

B 12688

27. Jg.

EUR 17,-

CONTROLLER[®]

Magazin

September

5/2002

CM CONTROLLER MAGAZIN

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

- | | | |
|-----|------------------------------------|--|
| 433 | Wolfgang Berger-Vogel | Prolog zum 27. Congress der Controller 2002 in München |
| 438 | Michael Frenzel | Vom Industriekonglomerat zum Marktführer in der Touristik |
| 440 | Impressum | |
| 441 | Hans Böhm | Menschen führen zum Erfolg |
| 445 | Karsten Hoeldtke u. a. | Strategisches Human Resources Management (HR) |
| 452 | Alfred Biel
Klaus D. Tumuscheit | Interview: Lust und Frust der Projektarbeit |
| 457 | Markus Stamm | Change Management benötigt Qualität und Akzeptanz |
| 462 | Siegfried Gänßlen
Dirk Meissner | Basel II und Unternehmensrating
Handlungsbedarf für Management und Controlling – Teil 2 |
| 466 | Ernst F. Schröder | Instrumente zur Wertorientierten Unternehmenssteuerung |
| 470 | Sibylle Seyffert | Dienen und Leisten |
| 476 | Felix von Cube | Lust an Leistung |
| 479 | Eckhard Behre
Gerhard Bill | Risikoüberwachung nach KonTraG
Einführung bei der VR-Leasing AG |
| 485 | GaoHongShen
LiuAiHua | The People's Republic of China's
high-tech venture capital sources' analysis |
| 488 | Ingo Kipker u. a. | Performance Measurement der Multikanalstrategie in Banken |
| 492 | Martin Spitz | Unternehmenserfolg mit modernen Controllingkonzepten |
| 496 | Werner Gleißner
Sven Piechota | „Advanced Controlling – eine Ideenskizze“ |
| 501 | Günter Polhede | New Economy und die IT |
| 508 | Erich Kaßner | Die deutschen Unternehmen und die Anforderungen der Globalisierung |
| 511 | Walter Schmidt u. a. | Frischer Wind in Rostock |
| 514 | Uwe M. Seidel | Qualitätsmanagement bei der Projektarbeit |
| 518 | Alfred Biel | Literaturforum |
| 527 | Int. Controller Verein | |

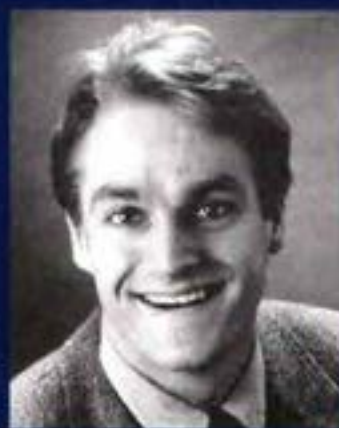


Verlag für

ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>



„Wir setzen

CORPORATE PLANNER

gezielt für unsere

Vertriebssteuerung ein.

Die Software ist das

ideale Hilfsmittel,

um auch in komplexen

Verkaufsstrukturen

nicht den Überblick

zu verlieren.

Standortbestimmung

und Planung werden

so schnell und effektiv

durchführbar.“

Boris Thomas
Geschäftsführer
Thomas GmbH + Co.
Sitz- und Liegemöbel KG

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!



CORPORATE
planning
TO SUCCEED IN BUSINESS

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

Prolog zum 27. CONGRESS DER CONTROLLER 13. und 14. Mai 2002 in München



von Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang **Berger-Vogel**, Vorsitzender des Vorstands ICV - Internationaler Controller Verein eV, München; Mitglied des Vorstands und CFO BBAG Österreichische Brau-Beteiligungs-AG, Linz/Donau

Der 11. September 2001 hat die Welt erschüttert. Neben weitreichenden politischen Folgen, die zu einer weltweiten Solidarisierung gegen den Terrorismus führten, war dieser auch für die Wirtschaft und vor allem für die Börsenkurse ein entscheidender Tag. Obwohl die Kapitalmärkte bereits vor den Attentaten in den USA von hoher Unsicherheit geprägt waren und von ihrem Frühjahrshoch bereits 15 % eingebüßt hatten, war der 11. September 2001 schließlich das entscheidende Ereignis, das einen nochmaligen, deutlichen Kurseinbruch von mehr als 20 % bewirkte. Dank schneller Reaktionen auf politischer Ebene – unter anderem durch Zinssenkungen zuerst in den Vereinigten Staaten und dann auch in Europa –, aber auch zufolge hoch gebliebener Konsumausgaben kehrte bald wieder eine gewisse Normalisierung ein. Die Börsenkurse stiegen im November wieder auf das Niveau vor den Terroranschlägen. Die vielfach erwartete deutliche Erholung auf ein höheres Kursniveau wurde jedoch verfehlt. Gegen Ende des Jahres häuften sich Gewinnwarnungen der Unternehmen, die japanische Rezession und die Krise in Argentinien zeigten ihre Wirkung. Zur Zeit wird

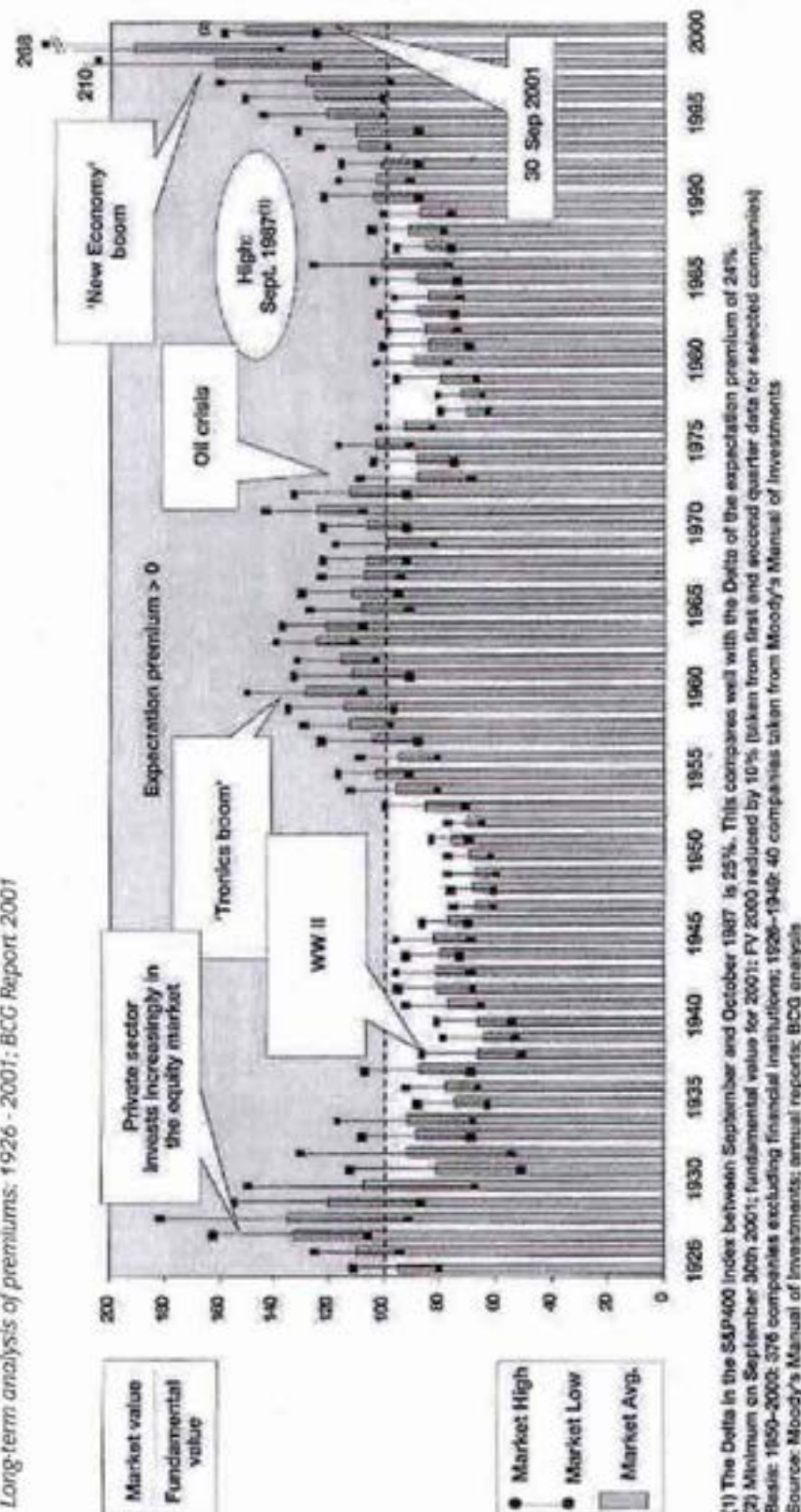
zwar viel über verbesserte Konjunkturaussichten gesprochen, der Nachweis ist aber erst zu erbringen.

Warum ist weiterhin Skepsis angebracht? Vom renommierten Consulting-Unternehmen BCG wurde eine Langzeitanalyse der Prämien des Kapitalmarktes gegenüber den fundamentalen Unternehmenswerten erstellt. Der Zeitraum erstreckt sich von 1926 bis 2001. Als **fundamentaler Wert** wurde dabei ein **nach der klassischen Discounted-Cash-Flow-Methode ermittelter Unternehmenswert** errechnet, der meines Erachtens, so wie es alle zukunftsgerichteten Bewertungen in sich haben, sicherlich schon einen gehörigen Optimismus (hockeystick-Effekt) beinhaltet. Während sich in der Vergangenheit die höchsten durchschnittlichen **Prämien des Kapitalmarktes gegenüber diesem Fundamentalwert** in einer Größenordnung von 30 % bewegten, stiegen sie 2000/2001, **ausgelöst durch den New Economy Boom**, bis auf 90 % an. Der September 2001-Crash reduzierte die Prämie auf 42 %, die damit aber noch immer über den Prämien der Vergangenheit liegt.

Eigentlich gibt es, wie das Chart zeigt, keinen Grund, warum langfristig das Kursniveau über dem den fundamentalen Wertes liegen soll. Es ist daher durchaus noch ein weiterer Abwärtstrend möglich.

Eine ähnliche Sprache spricht die am weitesten verbreitete **Messvariable Kursgewinnverhältnis**. Während langfristig der Standard and Poors Index einen durchschnittlichen Wert von 22-24 aufweist, belief sich dieser einige Zeit vor dem Crash auf über 40 und er wurde auch durch den Crash nur auf einen Wert von 32-33 reduziert. Wie hoch die Börsenkapitalisierung der amerikanischen Unternehmen noch immer ist, kann man auch an einem anderen Indikator, nämlich dem **Verhältnis der Marktkapitalisierung zum Brutto-sozialprodukt** erkennen, das noch immer weit über dem historischen Durchschnitt liegt. Vgl. Chart lt. Welt am Sonntag vom 11. 11. 2001. Dennoch überwiegt derzeit ein gewisser Optimismus bezüglich der Entwicklung der amerikanischen Wirtschaft und ihrer Börsenkurse. Dies gilt wohl auch für Europa.

Long-term analysis of premiums: 1926 - 2001; BCG Report 2001



Kann man den Fundamentalwerten, Verhältniszahlen von Börsenkursen und veröffentlichten Unternehmensgewinnzahlen **noch trauen**? Die Beispiele ENRON und NORTELL NETWORKS mit ihren plötzlichen 2-stelligen Dollarmilliarden-Verlusten machen einen wohl berechtigt misstrauisch. Im übrigen wurden die vorherigen Bilanzen von namhaften Auditoren geprüft, was auch auf diese kein gutes Licht wirft.

Paradoxerweise treffen zur Zeit **hinsichtlich der einzuschlagenden Bilanzpolitik 2 grundsätzlich verschiedene Bestrebungen** aufeinander. Auf der einen Seite streben die Investoren nach dem **Ausweis höherer Werte in Form der Aktivierung nicht realisierter Gewinne**, Einbeziehung immaterieller Vermögenswerte, keiner regelmäßigen Abschreibung des Goodwills, um nur einige Elemente zu nennen. **Diese Vorstellungen**

dringen zunehmend in die US-GAAP ein und werden wahrscheinlich mittelfristig auch die IAS beeinflussen.

