende und vertiefende Beschäftigung mit dieser Thematik. Zudem werden erste Lösungsansätze angeboten, beispielsweise werden drei prinzipielle Umstellungsvarianten vorgestellt und bewertet. Insgesamt der richtige Band zur richtigen Zeit, insbesondere auch für Controller.

Der „ADS“, der führende Kommentar zur Rechnungslegung und Prüfung, erscheint nun in drei verschiedenen Versionen. Zudem, soweit bekannt, der derzeit einzige Kommentar mit einer eingehenden deutschsprachigen IAS-Kommentierung.

Version 1

Adler / Düring / Schmalz: Rechnungslegung nach internationalem Standard

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag – Loseblattwerk in 2 Ordnern und 3 Teillieferungen – Gesamtpreis ca. 380,- €

Nach Komplettierung des Grundwerkes folgen 1 – 2 Ergänzungslieferungen pro Jahr. Der Kommentar erscheint in drei Teillieferungen:

1. Teillieferung einschließlich Leerordner 120,- € (lieferbar)
2. Teillieferung einschließlich Leerordner 2 ca. 180,- € (ca. Nov. 2003)
3. Teillieferung ca. 80,- € (ca. Nov. 2004).

Konzeptionelle Grundlage der Kommentierung sind die IAS, auf die wesentlichen US-Vorschriften (US GAAP sowie SEC Regeln) wird vergleichend eingegangen, insbesondere werden die jeweiligen Unterschiede behandelt. Das geltende deutsche Recht wird ebenso einbezogen wie die Standards der DRSC. Außerdem wird auf die künftigen internationalen Entwicklungen verwiesen.

Version 2

Die ADS-CD-ROM jetzt einschließlich ADS International

a) Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen – b) Rechnungslegung nach internationalen Standards – Gesamtpreis ca. 943,50 €

Die CD-ROM enthält die kompletten Kommentare zum HGB, AktG, GmbHG, PublG nach den Vorschriften des Bilanzrichtlinien-Gesetzes, darüber hinaus werden ab sofort sämtliche Inhalte des ADS International zusätzlich aufgenommen.

- CD, 6. Ausgabe: 683,50 € (lieferbar)
CD, 7. Ausgabe: ca. 180,- € (ca. Nov. 2003)
CD, 8. Ausgabe: ca. 80,- € (ca. Nov. 2004)

Die CD-ROM Ausgabe wird entsprechend den künftigen Ergänzungslieferungen des Loseblattwerkes fortgesetzt.

Version 3

Loseblattwerk + CD-ROM – 3 Teillieferungen – Gesamtpreis ca. 1.171,50 €

1. Teillieferung 755,50 € (lieferbar)
2. Teillieferung ca. 288,- € (ca. Nov. 2003)
3. Teillieferung ca. 128,- € (ca. Nov. 2004)

Die Kombi-Ausgabe wird entsprechend den künftigen Ergänzungslieferungen des Loseblattwerkes fortgesetzt.

Für Kontakte und weitere Informationen:

Email: info@schaeffer-poeschel.de
Internet: www.schaeffer-poeschel.de

Achleitner, Ann-Kristin u. Behr, Giorgio: International Accounting Standards

München: Verlag Vahlen 2003 – 329 Seiten – € 30,--

Autoren und Intention

Prof. Dr. Dr. Ann Kristin Achleitner ist Inhaberin des Stiftungslehrstuhls Bank- und Finanzmanagement an der European Business School, Schloss Reichartshausen. Prof. Dr. Giorgio Behr ist Lehrstuhlinhaber für finanzielle Rechnungslegung an der Universität St. Gallen. Die Autoren sind als Berater entsprechender Komitees unmittelbar in die Entwicklung der Regelungen der internationalen Rechnungslegung eingebunden. Dieses Lehrbuch vermittelt in 3., überarbeiteter Neuauflage eine allgemeine Einführung zur internationalen Rechnungslegung nach IAS/IFRS.

Gliederungsüberblick

Kontext der internationalen Rechnungslegung – Grundfragen der IAS-Rechnungslegung – Einzelfragen der IAS-Rechnungslegung – Prüfung der IAS-Abschlüsse.

Würdigung

Dieses Lehrbuch stellt in verständlicher und in an der Praxis ausgerichteter Weise die wichtigsten Aspekte der internationalen Rechnungslegung für Praktiker und Studierende dar. Das deutsch-schweizerische Autorenteam widmet der spezifischen Bedeutung der IAS für deutsche bzw. schweizerische Unternehmen sowie vergleichender Betrachtungen, z. B. in einer Synopse HGB - IAS - FER, besonderes Augenmerk. Das Buch gibt in kompakter Form eine lesenswerte und das Verständnis fördernde Darstellung der Gründe für die unterschiedliche Ausgestaltung der verschiedenen Rechnungslegungssysteme und der unterschiedlichen Grundphilosophien. Die Normsetzungsprozesse erfahren eine knappe Erläuterung. Eine aufschlussreiche Darstellung der Veränderungen der Einflussfaktoren und ihre Auswirkungen macht verständlich, warum wir derzeit vor einer weitreichenden Umstellung auf IAS stehen. Abschließend erfährt der Leser, dass bei der Prüfung der IAS-Abschlüsse mit einem Anstieg des Prüfungsumfanges und der Prüfungsintensität zu rechnen ist. Der Hauptteil bringt eine Behandlung ausgewählter Einzelfragen der IAS-Rechnungslegung wie immaterielle Vermögenswerte, Leasing oder Langfristige Fertigungsaufträge. Insgesamt gefällt diese Einführung vor allem durch eine gelungene Verbindung von Fakten- und Verständniswissen, durch die sich ergänzende und verstärkende Kombination von „Was und Wie“ mit „Wofür und Warum“.