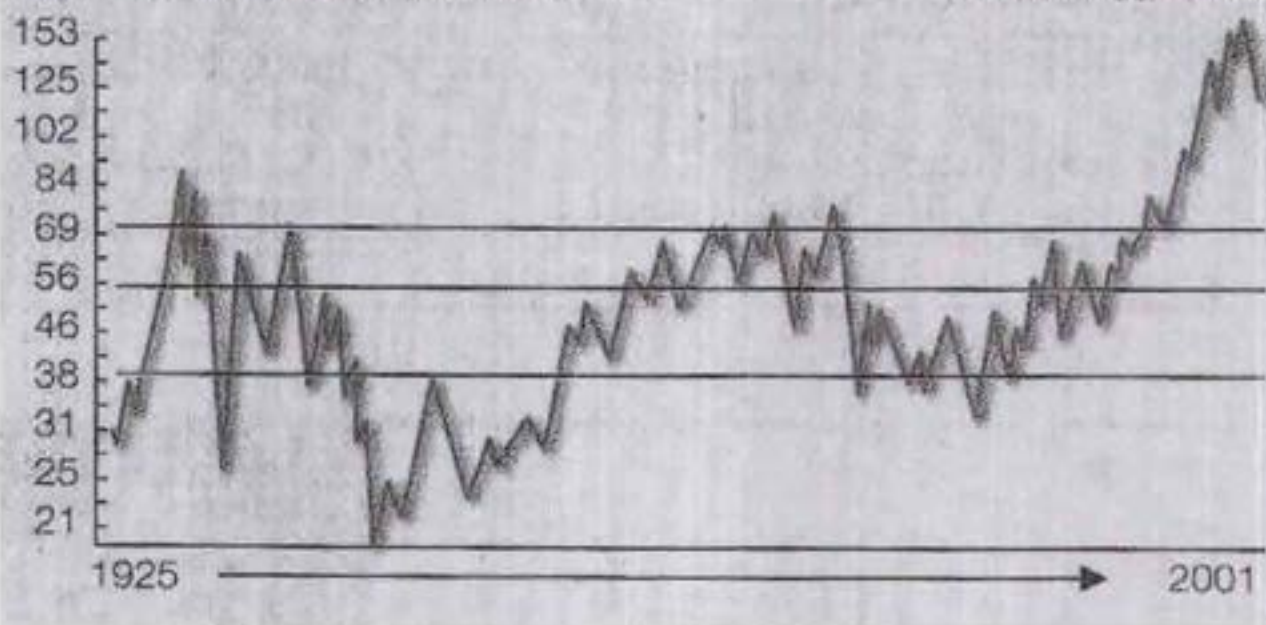
Auf der anderen Seite treten **im Zuge von BASEL II** und dem damit verbundenen **Rating von Unternehmen aber wieder mehr klassische Bewertungsmaßstäbe wie Verschuldungsgrad, Zinsendeckungsgrad und Vorsichtsprinzip in den Vordergrund** (siehe Controller Magazin Mai 2002). Inzwischen legen auch die Wirtschaftsprüfer nach den oben erwähnten Vorfällen viel strengere Maßstäbe an. Der von den Investoren so sehr geschätzte Leverageeffekt stellt sich beim Rating wohl mehrheitlich als Negativum dar. Dies ist insbesondere für europäische, mittelständische Unternehmen mit einer üblicherweise niedrigen Eigenkapitalbasis wesentlich. Zusammenfassend muss man einfach feststellen, dass von mancher Analysten- und Auditorensseite auf unheilvolle Weise Finanz- und Realwirtschaft verwechselt wurde.

In diesem Spannungsfeld der unterschiedlichen Betrachtungsweise des Vermögens und der Wertschaffung der Unternehmen befinden sich alle **Manager und damit auch Controller**. Sicherlich benötigen alle Unternehmen, die an einer Börse notieren, ein Rechenwerk, das **internationalen Regeln (US-GAAP, IAS)** und damit den Wünschen der Analysten und Investoren entspricht. Wahrscheinlich wird man aber auch um eine **klassische HGB-Rechnungslegung**, die eher die Sicherheit der Kapitalgeber und den Gläubigerschutz im Auge hat und Elemente enthält, die für ein Rating erforderlich sind, nicht herum kommen. Eine gesonderte **Steuerbilanz** sind wir ja seit längerem gewöhnt.

Für die **echte betriebswirtschaftliche Messung** der Wertschaffung eines Unternehmens sind meines Erachtens alle diese Rechenwerke jedoch ungeeignet. Damit sei auch auf die Problematik von Benchmarking auf Basis veröffentlichter Daten verwiesen. Zur Messung der echten Wertschaffung eines Unternehmens wird man **auf bewährte betriebswirtschaftliche Leistungsmessung** auf Basis von Wiederbeschaffungswerten, die unter Umständen nach sorgfältiger Prüfung auch immaterielle Werte wie Markenwerte, Human Resources, Forschungs- und Entwicklungsleistungen in geeignetem Maße einbeziehen sollten,

Marktkapitalisierung der US-Börsen in Prozent vom Bruttosozialprodukt

Quelle: Legg Mason



Quelle: Welt am Sonntag 11.11.2001

nicht verzichten können. Diese Elemente, die auch heute in die Balanced Scorecard einfließen, sollten meines Erachtens auch bei der Beurteilung und Honorierung der Management-Leistung Berücksichtigung finden.

Das Hauptinteresse des Management eines Unternehmens muss daher wieder das Gedeihen des Unternehmens selbst sein und weniger der Schein

nach außen in Form von Quartalsberichten.

Dennoch muss ein moderner Controller auch in Gesprächen mit Analysten, Investoren und kreditgewährenden Banken hinstehen. Er / sie muss wohl diese große Spannbreite der Erfolgsrechnung bewältigen, was sicherlich eine enorme Anforderung sowohl an seine fachlichen, aber auch psychologischen

Fähigkeiten stellt und das sich gegenseitig helfende, interne Controller-Team nötig macht. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	01	09	G	F	
--	----	----	---	---	--



Blick ins Plenum des Congresses (Ausschnitt)



VOM INDUSTRIEKONGLOMERAT ZUM MARKTFÜHRER IN DER TOURISTIK

von Dr. Michael Frenzel, Vorsitzender des Vorstands, Preussag AG, Hannover
Vortrag beim 27. Congress der Controller am 13. Mai 2002 in München

Am Fallbeispiel der Preussag möchte ich über drei Komplexe reden. Erstens zu dem **Thema Wandel schafft Werte**, Change Management am Beispiel der Preussag. Zweitens zu **Wertschöpfung im integrierten Tourismus-Konzern**, d. h. was ist unser neues Geschäftsmodell und welche Anforderungen resultieren daraus für das Controlling und drittens ein paar Sätze **zum Zusammenhang Ertragsteuerung und Controlling** generell im Bezug auf unsere Aufgabe im größten Dienstleistungskonzern Europas, der Preussag, künftig der TUI.

Wandel schafft Werte

Bei jeder Betrachtung eines Wandels ist es sinnvoll, einen kurzen Blick zurückzuwerfen. Die Preussag hat ihre Ursprünge in den Preussischen Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaften von 1923. Es war die erste vom Staat gegründete privatisierte Gesellschaft; damals eine sehr fortschrittliche Idee. Nach dem Krieg waren die großen Einschnitte neben der Börseneinführung sehr früh 1990 der Kauf der damals staatseigenen Salzgitter AG. **Damit erhöhte sich die Komplexität dieses industriellen Portfolios der alten**

Preussag noch einmal um eine Potenz, denn mit der Salzgitter AG kam Stahl, es kam Schiffbau, also weitere Kern-Industrie-Aktivitäten zu der alten Preussag hinzu.

Was dann ansetzte – und ich bin in den 90er-Jahren in das Unternehmen eingetreten – war die **Konzentration zunächst auf Wachstumfelder**, dann sich beschleunigend der Wandel der Gruppe, den ich darstellen will und schließlich der Ausbau und die Integration des nun weltweit größten Tourismuskonzerns oder kompakt zusammengefasst **der Wandel eines Industriekonglomerats innerhalb weniger Jahre zu dem größten Touristikonzern der Welt, zu dem größten Dienstleister, der im Moment existiert in diesem Bereich Tourismus.**

Lassen Sie mich ein paar Sätze zu Gründen des Wandels sagen. Sie sehen, es gibt theoretische Ansätze, aber die praktischen sind eigentlich naheliegender. Ein kurzer Blick zurück zeigt, was das Problem des Unternehmens war. Ein typisches Problem vieler deutscher Konzerne, die Preussag war **Industriekonglomerat mit mehr als 90 verschiedenen Geschäftsfeldern**; sie war **Markt-**

führer in Blei; hatte eine Nr. 3-Position in Stahl; sie war in der Telekommunikation mit Hageniuk – also ein völlig diversifiziertes Portfolio mit keinen klaren Schwerpunkten. Die Ertragskraft war labil, vor allem in den zyklischen Feldern Stahl und NE-Metalle sehr stark abhängig von Dollarkurs und von Metallpreisen, dies kaum beeinflussbar, und das Wachstumspotenzial war beschränkt.

Umgekehrt – und insofern war, als wir begannen, den Konzern umzubauen, die Ausgangsanalyse sehr klar – war es das Ziel, in eine Position hineinzuwachsen, die uns eine **führende Marktposition mit hohem Wachstumspotenzial** beschert.

Wo gibt es in einem doch gesättigten industriellen Umfeld in Mitteleuropa neue Felder?

Ich glaube, es ist eine der zentralen Fragen für viele Unternehmen, nicht nur für die jungen Unternehmen, sondern gerade für ältere Unternehmen, die über eine längere Historie verfügen, **sich sehr darüber klar zu werden, wo Wachstumspotentiale sind in einem ins-**

gesamt eher gesättigten Umfeld. Der erste Teil der Frage: „Was muss aus dem Portfolio veräußert werden, von was muss man sich trennen“, war einfacher zu beurteilen und zu behandeln als die zweite Frage, nämlich: „Wohin will man“. Dabei hatten wir einen großen strategischen Vorteil, wir hatten sehr viel Substanz. Wir hatten **Substanz mitgebracht** aus der alten Tradition und aus der alten Industriegeschichte, die wir erfolgreich einsetzen konnten. Aber was eben mangelte, waren Ideen, waren Wachstumsperspektiven.

In einem doch kontinuierlichen Prozess haben wir dann begonnen, **das neue Bild des Konzerns zu formen.** Der Durchbruch, meine Damen und Herren, kam nach der Akquisition von Salzgitter mit der **Akquisition von Hapag Lloyd in 97.** Es war ein dramatischer Prozess im Konzern. Wir nennen die **Meilensteine der letzten Jahre**, mit denen die Herausforderungen für uns alle doch sehr deutlich gemacht waren.

Als wir 1997 mit der intensiven Phase des Konzernumbaus begannen, also den Konzern neu zu gestalten, bestand das Unternehmen im wesentlichen aus Schwerindustrie, aus Maschinenbau, aus Steinkohlebergbau. Es waren ganz wenige Ansätze von dienstleistungsorientierten Aktivitäten im Portfolio, so dass es wirklich galt, **einen Radikalumbau zu organisieren.** Wir begannen 1997 mit dem Verkauf von Stahl. Dies war damals eine sehr spektakuläre Aktion, denn Stahl ist bis heute ja ein Stoff, der sehr politisch ist, nach wie vor mit Fragen der Abhängigkeit, Arbeitsplatzintensität, Standortproblematik behaftet. Es war wichtig für uns, diesen Prozess umzusetzen. Parallel dazu – und das hat sich durch diesen ganzen Umbauprozess hindurch gezogen – war es uns möglich, die Hapag Lloyd zu kaufen.

Hapag Lloyd

Die Hapag Lloyd – damals börsennotiertes Unternehmen mit einer sehr breit gestreuten Eigentümerstruktur in der Hand einiger Banken und privater Investoren – stand vor der Frage, sich neu zu orientieren. Die Eigentümerstruktur veränderte sich und wir hatten die Chance, nach intensiven Verhandlungen die Hapag Lloyd 1997 zu kaufen. In

der Hapag Lloyd selbst fanden Teile unseres existierenden Geschäftes mit der Logistik, z. B. VTG, die wir seit vielen Jahren im alten Konzern hatten, eine Aktivitätenentsprechung. Dann ist es gelungen, in schnellen Schritten den Konzernumbau weiter voranzutreiben.