Buchholz, Rainer: Internationale Rechnungslegung

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2003 – 494 Seiten – kartoniert – € 24,80 – 3., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage

Dieses von Lehre und Praxis gut aufgenommene Lehr- und Arbeitsbuch (jedes Jahr eine Neuauflage) vermittelt die wesentlichen Vorschriften zur internationalen Rechnungslegung nach IAS und US-GAAP auf verständliche und didaktische Weise. Im einzelnen wird eingegangen auf die Grundlagen und Prinzipien der internationalen Rechnungslegung, auf die internationale Bilanzierung und Bewertung sowie auf die internationale G + V Rechnung, die Kapitalflussrechnung und weitere internationale Rechnungslegungskomponenten. Knapp 200 Aufgaben mit Lösungen sowie zwei englischsprachige Klausuren sowie ein Anhang mit wichtigen Vorschriften und Begriffen beschließen die Arbeit. Als recht nützlich erweist sich auch die vergleichende Betrachtung der Vorschriften nach IAS, HGB und US-GAAP. Der zu vermittelnde Lehrstoff wird durch ca. 150 Abbildungen, zahlreiche Merksätze und Beispiele veranschaulicht. Das Buch eignet sich in besonderer Weise einerseits als vorlesungsbegleitende Lektüre und andererseits als Einstiegshilfe für Praktiker. Zudem ist die Veröffentlichung recht preiswert.

Winnfeld, Robert: Bilanzhandbuch

München: C. H. Beck Verlag 2002 – 2.121 Seiten – € 128,-- – 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Die damalige Würdigung der Voraufgaben kann unterstrichen werden. Das recht umfassende Stichwortregister, der schnelle und einfache Zugriff, die klare Systematik, die lesefreundliche Aufmachung, die praxisorientierte und konzentrierte Stoffvermittlung lassen das Werk als kompaktes Handbuch als sehr geeignet erscheinen für alle Praktiker mit bilanziellen Fragestellungen. Die vorliegende dritte Auflage greift die dynamische Entwicklung auf und nimmt vielfältige Anpassungen vor. Das Bilanzrecht, so der Autor, unterliegt wie kaum ein anderes Recht einer äußerst dynamischen Entwicklung. Es erfolgte u. a. eine Überarbeitung des Handels- und Steuerbilanzrechts sowie von Teilen des Sonderbilanzrechts (insbesondere des Insolvenz- und Stiftungsrechts). In der Neuauflage – und dies erweist sich als besonders hilfreich und nützlich – wurde im Bereich des Handelsbilanzrechts insbesondere die Darstellung internationaler Rechnungslegungsgrundsätze im Kontext zum deutschen Handelsrecht erweitert, und zwar sowohl die IAS als auch die US-GAAP. Das umfasst folgende Gebiete: Handels- und Steuerbilanz, rechtsreformspezifisches Bilanzrecht, bilanzielle Sonderfragen, Sonderbilanzen, IAS/US-GAAP.

Risikomanagement und Rating beschäftigen viele Controller / innen**Reichling, Peter (Hrsg.): Risikomanagement und Rating**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2003 – 284 Seiten – € 39,90

Autoren und Intention

Prof. Dr. Peter Reichling ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Banken an der Universität Magdeburg. Außerdem ist er in der Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Financial Due-Diligence und Risikomanagement tätig. Die Mitautoren sind Consultants bzw. Mitarbeiter des Herausgebers. Dieser Leitfaden vermittelt die Grundlagen des modernen Risikomanagements und stellt praktische Konzepte zur Umsetzung vor.

Inhaltsüberblick

Basel II – Bestandsaufnahme Risikomanagement – Ratingverfahren und -agenturen – Erfordernis von Risikomanagement und Rating – Aufbau eines Risikomanagementsystems – Bilanzanalyse – Unternehmensbewertung – Soft-Facts – Risikoinventar – Fallbeispiel – Anhang (u. a. Glossar).

Würdigung

Der Band zeigt den engen Zusammenhang von Risikomanagement und Rating, die vielfachen Wechselbeziehungen, Abhängigkeiten und artverwandten Zielsetzungen auf. Nach Intention und Inhalt sowie Darstellweise und Sprache richtet sich das Buch vor allem an den gehobenen Mittelstand. Dies kommt auch zum Ausdruck durch das gelungene Fallbeispiel eines Bauunternehmens, das die interne und externe Sichtweise,

die Unternehmensbewertung und die Beurteilung nach verschiedenen Kriterien kompakt und nachvollziehbar aufbereitet. Beispielsweise die relativ umfassende und aussagekräftige Darstellung der Indikatoren oder die praxisnahe Behandlung der Problematik der Soft Facts, die übersichtliche und anschauliche Vermittlung der Materie sowie zahlreiche nachvollziehbare Modelle, z. B. bei der Unternehmensbewertung, erlauben eine anerkennende Würdigung im Sinne einer empfehlenswerten theoretisch-praktischen Einführung. Aufgrund der Mitwirkung von acht Autorinnen und Autoren sowie der Segmentierung des Stoffes kommt es zu gewissen Überschneidungen und Wiederholungen, die aber insgesamt kaum stören. Mit ausführlichem Glossar und umfangreichen Literaturhinweisen.

Hundt / Neitz / Grabau: Rating als Chance für kleine und mittlere Unternehmen

München: Verlag Vahlen 2003 – 297 Seiten – € 28,-

Autoren und Intention

Prof. Dr. Irina Hundt, Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden, Dr. Bernd Neitz, KCU-Kompetenz Centrum für Unternehmen GmbH in Halle und Prof. Dr. Fritz René Grabau, Hochschule Magdeburg Stendal, legen mit dieser Veröffentlichung einen praxisbezogenen Ratgeber für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen und ihre Berater vor.

Inhaltsüberblick

Grundlagen und Begriffe – Ratingagenturen – Das interne Rating – Ratingpraxis – Rechtsgrundlagen des Rating – Schlussfolgerungen.

Würdigung

Die Autoren bieten eine gute Mischung aus theoretischem und praktischem Wissen, betrachten die Thematik aus betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten und beleuchten den Themenkomplex aus verschiedenen Perspektiven: aus der Sicht der Kreditinstitute, der Unternehmen und der Ratingagenturen. Das Buch verbindet Lehr- und Arbeitsbuch und vermittelt eine beachtliche praxisrelevante Informationsfülle. Ein umfangreicher Anhang erhält zahlreiche Muster, Checklisten, Adressen (einschließlich Internet) usw. 150 Abbildungen und Tabellen sowie eine übersichtliche Darstellung und eine verständliche Sprache erhöhen den Praxisnutzen. Controlling und Controllinginstrumente erfahren eine mehrfache Behandlung. Die zentrale Botschaft dieses Buches ist: nur wer sein Unternehmen konsequent strategisch durchleuchtet, es einem Fitness-Check unterzieht und auf Zukunftskurs trimmt, erfüllt zugleich alle Kriterien, die im Rating überprüft werden und die die Zukunftsfähigkeit definieren. Die Autoren schließen mit einem Zitat, wonach das Rating eher eine Chance als ein Risiko darstellt. Dem Autorenteam gelingt es, mit ihrer Veröffentlichung zu dieser Zielsetzung mittelständischer Unternehmen einen respektablen Beitrag zu leisten. Das Buch ist darüber hinaus Controllern in Klein- und Mittelbetrieben allgemein zu empfehlen.

Wolf, Klaus u. Runzheimer, Bodo: Risikomanagement und KonTraG

Wiesbaden: Gabler Verlag 2003 – 261 Seiten – € 42,90 – 4,-, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Eines der erfolgreichsten Bücher zum Risikomanagement (in vier Jahren vier Auflagen) liegt in Neuauflage vor. Gegenüber der Voraufgabe ist ein Überblick über den derzeitigen Stand des Status quo im Risikomanagement eingefügt, die Ausführungen zu Einsatz und Verankerung von Frühwarnsystemen wurden erweitert, die Darlegungen zu Methoden und Instrumenten zur Risikoidentifikation und -bewertung erfahren Ergänzungen, ebenso der Themenkomplex Internes Kontrollsystem. Schließlich wurden Checklisten und Abbildungen erweitert. Gegenstand der Veröffentlichung sind Konzeption und Implementierung bzw. theoretische Grundlagen und ein näheres Anwendungskonzept. Ein umfangreicher Anhang, u. a. mit Prüfungs- bzw. Revisionsstandard vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) bzw. Institut für Interne Revision (IIR) beschließt die Veröffentlichung. Rund 100 Abbildungen veranschaulichen die Materie. Die Voraufgabe erwies sich beim konkreten Aufbau eines Risikomanagements, das auch die Bestätigung durch die Wirtschaftsprüfung erfährt, in der Unternehmenspraxis des Rezensenten als recht hilfreich und nützlich.

Bieta / Kirchhoff / Milde / Siebe: Risikomanagement und Spieltheorie

Bonn: Galileo Press 2002 – 404 Seiten – € 49,90

In der Reihe Galileo Business erscheinen vorzugsweise innovative, alternative und mitunter auch „sperrige“ Bücher. Mit der vorliegenden Neuerscheinung legt der Verlag eine neue, alternative Betrachtung des Risikomanagements vor. Die Autoren gehören zum Umfeld des Spieltheoretikers Reinhard Selten, der 1994 den Nobelpreis gewann. Gleichzeitig sind sie Mitbegründer des Beratungsunternehmens RiskVision GmbH. Weltweite Finanz- und Wirtschaftsnetze, so die Autoren, verhalten sich spontan und unvorhersehbar. Nach Ansicht der Autoren liefert die Spieltheorie den entscheidenden Beitrag für die Praxis. Sie helfe Managern in Entscheidungsszenarien, die Komplexität stark zu reduzieren, ohne dabei die Präzision des Urteils zu verlieren. Das Buch gibt, wie es heißt, einen neuen Ansatz im Risikomanagement, der nach dem 11. September 2001 notwendiger denn je sei. Es liegt im Wesen der Thematik, insbesondere der Spieltheorie, begründet, dass das Autorenteam keine flüssig zu lesende Veröffentlichung vorlegt und das Buch streckenweise ein höheres Abstraktionsniveau aufweist. Für Leser, die sich prinzipiell und vertiefend mit Aspekten des Risikomanagements befassen, bringt das Buch neue Perspektiven und vermittelt in gewisser Weise ein neues Verständnis von Risikomanagement. Zusätzliche Informationsangebote zum Themengebiet dieses Buches unter: www.galileo-business.de

Alt, Günther D. u. Bothmann, Klaus: WISO Steuerberater 2002/2003

Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2003 – 334 Seiten – € 15,90

Die Autoren befassen sich hier mit der Einkommensteuer, die die Besteuerung der Einkünfte u. a. aus Gewerbebetrieb, selbstständiger Arbeit, Kapitalvermögen, Vermietung und Verpachtung sowie die Sonstigen Einkünfte umspannt. Vor allem die Beschreibung der Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit stellt einen Schwerpunkt dar, wobei die Autoren die Abzugsmöglichkeiten für Steuerpflichtige umfassend und fundiert erläutern.

Breuckmann, Axel u. Würth, Nicole: WISO Meine Rechte im Job

Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2003 – 296 Seiten – € 15,90

Mit diesem Buch hat der Arbeitnehmer einen Ratgeber zur Hand, der ihm bei allen rechtlichen Problemen rund um seinen Job berät. Angefangen bei der Bewerbung und der Einstellung, über die Beschäftigung am Arbeitsplatz bis hin zum Jobverlust und der drohenden Arbeitslosigkeit. Ergänzt werden die Ausführungen durch die bewährten WISO-Ratschläge, Musterformulare sowie zahlreiche Adressen zur Informationsbeschaffung.

Banken und Börse – damit hat jeder Controller zu tun

Krumnow / Gramlich / Lange / Dewner (Hrsg.): Gabler Bank Lexikon

Wiesbaden: Gabler Verlag 2002 – 1.485 Seiten – € 74,-

Dieses bedeutende Lexikon liegt nun in 13., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor und bestätigt seinen Ruf als „Klassiker“. Es erweist sich als sehr nützliches Nachschlagewerk in Finanzfragen. Es vermittelt in mehr als 7.500 Stichwörtern umfassendes und praxisgerechtes Wissen über Bank, Börse und Finanzierung. Besonders bedeutsame Themen werden in Form von Schwerpunktbeiträgen aufgegriffen. Für tagesaktuelle Informationen werden zu vielen Stichwörtern Internet-Adressen angeboten. Das Themenspektrum reicht vom Wertpapier- und Kreditgeschäft über Zahlungsverkehr, Vermögensverwaltung, Devisen- und Auslandsgeschäft bis zu Bankenrecht und volkswirtschaftlichen Fragen. Das Werk verbindet zudem aktuelle und zukunftsweisende Themen in gelungener Weise. Auch zahlreiche betriebswirtschaftliche Begriffe und Stichwörter aus dem Controlling werden dargestellt. Das Stichwort „Controlling“ erfährt inhaltlich und umfangseitig eine angemessene Beachtung.