Wichtig war, dass in der Hapag Lloyd die **Bausteine des neuen integrierten Tourismuskonzernes** der Grundidee nach enthalten waren. In der Hapag Lloyd gab es die **Hapag Lloyd Flug**, eine Charter-Aktivität. Es gab **Reisebüros**, die Hapag Lloyd Reisebüros. Es gab eine Kreuzsee-Schiffahrt und es gab eine Beteiligung an der TUI, die damals rund 30% betrug. Alle Teile eines dann später integrierten touristischen Konzerns, aber zunächst anders organisiert; lose nebeneinander als Beteiligungen und **nicht in ein Geschäftsmodell eingebettet.**

Prozess des Aufbaus unserer touristischen Aktivitäten

Der Einstieg erfolgte über Hapag Lloyd und die TUI-Beteiligung; dann Aufstockung der TUI-Beteiligung auf fast 100%; sodann Erwerb einer der größten Vertriebsketten in Deutschland First Reisebüros, dann der schnelle Schritt nach England, Thomas Cook Reisebüros zunächst. Manchmal sind solche Wege auch verschlungen. Wir haben uns entschieden, dann in England mit der Thomson Travel Group den Marktführer zu erwerben und uns nach 1 1/2 Jahren wieder von Thomas Cook zu trennen. Sie können sich vorstellen, dass dies keine einfache Entscheidung war; aber hier kam die Grundidee von Marktführer zu Marktführer und damit die Chance, in Europa die Nr. 1 zu werden.

Dieser ganze Prozess, der sich hier so einfach darstellt, ist und war mit erheblichen Aufgaben, erheblichen Anstrengungen, erheblichen Akquisitionsthemen verbunden und hat **hohe Anforderungen an alle im Unternehmen gestellt.** Es hat das Unternehmen **grundlegend verändert** und hat zu dem geführt, was wir heute sind.

Unsere strategischen Ziele kristallisierten sich heraus vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass es in Europa keine vergleichbare Gruppe gab, die dieses Feld abdeckte, aber noch wichtiger, dass aus

dem Marktwachstum, dem Mengenwachstum her, die Zeit reif war für die Bildung eines integrierten Geschäftsmodells in diesem Bereich, was so bisher nicht existierte.

Integriertes Touristik-Geschäftsmodell

Um Ihnen das etwas transparenter zu machen: der Tourismus in Deutschland mit hohen Wachstumsraten in den 70er, 80er und 90er Jahren ist entstanden aus einer Fülle kleiner, mittelständischer Unternehmen, die dann sehr gewachsen sind mit dem Marktwachstum, **die aber als Anbieter nicht verzahnt und integriert waren.** Da gab es die Reisebüros, da gab es die Veranstalter wie die TUI und die Konkurrenten. Dann gab es die Airlines, die Charter-Airlines und dann gab es die Hotelgruppen, **aber es gab keine Integration in einem Geschäftsmodell.** Zur gleichen Zeit war der Markt in einer Form gewachsen, dass wir z. B. als Gruppe allein **22 Mio. Kunden** haben, dass wir allein 5 oder 6 Mio. Kunden produzieren nach Spanien.

Sie sehen das Wort „produzieren“. Hier ist die Größenordnung der industriellen Produktion; d. h. hier sind Systeme und Herausforderungen da, die weit über das hinausgehen, was aus den Anfängen dieser doch sehr mittelständischen Branche da war. Es gab Anforderungen an Investitionen, an Systeme und an Steuerung des Geschäftes. Und hier lag unser Ansatz.

Daneben gab es **keine europäische Unternehmensgruppe, die dieses Feld Tourismus grenzüberschreitend abdeckte**, erstaunlicherweise. Es gab nationale Gruppen, große nationale Gruppen. Vor allem in England hatte sich sehr früh ein vergleichbarer integrierter Geschäftsansatz durchgesetzt, weil die englischen Unternehmen sehr früh begonnen hatten, hier aus dem Veranstalterbereich auch den Bereich Flug abzudecken und sich Charter-Airlines zuzulegen, die ihre Gäste flogen. Aber es gab auch da nicht dieses durchstrukturierte integrierte Modell.

Also wir haben das Geschäftsmodell verändert, indem wir einen **neuen integrierten Ansatz in die Touristik-Produkte** gebracht haben mit all den Herausforderungen.

Wertschöpfung im integrierten Touristikonzern

Von draußen betrachtet ist ja der Tourismus eine sehr bunte Welt und wird mit Urlaub und Freizeit und nicht mit Geld verdienen verbunden, eher mit Geldausgeben. Für uns ist es industrielle Produktion. Industrielle Produktion heißt für uns, dass wir aus den verschiedensten Märkten heraus ein Produkt erstellen, welches quer geht durch die Wertschöpfungskette. Sie sehen das in der Abbildung. Es geht um die Verknüpfung der unterschiedlichen Leistungen und das ist unsere Kette. Wenn Sie eine Reise vorhaben, gehen Sie in ein Reisebüro oder buchen über Internet oder über den Direktveranstalter. Sie buchen das Produkt typischerweise eines Veranstalters, der mit Marken präsent ist. Sie fliegen dann in Charterurlaub oder mit einer Airline, mit einem Flugzeug zu Ihrem Zielort, werden im Zielgebiet betreut und wohnen im Hotel.

gebündelt in der World of TUI. Sie kennen wohl dieses Signet.

Wir haben 87 Flugzeuge und über 30 Zielgebiets-Agenturen und wir sind auch bekannt als Europas größte Hotelgesellschaft mit 285 Hotels und rund 150.000 eigenen Betten. Pro Tag in der Hochsaison produzieren wir rund 1 Mio. Gäste, d. h. davon rund 15 % in eigenen Betten, der Rest wird zugekauft und über langfristige Verträge gesichert.

Sie sehen von den Größenordnungen her und von den Volumina, und das verbunden mit der Qualität des Produktes, eine hohe Anforderung. Sie sehen in dem Bild, was die Wertschöpfungs-Philosophie und damit die Steuerungs-Philosophie auch des Controllers, der bei uns im Konzern in dieser Wertschöpfungskette agiert, deutlich macht. Das Geld wird verdient in der Airline und in den Hotels. Das heißt, bei einer Reise von rund 1000 Mark ist der größte Wertschöpfungsanteil in der Air-

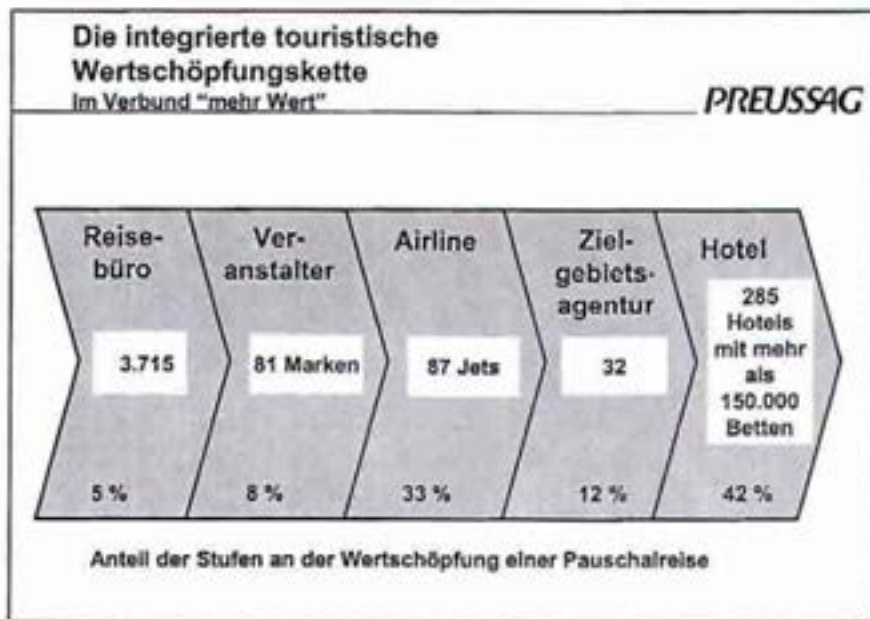
Wertschöpfungsanteile, weil wir durch diese Integration in der Lage sind, unser Ergebnis nachhaltig zu verbessern, unsere Margen zu verbessern und das ist in dieser Wertschöpfungslogik einsehbar, wenn man sich nochmals die Airlines und die Hotels ansieht, die das Geld verdienen. Die Kunst besteht darin, unsere 4 Mio. Gäste in einer Form über Kapazitätssteuerung so zu steuern, dass wir eine möglichst hohe Auslastung bei Airlines und Hotels haben.

Und damit sind wir bei den zentralen Elementen unserer Steuerungsmodelle, die zentral sind auch für unsere Controller im Konzern. Dieses Modell ist neu. **Dieses Modell haben wir geschaffen.** Dieses Modell gab es nicht in der Form. Wir wachsen sehr stark auf der Basis dieses Modells.

Y-Modell

Wir nennen es auch das Y-Modell, das Integrationsmodell und zwar kommt dieser Name daher, dass man nun miteinander verbindet die Logik der Wertschöpfungskette mit der Logik der unterschiedlichen (Quell-)Märkte. Wir sind hier sehr rasch gewachsen als europäischer Konzern über Deutschland hinaus. Wir haben Thomson gekauft, den Marktführer in England, wir sind heute in Europa durchweg Nr. 1 oder Nr. 2 in fast allen europäischen Quellmärkten. Märkten mit unterschiedlicher Urlaubsgewohnheit, aber mit einem hohen Aufkommen. Stärkster Markt ist nach wie vor Deutschland, direkt gefolgt von UK, deswegen diese beiden typischen großen Volumenmärkte hier einmal als Beispiel für unser Y-Modell. Unsere Wertschöpfungsphilosophie, die sich nun an dieser Wertschöpfungskette integriert und um das internationale Element erweitert, ist einfach.

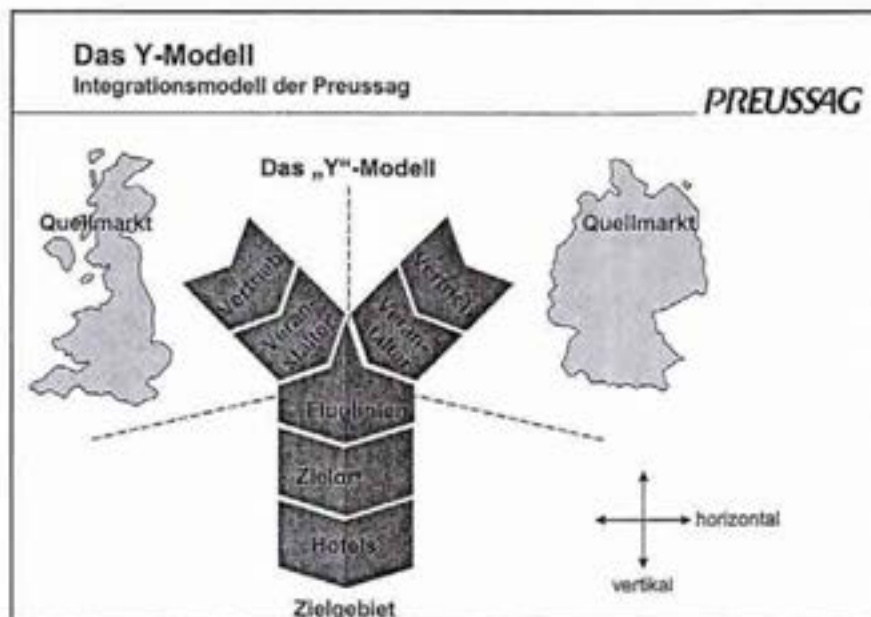
Wir sagen, wir müssen all den lokalen Märkten in den Quellmärkten, was Vertrieb und was Produkt angeht, ein eigenes spezifisches Angebot machen. **Aber wir bündeln überall dort, wo wir in der Lage sind, hier die Volumina sinnvoll unter Synergie-Effekten zusammenzubringen, d. h. im Flugbereich.** Unsere Flotte wird europaweit disponiert, fast 90 Flugzeuge. Unsere Incoming-Agenturen, die Betreuung der Gäste, das Abholen der Gäste, die Ausflüge allein eben



Dieses gesamte Spektrum eines Urlaubserlebnisses war in der Vergangenheit isoliert, getrennt. Es gab die Anbieter für die Reisebüros, es gab Veranstalter-Airlines, die Incoming-Agenturen, die Reisebüro-Betreuung und die Hotels. Die Idee von uns war vor 3-4 Jahren, dies zusammenzuschließen unter einem einheitlichen Management. Und dies zugleich zu koppeln mit den entsprechenden Volumina. Wir haben heute in Europa rund 3.700 Reisebüros, wir sind sehr stark im E-Commerce mit sehr starken Wachstumsraten. Wir haben über 80 Veranstalter-Marken. Wir haben diese Marken

line mit rund 330 Mark und im Hotel mit 420 Mark, die vor- und zwischen-gelagerten Stufen sind fürs Produkt unabdingbar und notwendig, sind aber nicht die Teile mit der eigentlichen hohen Wertschöpfung.