Gerke, Wolfgang (Hrsg.): Gerke Börsen-Lexikon

Wiesbaden: Gabler Verlag 2002 – 897 Seiten – € 49,90

Das Gerke Börsen-Lexikon bietet in mehr als 8.000 Stichwörtern alle wesentlichen Aspekte des Börsengeschehens. Von A oder Aberdepot über Börsenspesen oder Financial Futures oder Namensaktie bis Zyklus oder Zwischenverwahrer deckt das Nachschlagewerk ein breites Themenspektrum ab. Aktuelle Marktentwicklungen und Zusammenhänge an der Börse erfahren in Schwerpunktbeiträgen eine nähere Betrachtung. Angesichts der Höhenflüge und Abstürze an der Börse findet der Leser in diesem Handbuch fundiertes Wissen in verständlicher und praxisnaher Aufbereitung zu einer mitunter schwierigen und sensiblen Materie. Zahlreiche Stichwörter aus dem Controlling-Umfeld sind eingearbeitet wie z. B. Governance oder Finanzanalysen. Der Begriff „Shareholder Value“ ist Gegenstand eines längeren recht lesenswerten Schwerpunktbeitrages mit der Schlussfolgerung, dass das Shareholder Value-Prinzip nicht die Bedeutung erlangen werde, wie sowohl Befürworter als auch Gegner glaubten.

Führung und Projekte – vertraute Themen neu gesehen

Dietz, Karl-Martin u. Kracht, Thomas: Dialogische Führung

Frankfurt: Campus Verlag 2002 – 138 Seiten – € 28,50

Autoren und Intention

Dr. Karl-Martin Dietz und Dr. Thomas Kracht gründeten 1978 das Friedrich von Hardenberg Institut für Kulturwissenschaften in Heidelberg, in dessen Rahmen die vorliegende Studie entstanden ist. Als „Dialogische Führung“ wird eine Unternehmenskultur bezeichnet, in der die Mitarbeiter zunehmend aus eigener Einsicht und in eigener Verantwortung handeln. In diesem Buch geht es um Grundlagen und Praxis dieses Konzeptes. Im Mittelpunkt steht das Fallbeispiel des DM-Drogerie-Marktes.

Inhaltsüberblick

Worum es geht – Dialogische Führung in der Unternehmensentwicklung – Die Prozesse der Zusammenarbeit – Elemente der dialogischen Führung – Dialogkultur – Folgen und Voraussetzungen – Haltungen des Dialogischen – Vertrauensbildung – Individualismus als Sozialprinzip.

Würdigung

Die Autoren fundieren dieses Führungskonzept konzeptionell. Sie beschreiben Voraussetzungen, die sich in der täglichen Arbeit als grundlegend erweisen. Am Beispiel des Unternehmens „dm-drogerie-markt“, in dem sie als Berater tätig sind, vermitteln sie einen Einblick in die Praxis dialogischer Unternehmenskultur. Man mag zunächst skeptisch sein in dem Sinne „nur ein weiteres Konzept“. Jedoch zeichnet sich das Buch durch zwei Aspekte besonders aus und unterscheidet sich insofern auch von vielen anderen ähnlichen Veröffentlichungen. Zum einen handelt es sich um einen ernsthaften und aussichtsreichen kulturellen Ansatz, Unternehmen innovativ, zukunftsgerichtet und effektiv zu gestalten. Zum anderen greift dieses Buch, ganz besonders das aufgezeichnete Gespräch mit betroffenen Mitarbeitern der DM-Drogeriekette und die ehrlichen und realistischen Dialoge Führungs- und Mitarbeiterthemen auf, wie sie in dieser Weise selten beschrieben werden. Beispiele: „Der Bezirksleiter war damals der Zampano, der die Entscheidungen getroffen hat. Da war keine Rede von miteinander reden oder einbinden. Oben wird gedacht und unten wird gemacht. Die konstruktive Unzufriedenheit war der wirkliche Auslöser für die Veränderungen. Den Mist, den sie in der Zentrale angestellt haben. Es war schon ein persönlicher Verlust (eine Hierarchiestufe tiefer angesiedelt zu werden)“. Dieses Buch verdient eine weite Verbreitung und eine engagierte Diskussion. Der DM-Drogeriekette gebührt Respekt für ihre Reformbereitschaft und für ihre Bereitschaft, nicht nur mit ihren Führungsvisionen in die Öffentlichkeit zu gehen, sondern auch Einblicke in reale und kritische Führungsfragen zu ermöglichen, mit denen man sich redlich befasst, zumal diese von vielen Unternehmen häufig verschwiegen und durch wohlklingende Führungskonzepte und -phrasen verdrängt werden.

Schulz-Wimmer, Heinz: Projekte managen

Freiburg: Haufe Verlag 2002 – 288 Seiten einschließlich CD-ROM und DIN A1 Wandplaner – € 98,-

Autor und Intention

Dipl.-Kfm. Heinz Schulz-Wimmer arbeitet als freiberuflicher Trainer und Berater in Hamburg. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Selbst- und Projektmanagement sowie Teamentwicklung. Dieses Buch wendet sich an Führungskräfte und Projektleiter, die ihre Projekte effizient und erfolgreich durchführen wollen.

Gliederungsübersicht

Was gehört zum Projektmanagement? – Projekte organisieren – Die inhaltliche Struktur gestalten – Entscheidungen über das Projekt fällen – Führen im Projektmanagement – Projektmanagement und Teamarbeit – Einführung von Projektmanagement – Software – Startphase – Definitionsphase – Planungsphase – Umsetzungsphase.

Würdigung

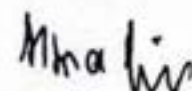
Der Autor beantwortet die Frage „Warum noch ein Buch zum Projektmanagement?“ mit dem Hinweis, dass zwischen dem Stand der Methodenentwicklung und der praktischen Umsetzung eine Lücke kaffe, die immer größer zu werden scheint. Daher, so Schulz-Wimmer, werden in diesem Buch Werkzeuge und Methoden angeboten, die sich bewährt haben und ohne großen Aufwand eingesetzt werden können. Das Buch vermittelt erfolgreiches Projektmanagement Schritt für Schritt in recht anschaulicher, übersichtlicher und zum Lesen einladenden Weise für Projekte bis etwa einer mittleren Komplexität und Größenordnung. Ein Projektbeispiel „Beteiligung an der CeBIT 2003“ durchzieht als roter Faden den Anwendungsteil und verdeutlicht damit praxisnah die Ausführungen. Der beiliegende Wandplaner im Sinne einer „Projektlandkarte“ veranschaulicht den Projektlauf von A – Z und bildet alle Projektphasen einschließlich der jeweiligen Maßnahmen ab. Die zum Buch gehörende CD-ROM beinhaltet Checklisten und Arbeitshilfen, alle Phasen als Vorlage sowie ein vollständiges reelles Beispiel (Messeauftritt) mit Musterpräsentation. Die Muster lassen sich direkt übernehmen und individuell anpassen. Letztlich bringt die CD-ROM noch ein „Notfallprogramm“. Das Buch bietet eine recht gelungene methodische Beschreibung und verhilft zu einer systematischen und zielorientierten Vorgehensweise. Dem Projektleiter, insbesondere in mittelständischen Unternehmen, vermittelt es Sicherheit.

Zu guter Letzt

Was sind Ihre Themen? Was interessiert Sie? Was soll ich bringen? Welche Erwartungen haben Sie an den begleitenden Literaturservice für Controller zur persönlichen und beruflichen Unterstützung?

Es wäre schön, wenn wir darüber diskutieren könnten (E-Mail: alfred.biel@epiplus-online.de).

Herzliche Grüße und alles Gute bis zum Wiederlesen oder Wiederhören
Ihr



Alfred Biel

The company: The name of our customer stands for leadership in the technology and manufacture of automotive and other electromagnetic components, employing 800 individuals in 6 countries. In this environment you are expected to actively help shape the success of the enterprise.

Business Controller / Assistant

for the personal support of the Chief Operating Officer and Group Director

The task:

You are a sparring-partner to the Group Director, assisting him in all business aspects. The strategic part requires ensuring, analyzing and proposing conclusions of monthly reports and their continuous development towards more effective management tools. The operational part comprises, i.a., the composition of management reports, communication with the Central Controlling Dept. of the Group and the control of working capital.

The profile:

After you completed your University Degree in Economics, majoring in Controlling/ Accounting, you have accumulated several years of experience in industry, preferably in Operational Controlling or Reports & Analyses. You have a sound knowledge in IAS and process control software, preferably Baeurer. Ideally, you are between 35 and 45, an energetic personality with a quick grasp for essentials, target oriented, unbiased and detached, to the point.

The contact:

Please submit a short application and CV per e-mail, referring to project no. P224044 (elke.knorr@pre-gmbh.de). We will revert to you asap. Or talk to our Consultant Elke M. Knorr. Feel free to call her during and after office hours until 9.00 pm under 0171-6519261.

PRE

PRE Unternehmens- und
Personalberatung GmbH (BDU)
Hessendamm 55
65795 Hattersheim am Main
Telefon 0 61 90 - 97 66 - 0
Telefax 0 61 90 - 97 66 - 99

zu Beitrag Krise/Reichling: Listenbild Datev Rating-Zahlenstruktur

07.02.2003
Blatt 1

Kanzlei-Rechnungswesen V.4.1

Kurzfristige Erfolgsrechnung Februar 2003

SKR 3 BWA-Nr. 2 BWA-Form DATEV Rating-BWA Wareneinsatz BWA

Bezeichnung	Monatswert	%	%	%	%	kumulierter Wert	%	%	%	%
DATEV Rating - BWA										
Umsatzerlöse inland	200.711,96	70,76				477.921,33	82,48			
Umsatzerlöse EG	42.328,50	14,92				118.916,00	20,52			
Umsatzerlöse Dritt.	18.850,21	6,65				64.278,42	11,09			
SUMME	261.890,67	92,33				661.115,75	114,10			
J. Skonté/Boni u.ä.	7.826,61	2,76				15.653,22	2,70			
UMSATZERLÖSE	254.064,06	89,57				645.462,53	111,39			
Best.Verändg. FEUE akt.Eigenleistungen	29.593,00 0,00	10,43				-66.022,00 0,00	-11,39			
GESAMTLEISTUNG	283.657,06	100,00	137,95	257,31	4.365,80	579.440,53	100,00	141,20	255,72	2.683,93
eff. Mat.-Verbrauch oder Verbrauch in % Sachbezüge u.ä.	0,00 79.423,96 -10,00	28,00	38,63	72,05	1.222,42	0,00 162.243,48 -20,00	28,00	39,54	71,60	751,50 -0,09
BETRIEBL.ROHERTRAG1	204.243,10	72,00				417.217,05	72,00			
Fremdleistungen	10.613,79	3,81	5,26	9,81		28.627,58	4,94	6,98	12,63	
BETRIEBL.ROHERTRAG2	193.429,31	68,19				388.589,47	67,05			
KALK. VARIABLE KOST										
Personalkosten	6.807,77	2,40	3,31	6,16		13.906,58	2,40	3,39	6,14	
Raumkosten	595,68	0,21	0,29	0,54		1.216,83	0,21	0,30	0,54	
Gebühren' Abgaben	113,46	0,04	0,06	0,10		231,78	0,04	0,08	0,10	
Besondere Kosten	85,10	0,03	0,04	0,08		173,83	0,03	0,04	0,08	
Kfz-Kosten	595,68	0,21	0,29	0,54		1.216,83	0,21	0,30	0,54	
Werbe-/ Preisreizen	907,70	0,32	0,44	0,82		1.854,21	0,32	0,45	0,82	
Kosten d.Warenabgabe	5.531,31	1,95	2,69	5,02		11.299,10	1,95	2,75	4,99	
Rep.Instandhaltung	453,65	0,16	0,22	0,41		927,11	0,16	0,23	0,41	
Sonstige Kosten	283,66	0,10	0,14	0,26		579,44	0,10	0,14	0,26	
GwG/ MA	2.921,67	1,03	1,42	2,65		5.968,24	1,03	1,45	2,63	
SUMME variable Kost.	18.295,86	6,45	8,90	16,60		37.373,95	6,45	9,11	16,49	
DECKUNGSBEITRAG	175.133,43	61,74				351.215,52	60,61			
GESAMTKOSTEN										
Personalkosten	110.237,56	38,66	53,61	100,00		226.591,12	39,11	55,22	100,00	
Miete/ Pacht	6.095,34	2,15	2,96	5,53		12.190,68	2,10	2,97	5,38	
Nebenkosten	4.200,00	1,48	2,04	3,81		8.600,00	1,52	2,14	3,88	
Sonst.betr. Steuern	935,00	0,33	0,45	0,85		1.870,00	0,32	0,46	0,83	