D. h., die Idee des integrierten Konzerns aus dem Veranstalter kommend, aus der TUI her kommend, ist ganz einfach zu beschreiben, nämlich die Elemente der Wertschöpfungskette, wo das Geld verdient wird, einzufangen und zu beeinflussen und zu steuern. Unsere Stärke liegt in der Integration dieser



Mallorca zwischen 3 und 4 Mio. Gästen, wird gemeinsam von unseren Agenturen, die wir zusammengelegt haben, bewältigt und in den Hotelgruppen wird mit spezifischen Produkten, aber doch unter einheitlichem Management die Hotelkapazität vorgehalten. Das ist das Y-Modell und in diesem Modell verdienen wir unser Geld.

Steuerung der Kapazität

Dabei ist zentrales Steuerungselement in dieser Logik – und Sie sehen, ich bin hier mitten in einer Prozessbeschreibung eines **Controllers**, der bei uns letztlich **Gestalter** ist, der zentrale Steuerung umsetzt – **die Kapazität und die Steuerung der Kapazität erfolgskritisch**. Hierbei muss man noch einmal den Ansatz sehen, mit dem wir angetreten sind, der uns auch unterscheidet von Wettbewerbern rechts und links. Wir nennen das **Trichtermodell**. Die Philosophie dahinter ist starke Vertriebskraft, **möglichst breite Vertriebskraft**. Dann ein **Veranstalter**, der in seiner Kapazität deutlich größer ist als die Airline oder umgekehrt, das Inhouse-Fliegen darf niemals 100 % in unserer Philosophie sein, sondern muss 60 - 70 % sein, damit wir die Flexibilität haben gerade in Fällen von Nachfrage-Schwankungen. Und dann die Hotelkapazität, die eben nochmals geringer ist.

Wenn man das in der Steuerungsphilosophie erfasst: **breiter Vertrieb**, den Kunden in breitester Basis über alle elek-

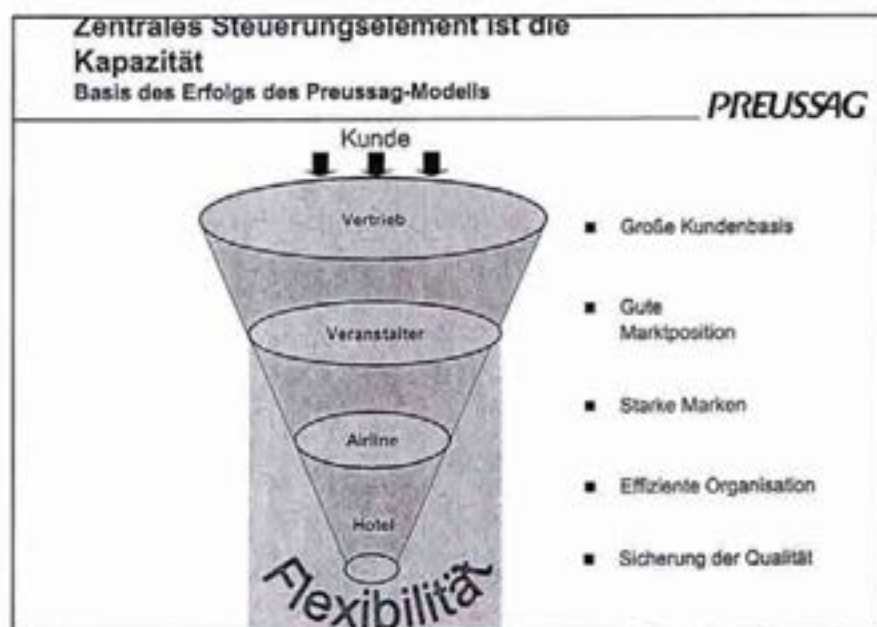
tronischen und stationären Vertriebsformen zu binden. Eine **breite Veranstalter-Vielfalt** mit unterschiedlichen Marken und Produktangeboten. Dann aber in den **Asset-kritischen und damit erfolgskritischen Elementen** ein klarer Zugschnitt der Airline in einer Form, dass man über **zugemietete Drittkapazitäten Flexibilität** hat und darunter dann die Hotels, die hier bei uns **rund 15 % der Kapazität** abdecken; wir also bewusst uns Flexibilitätspuffer über Drittkapazitäten halten und leisten, weil es uns dann ermöglicht, elastisch zu steuern.

Ertragsteuerung und Controlling

Die Veränderung des Prozesses war nur durch engste Mitwirkung zwischen Controlling, M&A, Auswerten der Daten mög-

lich. Die eigentliche Herausforderung, und dies ist die Herausforderung auch eines Controllings in einem sehr komplexen Geschäftsmodell, ist die **effiziente Konzernsteuerung**, was unterschiedliche Länder, Quellmärkte mit unterschiedlichen Leistungsträgern in unserem Business-Modell, in unserem Y-Modell, verbindet.

Wir haben im Konzern Modelle, die aus der Airline bekannt sind, etwa Kapazitätssteuerungsmodelle: wie wir unsere Kapazitätssteuerung auf der Tagesbasis optimieren. Um Ihnen noch ein Beispiel zu geben: Wir haben physisch etwa in Hannover und entsprechend in London im **Yield-Management** 20 - 30 Leute sitzen, die **jeden Tag auf Tagesbasis vor ihren Schirmen die Kapazitätsfüllungsstände der Airlines und Hotels** betrachten und die dann etwa 4 Wochen vor Abreise feststellen, wir haben in einem bestimmten Zielgebiet, in einem bestimmten Flug **Auslastungslücken** und dann setzt dieses Thema Steuerung der Kapazitäten ein; und zwar getragen von der Philosophie, **die Wertschöpfungskette durchgehend zu halten**, das heißt ein integriertes Angebot vorzuhalten, einen Kunden zu bekommen, der mit dem eigenen Flugzeug ins eigene Hotel reist, weil hier die Wertschöpfungsanteile am größten sind. Und der Disponent, der Yield-Manager vor Ort, der nun die Buchungsentwicklung beobachtet, kommt zu irgendeinem Zeitpunkt 2 - 3 Wochen vor Abreise, wenn er merkt, es bewegt sich nichts am Markt, zu der Entscheidung zu sagen, ich gebe die Hoteltage frei für die **Einzelplatzbuchung**



oder den Flugsitz frei für die **Einzelplatzbuchung**. Das sind dann die berühmten Einzelplätze nach Mallorca oder andere Orte, wo dann losgelöst vom Hotelprodukt verkauft wird. Der Gesamtdeckungsbeitrag ist geringer.

Wenn Sie die Anzahl der Kunden sich ansehen, so steht dahinter der Komplex des Daten-systems, das Data Warehouse, was eben die Füllungsgrade, die Deckungsbeiträge erfasst und fortschreibt und das verbindet auch mit Prognosemodellen, wie sich Buchungskurven nach vorne fest-schreiben. Ein sehr kompliziertes, komplexes, interessantes Modell, welches sich ständig fortbildet, aus der Airline-Industrie her kommend, aber mehrdimensional auf das Thema Hotelsteuerung und insgesamt Kapazitätssteuerung ausgelegt ist.



Unsere Ziele im Controlling sind sehr klar; primär darauf orientiert, dieses sehr komplexe Geschäftsmodell Margen- und Kapazitätssteuerung erfolgreich umzusetzen. Dazu ist Marktnähe notwendig und das heißt auch das Monitoring auf Tagesbasis der Marktentwicklung. Wir wollen unseren Ertrag durch diese Kapazitäts-

steuerung nach vorne bringen. Erhöhte Transparenz, vertikal und horizontal, ist notwendig. Sie stehen in Ihren eigenen Häusern vor ähnlichen Aufgaben. Wenn unter-

schiedlichste Unternehmen in einem Akquisitionsprozess zusammenkommen, **englische Unternehmen, deutsche Unternehmen**, wir sind jetzt nach **Frankreich** gegangen, wir haben **italienische Unternehmen**, sind Marktführer in Europa mit unterschiedlichster Mentalität, unterschiedlichster Controlling-Philosophie, unterschiedlichster Zahlenphilosophie, unterschiedlichster Qualität von Datenbasen ... dann liegt die zentrale Aufgabe darin, in der Transparenz und in den Steuerungssystemen konzern-einheitliche Standards für unser integriertes Geschäftsmodell zu schaffen. Das heißt einheitliche Prozesse und damit die notwendige Reaktionsgeschwindigkeit oder -schnelligkeit in unseren täglichen Dispositionen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

22	24	26	G	V	R
----	----	----	---	---	---

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

27. 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 Krailling, 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 101,- plus EUR 9,-
Versand
Einzelheft EUR 17,- 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.

CM-Preis
ab 1. 1. 03
EURO 111
(triple 1)
+ EURO 9
Versand-
kostenanteil

MENSCHEN FÜHREN ZUM ERFOLG



von Dr. Hans **Böhm**, Geschäftsführer DGfP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf
Vortrag beim 27. Congress der Controller am 13. 5. 02 in München

Meine sehr verehrten Damen, meine Herren, ich freue mich sehr, hier zu sein. Und ich frage einfach mal: wie oft ist es denn vorgekommen, dass jemand, der aus dem Personalmanagement kommt, eingeladen wird, bei einem Controller-Congress zu sprechen. Wenn ich mir meine Congressse anschau, unsere DGfP-Congresse für das Personalmanagement, wir hatten noch nie den Controller eingeladen. Wir werden das aber im nächsten Jahr tun, das verspreche ich Ihnen jetzt schon.

Menschen machen den Erfolg aus

Menschen führen zum Erfolg, habe ich meinen Vortrag überschrieben, und er ist in der Tat mehrdeutig. Menschen führen zum Erfolg heißt einfach, Menschen machen den Erfolg aus. Menschen führen zum Erfolg betont den Führungsaspekt, den Führungsprozess, die Führungskompetenz. Und schließlich **sind es Menschen, die führen**. Die Führungskräfte selbst in ihrer menschlichen Dimension zu betrachten, das kommt vielleicht manchmal im Alltag unter dem Druck des Alltagsgeschäftes zu kurz. Und so möchte ich mit Ihnen über Führung zunächst einmal sprechen in einem ganzheitlichen Sinne. Und es macht Sinn, wenn man das will, zunächst einmal deutlich zu machen, was denn dahinter steht an

konzeptionellen Vorstellungen im Detail. Und Sie sehen, ich habe erst einmal ganz banal gesagt, **Führen heißt die Richtung zeigen**, anderen Menschen die Richtung zeigen, **heißt vorangehen**, im übertragenen Sinne vorangehen in unwegsamem, unbekanntem Gelände; und Führen heißt in unseren Wirtschaftsunternehmen Entscheidungen treffen und sie verantworten.

Ich möchte zwei Dimensionen von Führung unterscheiden und Ihnen nahebringen. Die **sachbezogene Führung**, in der wir nach meinen Beobachtungen relativ gut sind, stärker und besser jedenfalls als **in der menschbezogenen**. Sachbezogene Führung, objektbezogene Führung umfasst unsere Entscheidungen im Produkt-/Marktkonzept, welche Produkte zu welchen Konditionen in welchen Märkten, welche Investitionen, welche Mergers, welche Acquisitions? Das sind im wesentlichen sachbezogen gesteuerte Entscheidungen. Bei Führungsentscheidungen und in der menschbezogenen Dimension der Führung kommt es uns darauf an, auf der einen Seite grundsätzliche Voraussetzungen zu schaffen, die auch Führung erleichtern, nämlich Entscheidungsprämissen zu vereinheitlichen; die Grundlagen bei den Menschen zu vereinheitlichen; Werte zu vermitteln. Also eine Kultur zu prägen und last but not least in diesem Zusam-

menhang **Einstellungen von Menschen zu gestalten**. Das hat nichts mit Manipulation zu tun, sondern das hat etwas mit einer **Unternehmenskultur** zu tun, wo klar und offen kommuniziert werden kann und muss. Das sind unsere Werte, an denen wollen wir uns ausrichten.