ICV im CM

Internationaler
Controller Verein eV
im Controller Magazin

ICV Wachstum

Der ICV konnte auch in 2002 das kontinuierliche Wachstum der Vorjahre fortsetzen. Zum 31.12.2002 zählte der ICV 3.956 Mitglieder, 232 mehr als im Vorjahr. Das 4.000. Mitglied wird in 2003 erwartet. Positiv bewertet der Vorstand den wachsenden Anteil von Mitgliedern unter 39 Jahren. Dieser wuchs insgesamt von 38,5 % (in 2001) auf 42,4 %. Über die Entwicklung des ICV informiert ausführlich der Geschäftsbericht 2002, der zur Mitgliederversammlung am 25.05.2003 in München präsentiert wird.

Mitgliederbefragung ergibt gute Noten für den Internationalen Controller Verein

Der Internationale Controller Verein hat zu Beginn dieses Jahres seine Mitglieder befragt, um die Nutzungsintensität der Vereinsleistungen und die allgemeine Zufriedenheit zu erheben. Mit der Auswertung wurde das Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena unter Leitung von Prof. Dr. Rudi Schmidt beauftragt. Angewandt wurden neben der einfachen Häufigkeitsauszählung auch andere statistische Methoden, über die Korrelationen zwischen den Fragen hergestellt wurden. Dieses Verfahren ermöglicht einen tieferen Einblick ins Vereinsleben, die Struktur der Mitglieder, ihre Interessen und Wünsche.

Mit Spannung wurden die Ergebnisse erwartet. Nun liegen sie vor und sollen hier auszugsweise dargestellt werden. Höchst erfreulich war die hohe Zufriedenheit der antwortenden Mitglieder mit den angebotenen Vereinsleistungen (90,6% finden die Angebote gut). Die Angebote werden im allgemeinen intensiv genutzt, jedoch mit unterschiedlichen Interessenschwerpunkten. Vorn liegt das Magazin, das 86% der Befragten nutzen, gefolgt von den Arbeitskreisen (57%) und den Statements (56,7%). Auch die Homepage nutzen mehr als die Hälfte (53%). Kritik wurde nur vereinzelt geäu-

bert. Aber nichts ist eben so gut, dass man es nicht noch besser machen könnte. Daher an dieser Stelle vielen Dank allen, die sich die Mühe gemacht haben, den Fragebogen zu beantworten. Und besonderen Dank den Kritikern, die uns mit ihren Anregungen helfen, das Vereinsgeschehen interessanter und effektiver zu gestalten. Vergessen wir es nicht, wir alle sind der Verein und daher auch mitverantwortlich dafür, wie es uns im und mit dem Verein und seinen Angeboten - ein großer Teil der Angebote sind eine ehrenamtliche Dienstleistung von Mitgliedern für Mitglieder - geht.

Von dieser Seite aus gesehen, wäre es wünschenswert gewesen, wenn sich noch mehr Mitglieder an der Befragung beteiligt hätten. Das Auswertungsteam hat dafür zwei theoretische Erklärungen angeboten: „Entweder dominiert bei den Schweigenden eine diffuse Zufriedenheit oder aber eine gleichgültige, passive Distanz zu den gebotenen Leistungen, die sie vermutlich nur unterdurchschnittlich in Anspruch nehmen.“ Dem wäre künftig noch nachzuspüren. Gegenüber der Mitgliederstruktur, die im Geschäftsbericht 2001 veröffentlicht wurde, haben sich jüngere Mitglieder häufiger an der Befragung beteiligt als ältere. Mehr als die Hälfte ist nicht älter



Cornelia Bieler,
Leiterin AK Thüringen, Mitglied der ICV-Ideen-Werkstatt.

als 40 Jahre, fast 90% nicht älter als 50 Jahre. Das heißt, wir sind eine junge Gemeinschaft mit vielen Potenzialen, die natürlich auf den Erfahrungen der älteren Mitglieder aufbauen kann.

Interessant ist festzustellen, dass die Zukunftsthemen, mit denen sich die Mitglieder des Vereins im Arbeitsprozess in den kommenden Jahren beschäftigen werden, gerade die Themen sind, die in den letzten Jahren als eher nachrangig betrachtet wurden. Die ersten fünf Themen der nächsten Zeit (wertorientierte Unternehmenssteuerung, Strategieentwicklung, Umstellung IAS/US GAAP, Balanced Scorecard und Basel II) waren in den vergangenen Jahren noch auf den Plätzen 9,6,10,8 und 14.

Damit wird deutlich, dass sich der Verein durchaus als Trendsetter für seine Mitglieder verstehen kann und die Unternehmen (die übrigens diese Informationsanbindung bei zwei Dritteln der Befragten gern sehen) diesen Wettbewerbsvorteil intensiv zu nutzen verstehen.

Es gäbe noch viel über die Mitgliederbefragung zu berichten, dazu ist der Platz in diesem Rahmen jedoch begrenzt. Für alle die mehr wissen wollen: Eine ausführlichere Präsentation der Ergebnisse der Befragung wird im Rahmen der Mitgliederversammlung am Vorabend des diesjährigen Congresses der Controller in München stattfinden, zu der Sie alle herzlich eingeladen sind.

+++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++

AK Mittelland (CH)

Round-Table am 13.06.2003 in Olten,

Info: Dieter Ruf

Tel.: ++41-(0)62-885 8325

AK Berlin

Treffen am 18.06.2003,

„Darstellung von Controlling-Instrumenten mit dem Modul CO von SAP R/3“,

Info: Dr. Jürgen Zepplin

Tel.: ++49-(0)30-806 88 70

AK Meck.-Vorpommern

Treffen am 21.06.2003,

Fährschiff „M-V“,

„Unternehmen Mecklenburg-Vorpommern in der Krise?“,

Info: Dr. Mark Richter,

Tel.: ++49-(0)385-74 31212

AK Ostbayern

Treffen am 11.07.2003,

„Lust auf und Mut zu Veränderungen – Veränderg. als Chance“,

Info: Walter Meissner,

Tel.: ++49-(0)8721 39 15

AK Zentralalpen (A)

Treffen 12.09.2003, Fa. Doppelmayr in Wolfurt, „Angleichung des internat. Berichtswesens als Basis einer BSC“,

Info: Eva Dornauer

Tel.: ++43-(0)512-561 549

AK Nord I

Treffen 18./19.09.2003, Fa. Putz & Partner AG, Hamburg, „CRM“, „IT-Controlling“,

Info: Karl-Wilhelm Koch

Tel.: ++49-40-22 663 147

AK West III

Treffen 18./19. Sept. 2003,

„Rating“, „Vertriebscontrol-

ling“, „Corporate Government“,

Info: Martin Herrmann

Tel.: ++49-2247-2574

AK Assekuranz 1 und 2

gemeinsames Treffen am 22./23.9.2003, Continentale Versicherung in Dortmund,

Info: Joachim Wodarg

Mail: j.wodarg@gmx.de

AK Weser-Harz

Treffen 25./26.09.2003, Gütersloh, „Interne Kontrollsysteme (Auswirkg. KonTraG)“,

Info: Wolfgang Schneider

Tel.: ++49-(0)5371-93 1415

AK Thüringen

Treffen 26./29.09.2003,

„Budgetierung“

Info: Cornelia Bieler

Tel.: ++49-(0)89-54 34 46-0

AK Versorgungswirtschaft tagt

Benchmarking, Basel II, Rating waren die Themen der 6. Sitzung des AK Versorgungswirtschaft im März 2003. Ausgehend von theoretischen Überlegungen wurden die Auswirkungen auf die Praxis in den Versorgungsunternehmen dargestellt und diskutiert. Oliver Specht (Horváth & Partners) legte mit seinem Vortrag den Grundstein für das Thema Benchmarking. Heiko Wegert (Erdgas Südsachsen) und Peter Gruber (Accenture) stellten ein Reorganisationsprojekt vor, in dem Zielgrößen für die Prozessoptimierung aus einem Branchen-Benchmarking abgeleitet wurden. Hans-Werner Winterhoff (KPMG) und Ingo Kollberg (Ernst & Young) erläuterten die Auswirkungen von Basel II, die unterschiedlichen Ratingverfahren und Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken und Kapitalkosten. Mehr Infos: unter Veröffentlichungen in www.controllerverein.de; nächste AK-Sitzung voraussichtlich am 2. Oktober 2003.

„Berichte!“ – Wissen wir noch, was wir tun? „Controlling Innovation Berlin 2003“ am 6. September in Berlin-Adlershof

Die Berliner Regionaltagung „Controlling Innovationen Berlin“ (CIB) des Internationalen Controller Verein steht in diesem Jahr unter dem Motto „Berichte!“, die Unterzeile fragt gewohnt provokant: „Wissen wir noch, was wir tun?“. Vorbereitet wird die Tagung von den ICV-Arbeitskreisen Berlin, Berlin-Brandenburg, Weser-Harz, Sachsen und Gesundheitswesen. Am 6. September begrüßt in der WISTA Management GmbH in Berlin-Adlershof um 10.30 Uhr Axel Meyl, Intier Automotive Seating (Germany) GmbH, Ludwigsfelde, Regionaldelegierter des ICV, die Teilnehmer. Den Eröffnungsvortrag „Was kosten Kennzahlen?“ hält Dr. Walter Schmidt, ICG Investitions-Consult GmbH Berlin, Leiter des AK Berlin-Brandenburg. Danach beantwortet Prof. Hachmeister, Universität Hohenheim, die Frage: „IAS ante portas – wird nun alles besser oder nur anders?“. Dem Leitthema „Berichte“ beson-

ders gewidmet ist anschließend der Vortrag „Verständlichkeit für alle“ von Björn Geisel, Boehringer Ingelheim, der ein erfolgreiches innovatives Berichtssystem vorstellt.

Nach dem Mittagessen soll die Frage „XRBL – ein neuer weltweiter Berichtsstandard?“ beantwortet werden, bevor dann in einem Beitrag des AK Berlin-Brandenburg „Berichte für das Projektmanagement“ im Mittelpunkt stehen. Ein besonderer Höhepunkt der Tagung ist der Vortrag „Controlling-Berichte“ von Dr. Albrecht Deyhle, Controller Akademie, Gauting, Ehrenvorsitzender des ICV, der die Beendigung seiner Vortragstätigkeit zum Jahresende angekündigt hat.

Das Schlusswort der CIB 2003 wird Prof. Dr. Jürgen Grasshoff, Universität Rostock, unter der Überschrift „Dichtung und Wahrheit – ein optimistischer Ausblick!“ halten. Moderatoren der Tagung sind Dr. Mark Richter, Schwerin, Leiter des AK Meck-

lenburg-Vorpommern, und Herwig R. Friedag, AK Berlin-Brandenburg, Leiter des ICV-Veranstaltungsausschusses.