Arbeit zwischen Führungskräften und Menschen

Und die zweite Dimension der menschbezogenen Führung umfasst sozusagen die Arbeit zwischen Führungskraft und Menschen im direkten Zusammenspiel. **Freiräume schaffen** für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich zu entfalten, ihre Potenziale zu entfalten, Kompetenzen zu entwickeln und last but not least **für Leistung zu begeistern**. Das möchte ich sozusagen als eine analytische Aufgliederung des ganzheitlich verstandenen Führungsprozesses verstehen; und wenn wir so Führung verstehen, **dann wird Führung aufs Ganze gesehen letztlich zu Unternehmensentwicklung**.

Unternehmenskrisen sind Führungskrisen

Lassen Sie mich ein paar sehr klare, sicherlich auch kontrovers zu diskutierende Thesen über den Stand der Füh-

rung in unserer Wirtschaft in unserem Land Ihnen noch vortragen. Nach meiner tiefen Überzeugung sind **die allermeisten Unternehmenskrisen, die wir erleben, letztlich Führungskrisen.**

Entweder in der sachbezogenen, objektbezogenen oder in der menschbezogenen Dimension oder häufig genug in beidem. Und wenn Sie sich Unternehmenskrisen vor Augen halten, werden Sie sicherlich dort relativ schnell klare Anhaltspunkte dafür finden. **Ich selbst bin im Hobby Motorradfahrer und bin immer noch traurig darüber, dass Deutschland eine ganze Motorradindustrie verloren hat.** Die alten Marken Horex, Zündapp, Viktoria, NSU, wie sie alle heißen, sind letztlich verloren gegangen, weil Führungskrisen dazu geführt haben, dass diese Unternehmen nicht mehr existieren können. Wir haben genügend Beispiele dazu. Die meisten Unternehmenskrisen sind Führungskrisen. Was ein sensibles Thema ist, was ich aber sehr klar ansprechen will: **Führung hat in Deutschland immer noch einen negativen Klang.** Selbst 56 Jahre nach Ende der nationalsozialistischen Diktatur tun wir uns schwer, über das Phänomen und die Anforderung Führung zu sprechen. Wer sagt denn, ich bin ein Führer. Das kann man in unserem Land heute auch noch nicht unbefangen tun. Wir sagen **Leader und Leadership.** Behelfen uns also mit Anglizismen. Aber die klare Forderung nach einer professionellen Führung, die wird bei uns nicht eindeutig formuliert und auch nicht eindeutig eingelöst. Ich denke, es ist an der Zeit, das zu beenden und zu sagen, wir brauchen professionelle Führungskräfte in unserer Wirtschaft. Wir müssen Führungsdefizite dort, wo wir es sehen, ausmerzen.

Qualität von Führung

Qualität von Führung ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens im globalen Wettbewerb; und ich möchte Ihnen ein kurzes Beispiel nachher dazu bringen. Wir wissen, dass viele große Veränderungsprozesse der Unternehmensentwicklung in die Krise geraten. Empirische Untersuchungen belegen, dass es 60, manche sagen 70 % sind. Und die allermeisten Ursachen dafür, die wir hier einmal zusammengetragen haben, liegen im Bereich der Führung: **man-**

gelnde Information und Kommunikation, inkonsequentes, halbherziges Vorgehen, zu wenig oder falsche Zeit- und Zielvorgaben. Das oberste Management lebt es nicht vor. Betroffene sind zu wenig einbezogen. Das ist ja das, was man tagtäglich beobachten kann: zu wenig Mut und Durchhaltevermögen und Festhalten an bestehenden Abläufen, also ein Misserfolg beim Überwinden des Widerstands gegen Veränderungen.

Beispiele

Ich möchte Ihnen ein Beispiel kurz vortragen, das mich tief beeindruckt hat. Sumantra Ghoshal, der indische Management-Guru, der in England an der London School of Economics lehrt, hat diesen Fall einmal vorgetragen. Westinghouse war in den 70er-Jahren neben General Electric eines der großen erfolgreichen Elektro-Unternehmen in den USA und geriet damals zum ersten Mal in eine Krise; 1977, Robert Kirby war der CEO. Und diese Krise wurde sozusagen als ein Unfall, als ein Zufall geschildert. Nach einem großen Sanierungsprojekt sagte man, es darf nie wieder Überraschungen geben. Ich möchte mir jetzt die einzelnen Phasen ersparen. Es gab immer Zeiträume einer starken Sanierung, wo viel Erfolgsnachrichten auch in den Medien verbreitet wurden und nach 5 bis 6 Jahren gab es einen neuen Einbruch. Das Ende war, als Michael Jordan 1993 zum CEO wurde und sagte, wir haben ein Desaster vor uns und wir müssen ganz neu beginnen. Das Unternehmen hatte sich wie auf einer Sägezahnkurve nach unten entwickelt; wieder eine Erfolgsperiode kam; dann wieder nach unten; wieder eine Erfolgsperiode. Aber immer auf niedrigerem Niveau. Phänomenal, dass in über 20 Jahren zu 90 % der Zeit dieses Unternehmen eine hervorragende Presse hatte. Westinghouse wurde 1999, glaube ich, aufgelöst. Der letzte Unternehmensteil wurde an Siemens verkauft. Das Unternehmen Westinghouse gibt es nicht mehr. Und Sumantra Ghoshal analysiert, warum ist das so gekommen. Und vergleicht dann auch natürlich mit General Electric. Und sagt, ich mache es mal ein bisschen plakativ, **hier waren kalte Sanierer am Werk,** die professionell ihre Arbeit gemacht haben, technisch, technokratisch. Denen es aber offensichtlich nicht gelungen ist, die Menschen mitzunehmen, sie zu begeistern, sie da-

von zu überzeugen, dass das, was da geschieht, sinnvoll ist; **sie nachhaltig zu Unterstützern dieses Veränderungsprozesses zu machen.** Das ist ihnen offensichtlich nicht gelungen und Ghoshal sagt, das ist die Ursache.

Jack Welch hat das bei General Electric anders organisiert und geschafft. Und deswegen sage ich auch: **Führungskompetenz** ist entscheidend für den Erfolg von Unternehmen im globalen Wettbewerb. Eine professionelle Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung gerade auch der menschlichen Dimension der Führung ist entscheidend für den Erfolg der Unternehmen im globalen Wettbewerb. Was wir brauchen für die Zukunft, ist nach meinem Dafürhalten auf der einen Seite Führungskräfte mit dem **Mut zur Führung** – ich sage gleich weshalb ich glaube, dass dazu Mut gehört – und wir brauchen eine neue **Führungskompetenz.** Mut zur Führung brauchen wir letztlich deshalb – und das ist auch etwas, was häufig nicht offen angesprochen wird –, **weil Führung immer Umgang und Einsatz von Macht bedeutet.** Viele mögen das nicht. Mögen diesen Gedanken nicht. Aber er ist wahr. Die amerikanischen Führungsforscher haben sehr klar Machtgrundlagen von Führung unterschieden, **Expertenmacht, Positionsmacht, charismatische Macht, Macht zu belohnen** und zu bestrafen, also zu sanktionieren. Und damit ist gar keine Wertung verbunden, das sind Machtgrundlagen, die eingesetzt werden müssen, aber weil eben Führen Machtausübung heißt und weil verantwortungsvolle Führung den positiven Umgang damit beinhaltet, deswegen braucht Führung eine Bindung, eine stärkere Bindung, als wir sie heute in unseren Ausbildungen lehren, eine **stärkere Bindung in ethischen Grundsätzen.**

Führung braucht Ethik

Das ist übrigens etwas, was in der Zukunft nach meinem Dafürhalten sehr viel stärker werden wird, als wir es bisher erlebt haben. Hier wird ja häufig hinter vorgehaltener Hand süffisant gelächelt, wenn man über Ethik spricht. Ich bin hier sehr stark davon überzeugt, dass die Vorgänge vom 11. September, die Krise der New Economy, diese grausamen Dinge, die wir in Erfurt erleben mussten; das sind alles Hinweise darauf, dass ein

Wertewandel in anderer Richtung einsetzen wird und dass positive, starke Werte, Unternehmenskulturen wieder deutlich an Gewicht gewinnen werden. Alfred Herrhausen, den ich an der Stelle gerne zitieren möchte, hat einmal gesagt: wir **müssen sagen, was wir denken; tun, was wir sagen; und sein, was wir tun.**

Diese **Konsistenz von Denken und realem Sein**, das ist das, was Wirtschaftsethik von Führungskräften, die glaubwürdig sein wollen, letztlich erfordert. Mut zur Führung mit einer ethischen Bindung und eine neue Führungskompetenz. Führung in modern geführten Unternehmen hat nicht mehr sehr viel zu tun mit Befehl und Gehorsam. Führung in modern geführten Unternehmen führt von traditionellen Denkansätzen, in denen wir ja alle groß geworden sind, tayloristisch geprägt sind, weg und führt hin zu **ganzheitlichen Denkansätzen**. Wir müssen Komplexität in unseren Unternehmen sozusagen in systemisch vernetzten Strukturen verstehen und wir müssen schließlich das Unternehmens-Paradigma verändern. Die tayloristische Vorstellung, Unternehmen sind mechanistische Gebilde, häufig geschlossene Systeme ist ja intellektuell zumindest überholt. Unternehmen werden heute sozusagen nach dem biologischen naturwissenschaftlichen Paradigma verstanden und seine Entsprechung ist letztlich eine Konzeption einer lernenden Hochleistungsorganisation in einem globalen Wettbewerb und ich bin der tiefen Überzeugung, dass dieses Konzept letztlich ohne reale Alternative ist.

Die Durchsetzung und Umsetzung in unserem Denken und Handeln ist allerdings sehr schwierig und dauert lang. Und trotzdem finden wir Unternehmen, die sich da auf den Weg gemacht haben mit nachweisbaren, deutlichen Erfolgen, auch ökonomischen Erfolgen. Lernende Organisationen sind ein Begriff aus den Naturwissenschaften, **autopoetische Organisationen**. Sie haben die **Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbsterneuerung** und wenn man das ernst nimmt, sieht man sofort, dass dort Führung einen anderen Stellenwert hat als in einer klassischen Organisation. **Führung wird plötzlich zu einer Leistung, die die Selbststeuerungsfähigkeit und Selbsterneuerungsfähigkeit der Menschen und damit der Organisation zum Gegenstand hat.**

Lernende Organisationen werden in Diskussionen als Organisation ohne Hierarchie dargestellt. Das ist Unsinn. Alle lebenden Systeme der Natur weisen Hierarchien auf. Und auch unsere Unternehmen brauchen Hierarchien, um steuerungsfähig zu sein. **Sie brauchen Hierarchien nicht, um irgendwelche Status- und Machtbedürfnisse zu befriedigen, sondern um die Steuerungsfähigkeit im Unternehmen sicherzustellen.**

Lernende Organisation

Die neue Führungskompetenz bedeutet, diese Form von Organisation faktisch umzusetzen. Und lassen Sie mich nun zu der Botschaft kommen, die ich sozusagen für die Controller mit in der Tasche habe. In einem solchen Konzept haben wir über den klassischen Sachfunktionen des Unternehmens, die uns allen bekannt sind, einen Bogen gespannt mit den Führungsfunktionen. Früher als ich noch an der Universität diese Dinge studiert und später gelehrt habe, war Planung und Kontrolle dagestanden. Das fassen wir natürlich heute zusammen und sagen, das ist Controlling. **Controlling als Führungsfunktion**, als Steuerung des Unternehmens, der Unternehmensentwicklung. Die Führungsfunktion Organisation, organisatorisches Know-how, nicht nur im Sinne von Struktur und Ablauf, sondern auch im Sinne von Prozessgestaltung, ist etwas Wichtiges und Wertvolles, was in vielen Unternehmen verloren zu gehen droht.