Während den Tagungspausen bieten Leiter und Mitglieder der an der Vorbereitung dieser Veranstaltung mitwirkenden Arbeitskreise den Gästen zahlreiche Gelegenheiten, mit den ICV-Arbeitskreisen Kontakt aufzunehmen.

Die Teilnahmegebühr der CIB 2003 beträgt 250 EUR, für Mitglieder des Internationalen Controller Vereins 200 EUR, für Studenten unter Vorlage des Studienausweises (beschränkte Teilnehmerzahl, Reihenfolge nach Eingang) 50 EUR. In der Teilnahmegebühr enthalten sind Pausengetränke, Mittags-Imbiss und Tagungsunterlagen.

Info & Anmeldung:
ICV-Geschäftsstelle, Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting, Tel: +49-(0)89-89 31 34-20, Fax: (089) 89 31 34-31, www.controllerverein.com, E-Mail: verein@controllerverein.de.

Schweizer Plattform für praxisorientiertes Controlling

9. September in Dättwil: 14. Controlling-Tagung der Schweizer Arbeitskreise

Zum 14. Mal findet am 9. September im Forschungszentrum der ABB in Dättwil bei Baden die Controlling-Tagung der Schweizer Arbeitskreise des ICV statt. Vor dem Hintergrund der Ereignisse in den letzten Monaten – unvorhergesehene Konkurse, Firmenschließungen usw. – stellt sich auch die Frage der unternehmensinternen Informationsrelevanz, aufgrund derer Manager zu entscheiden haben – sowohl was die Zahlen betrifft, als auch die verbale Kommunikation. Die Tagung bietet auch in ihrer 14. Austragung ein ausgewogenes Programm von erprobten Methoden und neuen Trends. Damit bestätigt sich Dättwil als die Plattform für praxisorientiertes Controlling in der Schweiz. Den Beginn macht Adrian Werren, Leiter Controlling Retail, Coop Basel, mit dem Thema „Drei Jahre Controlling in der neuen Coop“. Mit einem Vergleich des Controllingkonzeptes von damals mit den heute eingesetzten Instru-

menten leitet der Referent über zu den heute gültigen Controlling-Prozessen. René Walther, Verkauf Marketing, Kurath Engineering AG, Tuggen, und Roland Hengartner, Leiter Verkauf, Bucher Leichtbau AG, Fällanden, führen anschließend ein Zwiegespräch über Erfolgsfaktoren beim praktischen Risikomanagement – Situationen zwischen Theorie und Praxis. Dieser authentische Erfahrungsbericht zeigt, was Risiken sind und was sie in der Praxis bedeuten. Was tut der Projektleiter, der sich ständig in einem Spannungsfeld befindet, und wo kein Lehrbuch weiterhelfen kann? Nach der Kaffeepause referiert Christiane V. Weibel, Direktorin bei der Sihltal-Zürich-Uetliberg-Bahn in Zürich, „Managementkultur versus Hierarchie“. Sie zeigt auf, dass offene funktionale Führungsstruktur wirtschaftlicher ist als starr hierarchische. Das Referat „Von der strategischen zur operativen Planung – ein Praxis-

beispiel der Unternehmensgruppe Südpack“ von Heinz Reist, Managing Director bei der Südpack Europe AG in Baar, beschließt das Vormittagsprogramm. Nach dem Mittagessen beginnt Philippe Scheuzger, CFO bei der Axpo AG in Zürich: „Die Elektrizitätswirtschaft an der Schwelle zur Liberalisierung“. Strom kommt zwar immer noch aus der Steckdose. Aber dahinter ist eine gewaltige Bewegung im Gange, der Schweizer Markt wird sich verändern. – Welches sind die grundlegenden Konsequenzen für das Controlling? Kurt W. Koller, Senior Consultant bei OP Consulta G in Muri bei Bern, widmet sich dem Thema „Berufliche Neuorientierung – Umgang mit Veränderungen“. Persönliches berufliches Controlling ist gefragt, denn Veränderungen im Berufsleben sind zu einem Teil des beruflichen Prozesses geworden. Prof. Dr. Rolf Hichert, Geschäftsführer der MIS Schweiz AG in Zürich, fragt dann „Berichtet der

Controlling, was den Manager interessiert?“ – Informationen sind dazu da, zu guten Entscheidungen beizutragen. In vielen Fällen sind sie falsch aufgebaut und werden deshalb vom Empfänger nicht verstanden. Es wird aufgezeigt, wo die Schwachstellen vieler Berichtssysteme liegen. Im Anschluss an die Referate erhalten die Teilnehmer jeweils Gelegenheit Fragen an die Referenten zu stellen. Am Rande der Tagung präsentieren einige Anbieter von Controlling-Software im Foyer ihre neuesten Produkte. *Anmeldungen nimmt das Sekretariat Controlling-Tagung, Postfach 1107, 8201 Schaffhausen gerne entgegen: Tel. +41-(0)52 – 624 00 16; Fax 052 – 624 00 54; Mobile 078 – 751 51 52; E-mail: programm72@swissworld.com. Der Tagungspreis beträgt Fr. 380.- (Mitglieder des ICV zahlen Fr. 340.-), Pausengetränke, Mittagessen und ausführliche Tagungsunterlagen eingeschlossen.*

Hermann Jenny

Improving Value Performance

*Wertorientierte Unternehmensführung
als Erfolgsstrategie...*

*... mit proRATING: Bewertung vorbereiten. Risiken vermeiden
Investitionen sichern.*

Einsteigen mit dem proRATING-Check.



> > ORCHESTRATING YOUR SUCCESS

FROM BUSINESS STRATEGY TO IT REALITY - so lautet unser Full-Solution Beratungsansatz für innovative Business-Lösungen. Für unsere Kunden schaffen wir ökonomischen Mehrwert durch eine ganzheitliche und integrative Verbindung von Strategie, Betriebswirtschaft, Prozessen und Technologie. Wir setzen seit mehr als 55 Jahren Standards in moderner Unternehmensführung weltweit in Industrie, Handel und Dienstleistung.