Und last but not least die Führungsfunktion Personal, Personalmanagement, Personalführung. Wir betreiben diese Führungsfunktionen in unseren Unternehmen organisatorisch getrennt. **Viel zu wenig miteinander.** Häufig genug sogar gegeneinander. Es sind aber **Führungs-Unterstützungsfunktionen, die in ihrer Leistung dazu beitragen sollen, dass die Führungskräfte, die sozusagen ergebnisverantwortlich in der Linie stehen, besser, stärker werden können in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe Controlling, Organisation und Personalmanagement.**

Und mein Plädoyer geht in die Richtung, diese Funktionen zu integrieren. Das Know-how, was dafür vorhanden ist, zu bündeln und es gebündelt sozusagen

aus einer Hand den Führungskräften zur Verfügung zu stellen. **Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Controlling haben wir getauft OPEC**, hat nichts zu tun mit Erdölexportierenden Ländern in diesem Fall, sondern ist eben ein Kürzel für diese Integration der Führungsunterstützungsfunktion. Und wir sagen ganz klar, Führungsunterstützungsfunktion braucht **eine starke Basis auf Werten.**

Integrierte Führungsunterstützung

Werte werden in der Zukunft der Unternehmensentwicklung sehr viel wichtiger, als sie es in der Vergangenheit waren. Und Werte umzusetzen und durchzusetzen heißt natürlich auch, sie nicht nur als Lippenbekenntnisse zu formulieren, sondern letztlich auch sie zu kontrollieren, nachzuhalten, dafür zu sorgen, dass wir so und so miteinander umgehen. Hier wird auch ein Werte-Controlling mit angelegt. Und meine These ist, dass eine solche integrierte Führungsunterstützungsfunktion als Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Controlling dazu beiträgt, dass die Unternehmensentwicklung wertorientiert besser wird. Und im Umkehrschluss eine starke, erfolgreiche, auf den Unternehmenswert orientierte Unternehmensentwicklung fordert geradezu eine Integration der Führungsunterstützungsfunktion aus Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Controlling.

Wir haben in einem Arbeitskreis innerhalb der DGfP dieses Thema einmal diskutiert und haben gesagt, wir wollen uns konzentrieren auf ein Modell der Unternehmensentwicklung in Anlehnung an das EFQM, das gleiche geht natürlich auch mit einem **Balanced Scorecard-Ansatz**. Die Botschaft hier ist, dass wir im Führungsprozess diese integrierte Führungsunterstützung brauchen in den mitarbeiter-orientierten, politik- und strategie-orientierten und partnerschafts- und ressourcen-orientierten Führungsentscheidungen, dass wir eine starke Prozessstruktur, Prozessorganisation brauchen, in der wiederum klare Prozessverantwortungen definiert sind, wo eine starke Unterstützung durch die Führungsunterstützungsfunktionen ebenfalls geleistet wird, um letztlich den Erfolg in Mitarbeiterergebnissen, Kundenergebnissen und gesellschaftlichen Ergeb-



Alle Führungskräfte müssen darauf verpflichtet werden. Die richtige Umsetzung führt letztlich zur Organisationsentwicklung, zur integrierten Unternehmensentwicklung mit den Führungsunterstützungsfunktionen: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Controlling-OPEEC. Unternehmensentwicklung ist letztlich erfolgreich zu leisten durch die Integration der 3 Funktionen.

Egal wie man das organisatorisch anfasst, egal wie unsere Unternehmen heute gebaut sind: Was wir heute schon tun können, ist die Kommunikation zwischen diesen drei Einheiten nachhaltig zu stärken und zu verbessern. Und das ist sozusagen auch der Appell: Wenn schon die Organisation es noch nicht hergibt, sollten es die Menschen hergeben, dass man zwischen diesen drei Funktionsbereichen die Kommunikation deutlich verbessert und vertieft. ■

nissen zu optimieren. Die Befähiger und die Ergebnisse im EFQM hatte ich angesprochen. Das Ganze soll begleitet werden, zumal in einer lernenden Organisation durch starke Innovationsprozesse, Innovationsorganisationen und permanente Lernprozesse.

Führungskräfte

Der zentrale Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung sind die Führungskräfte. Und sie brauchen und auf sie kon-

zentriert sich die Führungsunterstützung durch eine integrierte Personalorganisationsentwicklung und Controlling. **Die ganzheitliche Wahrnehmung entsteht nur durch ganzheitliche Verantwortung.** Das verlangt die Umsetzung von Prozessverantwortung mit klaren Verantwortlichkeiten. Die Festlegung von Kernprozessen und Prozessverantwortlichen ist eine Führungsaufgabe wiederum der ersten, in großen Organisationen auch der zweiten Ebene und ist ganz besonders wichtig.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	17	19	G	P	



Congress-Auditorium – dem Referenten zu Füßen sitzend



Karsten Hoeldtke, Dipl.-Kaufmann, im Bereich Corporate Controlling/Methods Controlling der DaimlerChrysler AG.
e-mail: karsten.hoeldtke@daimlerchrysler.com



Ralph Waidmann, Dipl.-Betriebswirt (FH), arbeitet im Personalressort der DaimlerChrysler AG im Bereich Organisations-, Management- und Personalentwicklung.
e-mail: ralph.waidmann@daimlerchrysler.com



Patrick Waschetzko, Dipl.-Betriebswirt (FH), arbeitet im Personalressort der DaimlerChrysler AG im Center Büro- und Servicemanagement.
e-mail: patrick.p.waschetzko@daimlerchrysler.com

STRATEGISCHES HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HR)

Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung im Human Resources Bereich eines Global Players

von Karsten Hoeldtke, Ralph Waidmann, Patrick Waschetzko, Stuttgart

Strategisches Management gewinnt im HR-Bereich immer mehr an Bedeutung. Vor allem die Strategieumsetzung stellt die Unternehmen jedoch vor eine große Herausforderung. Ein momentan viel diskutiertes Konzept zur Implementierung von Strategien stellt die Balanced Scorecard dar. Sie eignet sich auch im HR-Bereich als Managementsystem, das durch die Transformation der Strategie in Ziele, Messgrößen und strategische Initiativen den gesamten Führungsprozess gestaltet. Die Autoren geben im Folgenden einen Überblick über die **HR-Scorecard** als Instrument zur Strategieumsetzung im HR-Bereich eines Global Players. Sie stellen dabei vor allem die Konzeption und den praktischen Umsetzungsprozess sowie die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Einführung in den Vordergrund.

NOTWENDIGKEIT EINES STRATEGISCHEN HR MANagements

Gesellschaftliche Entwicklungen, die Globalisierung der Märkte, das Aufkommen

neuer Technologien sowie zunehmender Wettbewerb erfordern insbesondere von globalen Unternehmen neue strategische Ausrichtungen. Der Faktor Personal sowie die Personalarbeit selbst werden dabei zunehmend zu kritischen Größen für die Realisierung der gewählten Strategien und damit für den zukünftigen Erfolg der Geschäftsaktivitäten. Dies fordert von einem modernen **Personalmanagement, mehr und mehr eine unternehmerische Orientierung** einzunehmen, in der die Mitarbeiter als wichtigste und wertvollste Unternehmensressource im Mittelpunkt stehen. Mitarbeiter dürfen nicht länger im Rahmen eines überwiegend administrativ agierenden Personalmanagement ausschließlich als Kostenfaktor betrachtet werden. Vielmehr sind sie, insbesondere in einer Ökonomie, in der die **Ressource Wissen** immer wichtiger wird, einer der bedeutendsten, aber weitgehend vielfach noch unterschätzten **Werttreiber**. Denn es sind in erster Linie **die Mitarbeiter, welche die nachhaltig wertsteigernden Strategien einer Unternehmung umsetzen und somit zur langfristigen Existenzsicherung**

der gesamten Organisation beitragen. Mitarbeiter sind folglich als „strategy makers or breakers“ zu verstehen und daher einer der kritischsten Erfolgsfaktoren bei der Realisierung gewählter Strategien. Dies muss auch in einem zukunftsgerichteten Personalmanagement berücksichtigt werden. Personalarbeit mit einer überwiegend operativ administrativen Ausrichtung wird die gestellten Herausforderungen nicht mehr bewältigen können. Nur die Etablierung eines langfristig ausgerichteten sowie ganzheitlich orientierten strategischen Personalmanagements kann dazu beitragen, die personalseitigen Voraussetzungen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu schaffen und somit den gestiegenen Anforderungen wirksam zu begegnen. Die Formulierung und Implementation einer Personalstrategie unter dem Dach eines strategischen Personalmanagement ist somit kein Selbstzweck, sondern ein effektives Instrument, das dazu beisteuert, die formulierte Unternehmensstrategie zu verfolgen und die Erreichung der gesteckten Unternehmensziele zu unterstützen.



Abb. 1: Trends beeinflussen Human Resources

STRATEGIEENTWICKLUNG ALS ZENTRALER BESTANDTEIL EINES STRATEGISCHEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Für eine langfristige Ausrichtung des Personalbereiches ist die eigene Strategie, welche in die Unternehmensstrategie eingebettet ist, ein wesentliches Element. Sie dient dazu, die Personalarbeit entsprechend den internen und externen Anforderungen an das Unternehmen auszurichten und damit das langfristige Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten.

Ziel des Strategieentwicklungsprozesses ist die Formulierung strategischer Stoßrichtungen. Dabei handelt es sich um strategisch erfolgskritische Handlungsfelder der Personalarbeit, die ein hohes Maß an Relevanz für die Realisierung der gewählten Unternehmensstrategie besitzen. Ausgangspunkt für ihre Bestimmung ist eine strategische Analyse, die sowohl eine Betrachtung der Umwelt- als auch der Unternehmenssituation sowie deren mutmaßliche Entwicklung miteinbezieht.

Ziel der **Umweltanalyse** ist die frühzeitige Erkennung gesellschaftlicher, politischer und technologischer Entwicklungen, die sich momentan oder zukünftig auf die Personalarbeit auswirken. Ihnen muss sich der HR-Bereich stellen, um auch in Zukunft die an ihn gestellten Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Hierbei sind gleichermaßen fachübergreifende interne als auch externe Sichtweisen zu berücksichtigen, um die identi-

fizierten Trends und Herausforderungen zukünftiger Personalarbeit in der strategischen Ausrichtung zu positionieren.

Im Rahmen der internen Analyse ist sicherzustellen, dass die Anforderungen sowohl aus der Unternehmensstrategie als auch aus den Strategien der Geschäftseinheiten bei der Entwicklung der HR-Strategie berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist die Ressourcensituation des Unternehmens sowie des HR-Bereiches hinsichtlich mehrerer Dimensionen zu beleuchten und hinsichtlich der verfolgten Strategien zu beurteilen. Erst durch die Gegenüberstellung der identifizierten internen Anforderungen sowie den im

Rahmen der Umweltanalyse ermittelten Herausforderungen und Trends können strategische Stoßrichtungen für den HR-Bereich formuliert werden, die für die Erreichung der gesteckten Unternehmensziele erfolgskritisch sind.

Kern eines erfolgreichen strategischen HR-Managements ist neben der Strategieentwicklung die konsequente Umsetzung der verabschiedeten Personalstrategie. Die identifizierten strategischen Stoßrichtungen müssen für die alltägliche Personalarbeit operationalisiert und im Tagesgeschäft verankert werden. Dies erfordert eine verbindliche Konkretisierung und Adressierung strategischer Ziele und Initiativen, die aus den strategischen Stoßrichtungen abgeleitet werden. Um die Strategieumsetzung konsequent zu verfolgen und frühzeitig notwendige Handlungsbedarfe aufzudecken, kann ein durchgängiger Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument dienen.

EROLGREICHE UMSETZUNG DER GLOBALEN PERSONALSTRATEGIE – DIE HR-SCORECARD

Konzept der Balanced Scorecard

Das im Jahre 1992 von Robert S. Kaplan (Harvard Business School) und David P. Norton (CEO des Nolan Norton Institutes) entwickelte und immer noch viel diskutierte Konzept der Balanced Scorecard (BSC) hat mittlerweile auch in der

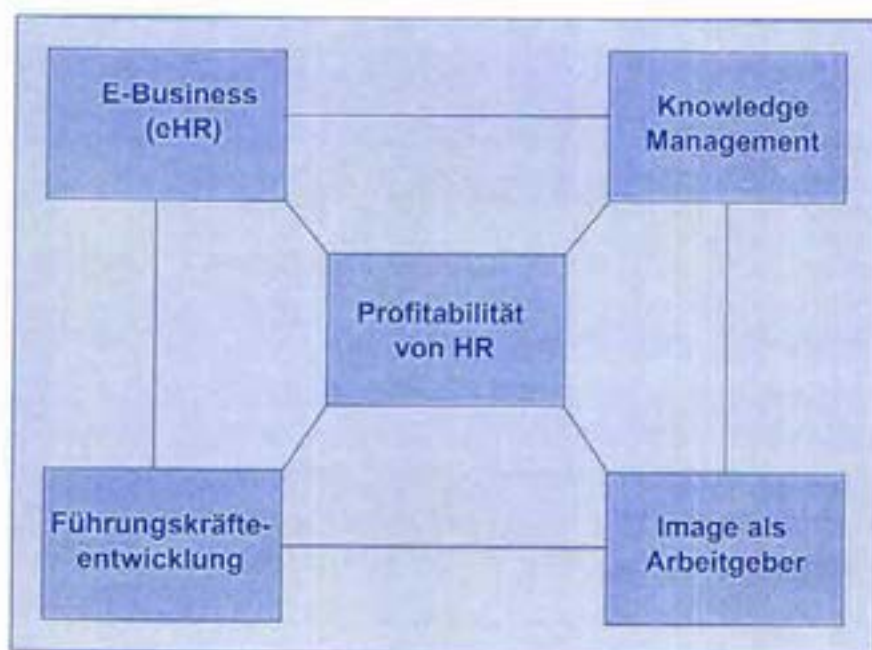


Abb. 2: Strategische Stoßrichtungen als Basis für die Ableitung der Human Resources Strategie

deutschen Unternehmenspraxis Einzug gehalten und wird von einer Vielzahl von Unternehmen bereits eingesetzt. **Grundidee der Balanced Scorecard ist die Übersetzung von Vision und Strategie eines Unternehmens in klar formulierte qualitative und quantitative strategische Zielsetzungen**, die durch Zuordnung quantifizierbarer Kennzahlen bzw. Messgrößen zu einem ausgewogenen Zielsystem verbunden werden. Es werden folglich messbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, welche die für den Unternehmenserfolg wesentlichen Einflussfaktoren berücksichtigen und somit dem Management als auch den Mitarbeitern die Richtung weisen.

Typisch für die Balanced Scorecard ist die Zuordnung der strategischen Ziele, Messgrößen und strategischen Initiativen zu unterschiedlichen Perspektiven. Sie sollen eine einseitige Sichtweise bei der Formulierung der strategischen Ziele vermeiden sowie die ursächlichen Beziehungszusammenhänge für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie aufzeigen. Kaplan und Norton unterscheiden die Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive, räumen jedoch auch eine Abweichung von der Anzahl und der Bezeichnung der einzelnen Perspektiven ein, falls dies die Strategie eines Unternehmens besser widerspiegeln sollte.

Die Balanced Scorecard ist folglich nicht als neues Kennzahlensystem zu sehen, welches auch nichtfinanzielle Aspekte in verschiedenen Perspektiven berücksichtigt, sondern als **Managementsystem, das durch die Transformation der Strategie in Ziele, Messgrößen und strategische Initiativen** den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess gestaltet.

Die HR-Scorecard: Umsetzungsprozess bei einem Global Player

Die Gestaltung einer HR-Scorecard zur Umsetzung der Personalstrategie ist hervorragend dazu geeignet, die Zielsetzungen eines modernen HR-Management zu erreichen. So ermöglicht die Fokussierung auf die strategisch wichtigen Aspekte dem Personalbereich, sein Image als Business Partner auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens wahrzunehmen.

Darüber hinaus wird der Beitrag des HR-Management zur Erreichung der Unternehmensziele sichtbar und für die gesamte HR-Organisation im Rahmen eines durchgängigen Ansatzes steuerbar. Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Belange eines dezentralisierten Global Players verlangt eine spezifische Vorgehensweise.

So ist zunächst aus den im Strategieentwicklungsprozess erarbeiteten strategischen Stoßrichtungen die Scorecard für das Top Management des HR-Bereiches abzuleiten. Diese ist anschließend sowohl auf die zentralen HR-Funktionsressorts als auch auf die Ebene der Geschäftseinheiten herunterzubrechen. Die **Top Management Scorecard HR** gibt somit den **Rahmen für die Ableitung personalfunktionsspezifischer Scorecards** vor und dient darüber hinaus als Orientierungspunkt für die Festlegung der personalpolitischen Ziele auf Ebene der dezentralen Geschäftseinheiten.

Entwicklung der Top Management Scorecard HR

Der Entwicklungsprozess der Top Management Scorecard HR lässt sich grob in fünf Teilschritte untergliedern:

1. Definition strategischer Ziele,
2. Auswahl von Messgrößen,
3. Festlegung von Zielwerten,
4. Entwicklung von strategischen Initiativen,
5. Roll-out der Scorecard in die HR-Organisation.

Jeder dieser Teilprozesse unterliegt gerade durch die Rolle des HR-Bereiches bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie einer Reihe von spezifischen Besonderheiten.

Definition strategischer Ziele

Die Qualität einer Scorecard wird wesentlich bestimmt durch die Qualität der in ihr enthaltenen strategischen Ziele. Sie sind aus den im Strategieentwicklungsprozess erarbeiteten strategischen Stoßrichtungen des HR-Bereiches abzuleiten. Hierbei sind die Perspektiven der Scorecard ein hilfreiches Instrument, das die beteiligten Führungskräfte bei der Formulierung der strategischen Ziele unter-

stützt. Gerade die Festlegung der Scorecard-Perspektiven kann bei der HR-Scorecard von den oftmals verwendeten 4 Standardperspektiven der Balanced Scorecard abweichen. Es ist zu betonen, dass die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Perspektiven keineswegs immer in die HR-Scorecard übernommen werden müssen. Vielmehr ist in vielen Fällen eine **Anpassung oder Ergänzung der Perspektiven gemäß den relevanten Handlungsfeldern** der Personalarbeit zur Erreichung der Unternehmensziele sinnvoll oder sogar notwendig. So ist bspw. die Integration einer **Perspektive „Managementfähigkeit“** in die HR-Scorecard absolut zweckmäßig, wenn die Themen „Leadership“ oder „Führungskräfteentwicklung“ einen zentralen Platz in der Personalstrategie einnehmen und hier eine kritische Größe darstellen.

Die Ableitung der strategischen Ziele muss durch das Top Management erfolgen. Instrument hierfür sind Workshops, in denen die Führungskräfte für die einzelnen Scorecard-Perspektiven strategische Ziele formulieren. Aus der oftmals sehr großen Menge der entwickelten Ziele sind anschließend die strategisch wirklich relevanten Ziele zu priorisieren und auszuwählen. Hierbei sollten strategische Ziele ausgewählt werden, die eine hohe ursächliche Wirkung auf die jeweiligen Unternehmensziele haben. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass **der HR-Bereich als „Enabler“ für die Erreichung der Unternehmensziele fungiert** und durch seine strategischen Ziele die Unternehmensstrategie flankiert. Darüber hinaus sind die strategischen HR-Ziele so zu wählen, dass sie auch untereinander einen inneren Zusammenhang aufweisen und sich sinnvoll ergänzen. Um die Zusammenhänge transparent darzustellen und die Auswahl zu unterstützen, sollten die strategischen Ziele dabei in Ursache-Wirkungs-Diagramme überführt werden, in denen die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Zielen zum Vorschein gelangen.

Nachdem die strategischen Ziele ausgewählt wurden, sind diese möglichst klar zu formulieren und ausreichend zu dokumentieren. Um sich auf wesentliche und strategisch bedeutsame Ziele zu konzentrieren, ist es ratsam, **nicht mehr als 4 bis 5 Ziele je Perspektive** zu bestimmen.

Auswahl von Messgrößen

Um die Planung, Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung zu ermöglichen, müssen den jeweiligen strategischen Zielen Messgrößen zugeordnet werden. Hierbei werden im Rahmen von Workshops in einem ersten Schritt potenzielle Messgrößen für jedes strategische Ziel formuliert. Hierbei kann es sich sowohl um quantitative als auch qualitative Messgrößen handeln. In einem ersten Schritt sollte dabei die Praktikabilität und Akzeptanz der Messgrößen noch nicht im Vordergrund stehen. Dies fördert zum einen die Kreativität bei der Messgrößensuche und zum anderen entzieht es Widerständen bei nur qualitativ oder mit sehr hohem Aufwand messbaren Zielsetzungen den Nährboden.

Erfahrungsgemäß bereitet die Definition geeigneter Messgrößen keine großen Probleme, so dass meist zu viele Messgrößen formuliert werden. Aus der vorhandenen Menge an Messgrößen müssen folglich die relevanten Messgrößen in einem weiteren Schritt priorisiert werden. Hierbei sind die Messgrößen hinsichtlich Kriterien zu überprüfen wie Verfügbarkeit, prinzipielle Erhebbarkeit bzw. Kosten und Nutzen einer eventuellen Implementierung. Darüber hinaus müssen gezielte Interviews mit Experten in der HR-Organisation geführt werden,

die den Aufschluss über Praktikabilität und Akzeptanz der jeweiligen Messgrößen geben.

Nach Auswahl der Messgrößen müssen diese weiter konkretisiert und dokumentiert werden, um sie in die HR-Scorecard und damit in den Führungskreislauf integrieren zu können. Eine Möglichkeit der Konkretisierung und Dokumentation ist dabei die Erstellung eines Messgrößen-Steckbriefes (siehe Abb. 3). Der Messgrößen-Steckbrief macht Aussagen über die wichtigsten Kriterien (Definitionen, Formeln, Datenquellen, Frequenz der Erhebung etc.), die bei der Überführung der Messgrößen in das operative Tagesgeschäft mit der HR-Scorecard zu beachten sind.

Festlegung von Zielwerten

Um die Steuerung im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs zu ermöglichen, müssen für die ausgewählten Messgrößen dazugehörige Zielwerte festgelegt werden. Die definierten Zielwerte sollten dabei anspruchsvoll, aber dennoch realistisch sein. Ihre Gewinnung kann zum einen durch Workshops erfolgen, in denen die beteiligten Führungskräfte Zielwerte für die jeweiligen Messgrößen festlegen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Auswertung benchmarkfähiger Daten, die

als Grundlage für die Zielwertdefinition dienen können.

Um das Ausmaß bzw. die Dringlichkeit des notwendigen Steuerungseingriffes zu bestimmen, sind darüber hinaus Intervalle bzw. Schwellwerte für die jeweiligen Messgrößen zu definieren, die eine Bewertung der Abweichung beim Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Sie können darüber hinaus die Grundlage für die Incentivierung der Führungskräfte bilden.

Entwicklung von strategischen Initiativen

Durch die Definition von strategischen Initiativen wird die Zielerreichung sichergestellt. Unter strategischen Initiativen werden dabei einzelne Maßnahmen, Maßnahmenbündel oder Projekte verstanden, die immer an definierte Verantwortlichkeiten sowie exakte zeitliche und inhaltliche Meilensteine gekoppelt sind und nicht den Charakter des operativen Tagesgeschäftes besitzen. Es handelt sich folglich um Maßnahmen bzw. Projekte, die initiiert werden, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Durch die Definition von strategischen Initiativen wird eine Verzahnung zwischen strategischer Planung und operativem Jahresbudget erreicht. Oftmals

Messgrößen-Steckbrief					
Einheit				Scorecard	
Projekt				Datum	
				Entwurf	
Scorecard-Dimension	Finanzen	Managementfähigkeit	Interne Prozesse	Zukunftssicherung/Image	
Messgröße/ Kennzahl					
Definition der Messgröße/ Kennzahl					
Berechnungsalgorithmus					
Benötigte Basiswerte					
Quellsystem(e)					
Berichtersteller					
Berichtempfänger					
Berichtsfrequenz					
Berichtsformat	Reine Kennzahl	und/ oder	Visualisierung	in Form von	
Zielwert laut ZV		Schwellenwert gelb		Schwellenwert rot	
ZV-relevant	ja	nein	Benchmarkrelevant	ja	nein
Sonstige Angaben					

Abb. 3: Steckbrief zur Konkretisierung und Dokumentation der priorisierten Messgrößen

Managementfähigkeit				
Strategisches Ziel	Messgröße	Zielwert	Istwert	Status
Erhöhung funktionsübergreifendes Wissen von Führungskräften	Anzahl der Führungskräfte mit crossfunktionaler Erfahrungen			●
Optimale Verteilung (an dem Bedarf orientiert) von Potenzialträger innerhalb der Geschäftseinheiten	Anzahl Potenzialträger pro Geschäftseinheit			●
Steigerung der Führungskompetenz	Erfüllungsgrad der Entwicklungspläne für Top Management			○
Erhöhung der Anzahl von Führungskräften unterschiedlicher Nationalität	Anteil internationaler Führungskräfte			●
Projektmonitoring				
		Milestone	Responsible	Status
• Strategische Initiative 1				●
• Strategische Initiative 2				○

Abb. 4: Top Management Scorecard HR: Managementfähigkeit

Beitrag zum finanziellen Ergebnis				
Strategisches Ziel	Messgröße	Zielwert	Istwert	Status
Reduzierung administrativer HR Kosten um x %	Administrationskosten Personal			●
Einflussnahme auf Tarifpolitik, Gesetzgebung und innerbetriebliche Regelungen zur Senkung/Deckelung von Personalkosten und zur Flexibilitätsausweitung	Arbeitskosten im Vergleich (Arb.kost./gel. Std.)			○
Etablierung von Führungskräfte-Vergütungssystemen, die variable Vergütung mit Schlüssel-Performance-Kriterien verbinden sowie Prüfung der Möglichkeit eines weltweiten Führungskräfte-Vergütungssystems	Anzahl der Führungskräfte mit variablen Vergütungsbestandteilen			○
Verminderung von zusätzlichen Personalkosten (Entlassungen/Einstellungen) bei konjunkturellen Schwankungen	Flexibilitätsgrad			●
Projektmonitoring				
		Milestone	Responsible	Status
• Strategische Initiative 1				●
• Strategische Initiative 2				○

Abb. 5: Top Management Scorecard HR: Finanzen

werden zu viele strategische Initiativen abgeleitet. Es ist daher notwendig, die strategischen Initiativen zu priorisieren. Grundlage hierfür ist deren Einfluss auf die Zielerreichung und nicht zuletzt das

geplante Jahresbudget bzw. personelle und materielle Restriktionen. Nachdem strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte sowie strategische Initiativen definiert wurden, ist der Prozess der Ent-

wicklung der HR-Scorecard für das Top-Management abgeschlossen. Abbildungen 4 und 5 zeigen Auszüge aus der Scorecard für das Top-Management des HR-Bereiches in den Perspektiven Mana-

gumentfähigkeit und Beitrag zum finanziellen Ergebnis. Die beiden weiteren Perspektiven sind Interne Geschäftsprozesse und Zukunftssicherung / Image in der Scorecard HR.

Roll-out der Scorecard in die HR-Organisation

Nachdem die Top-Management Scorecard HR entwickelt wurde, ist diese nun in die zentrale HR-Organisation bzw. auf die Ebene der Geschäftseinheiten herunterzubrechen. Dies gewährleistet eine durchgängige Umsetzung der gewählten HR-Strategie und ermöglicht die strategische Steuerung der gesamten HR-Organisation. Für die Ableitung der Scorecards für die zentralen Personalressorts der zweiten Führungsebene ist ein Herunterbrechen der Top-Management Scorecard in Form einer strikten Zielableitung empfehlenswert. Dabei werden aus der Top-Management Scorecard HR diejenigen Ziele herausgenommen, die durch das jeweilige Ressort unterstützt werden können und in die Scorecards der Funktionalressorts integriert. Die Methode der strikten Zielableitung sieht folglich die individuelle Ausgestaltung der untergeordneten Scorecards nur zu den Themen vor, die „heruntergegeben“ werden.

Für die Ebene der Geschäftseinheiten gestaltet sich der Prozess des Herunterbrechens differenziert. So ist es oftmals eher die Regel als die Ausnahme, dass für die jeweiligen Geschäftseinheiten schon eigenständige Scorecards bestehen. Hier sind die HR-relevanten Inhalte mit den übergeordneten Zielen der Top-Management Scorecard HR abzugleichen und zu harmonisieren. Nur so kann eine durchgängige strategische Steuerung der gesamten HR-Organisation erreicht werden.

KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN BEI DER IMPLEMENTIERUNG DER HR-SCORECARD

Erfahrungsgemäß gestaltet sich die Einführung einer Balanced Scorecard in Unternehmen oft sehr schwierig, da sich aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Anforderungen ein Standard-Einführungsprozess nicht sinnvoll definieren lässt. Es existieren jedoch einige immer wiederkehrende Erfolgsfaktoren, die sich in einer Reihe von Projek-

ten herauskristallisiert haben. Nachfolgend sind kritische Erfolgsfaktoren aufgeführt, die für den Erfolg der Implementierung einer HR-Scorecard entscheidend sind.

EINBINDUNG UND COMMITMENT DES TOP MANAGEMENT

Die Implementierung und Integration der HR-Scorecard in den Führungs- und Managementprozess ist die Aufgabe des Top-Managements. Das gesamte Top Management muss die Konzeption wollen und mittragen. Allerdings reicht ein einmaliges Commitment nicht aus. **Das Top Management muss richtungweisende Vorgaben immer wieder herausstellen.** Wichtig ist ferner die Unterstützung der Führungsebene unterhalb des Top Managements sowie der verantwortlichen Führungskräfte in den Geschäftseinheiten. Es bedarf einer **ausreichend großen Zahl von wirklichen Protagonisten.** Das Top Management muss aus einer klaren Zielsetzung heraus als Initiator und „Process driver“ auftreten, damit der Implementierungsprozess nachhaltig unterstützt wird. Konsequenterweise ist auch die direkte Unterstellung des Projektteams zum Top Management zu gewährleisten, um klare, konsequente, schnelle und zielführende Entscheidungen zu treffen. Die Einbindung des Top Management in die Konsens- und Akzeptanzbildung bei Meinungs- und Entscheidungsträgern ist unabdinglich. Die frühzeitige Integration aller Key Player und Verantwortlichen sowie der betroffenen Fachbereiche und dezentralen Einheiten in den Entscheidungsprozess sollte ein einheitliches gemeinsames Verständnis für die Inhalte schaffen.

ZUSAMMENSETZUNG DES PROJEKTTEAMS

Bei der Implementierung der HR-Scorecard ist die **Besetzungsentscheidung des Projektleiters** wichtig. Der Projektleiter sollte direkt an den Prozesseigner und Auftraggeber berichten und sollte Fähigkeiten mitbringen, die das gesamte HR-Spektrum abdecken. Darüber hinaus sollte er in der Organisation entsprechend positioniert und vom Management voll akzeptiert sein. Seine überwiegende Aufgabe ist die Integration der HR-Scorecard

in den strategischen HR-Managementprozess. Hierzu muss er eine Änderung in der Denkhaltung und den Aufbau neuer Wertesysteme im HR-Management vorantreiben.

Bei der Zusammensetzung des Projektteams muss besonders darauf geachtet werden, dass Fachexperten, aber auch erfahrene Prozessberater in das Vorhaben integriert sind. Dabei darf sich die Kompetenz der Projektmitglieder nicht nur auf Fach- und Methodenwissen erstrecken, sondern es sollten bei ihnen auch ausgeprägte interne Netzwerke und sehr gute Kenntnisse der Unternehmensprozesse vorhanden sein.

FRÜHZEITIGE INFORMATION UND EINBINDUNG DER BETEILIGTEN

Auch im Zeitalter der fortgeschrittenen Telekommunikation bleiben persönliche Kontakte und Netzwerke die Grundlage einer erfolgreichen Implementierung. Wichtig ist, dass alle Betroffenen im Implementierungsprozess (HR-Fachbereiche, dezentrale HR-Bereiche, IT-Bereiche, Konzernstrategie) **permanent und zeitnah über den Umsetzungsstand informiert** und, wenn erforderlich, in den anstehenden Diskussionsprozess eingebunden werden. Die im Zuge der Scorecard-Implementierung oftmals tiefgreifenden Veränderungen in der Unternehmenskultur und den Unternehmensprozessen müssen für jeden klar verständlich und nachvollziehbar kommuniziert werden. So lässt sich am ehesten sicherstellen, dass alle Bereiche frühzeitig über die geplanten Änderungen und neuen Herausforderungen informiert sind und die Möglichkeit haben, sich in Form von Diskussionsforen aktiv in den Umsetzungsprozess einzubringen. Eine kooperative Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten sollte dabei gefördert und das Bewusstsein für strategisches Denken und Handeln geschaffen werden. Hierbei ist auch immer wieder hervorzuheben, dass es sich bei der HR-Scorecard nicht um ein kennzahlenbasiertes Kontrollinstrumentarium handelt, sondern um ein Mittel zur Strategieumsetzung. Dies fördert das Verständnis sowie die Akzeptanz der Beteiligten.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	13	24	G	P	S
----	----	----	---	---	---

AUSREICHEND ZEIT FÜR DIE EINFÜHRUNG PLANEN

Der Implementierung einer Scorecard im HR-Bereich ist ein ausreichender Zeitplan zugrunde zu legen. Oftmals führt der vermeintliche Zeitgewinn durch eine Vernachlässigung der Akzeptanzschaffung bei den Beteiligten zum Scheitern des gesamten Projektes. Von methodischer Seite ist es wichtig, die Definition von strategischen Zielen, Messgrößen, Zielwerten sowie strategischen Initiativen zur Zielerreichung nur mit entsprechenden Zeitressourcen zu planen und durchzuführen.

Viele Entwicklungen bewegen sich vom Primitiven über das Komplizierte hin zum Einfachen. Die HR-Scorecard sollte in einem ersten Schritt so einfach wie möglich und so kompliziert wie nötig konzipiert werden. Darüber hinaus befindet sich die HR-Scorecard ohnehin in einem **permanenten Weiterentwicklungsprozess**. Deshalb sollte nicht schon bei der erstmaligen Implementierung eine perfekte Lösung erwartet werden. Um Frustration der Beteiligten bei der Einführung der HR-Scorecard zu vermeiden, sollten die Ansprüche nicht zu hoch geschraubt werden. Viel wichtiger ist es, erste Erfolge zu erzielen und diese zu kommunizieren, um weitere Mitarbeiter von der HR-Scorecard zu überzeugen bzw. von dieser Idee zu begeistern.

LITERATURANGABEN

Horváth & Partner GmbH: Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart, 2000

Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave: The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Boston, 2001

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, 1997

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February 1992, S. 71-79

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review, September-October 1993, S. 134-147

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, 1/1996, S. 53-79

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February 1996, S. 75-85

Fleig, Günther; Biel, Alfred: Personalcontrolling der DaimlerChrysler AG: Nur Menschen schaffen Wertel. Controller Magazin, 3/2001, S. 205-214

Steinle, Claus; Thiem, Henning; Lange, Morten: Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien: Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise. Controller Magazin, 1/2001, S. 29-37

Brabänder, Eric; Hilcher, Indra: Balanced Scorecard – Stand der Umsetzung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Controller Magazin, 3/2001, S. 252-260

Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart, 2001. ■

Erfahren

Kompetent

International

Individuell

Transparente Informationen für Management und Controlling

Mit unseren Management-Informationssystemen basieren Ihre Entscheidungen auf präzisen und aktuellen Kennzahlen aus Ihrem Unternehmen.

Über 20.000 Anwender bei mehr als 1.200 Kunden in den verschiedensten Branchen arbeiten erfolgreich mit unseren Lösungen.

Mehr über MIK, unsere Produkte und viele zufriedene Anwender finden Sie unter www.mik.de.



MIK 

**Management
Information
Kommunikation**

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

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	14	26	G	T	P

Interview

LUST UND FRUST DER PROJEKTARBEIT



Alfred Biel



Klaus D. Tumascheit

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel im Gespräch mit Klaus D. Tumascheit

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel (B), langjähriger Autor und Rezensent des Controller Magazin und Gründungsmitglied der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Verein eV, verfügt über eigene umfangreiche Projekterfahrungen; mehrere Projekte wurden ausgezeichnet.

Klaus D. Tumascheit (T), Autor der Bestseller „Überleben im Projekt“ und „Immer Ärger im Projekt“ hat Projektmanagement von der Pike auf gelernt und erlebt. Jahrelang war er selbst Projektleiter, bevor er sein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Als Geschäftsführer der project ing GmbH in Heidelberg berät, coacht und trainiert er heute Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen und deren Führungskräfte und Projektleiter in allen Fragen des Projektmanagements.

B: Bei der Vorbereitung auf unser Interview – sei es durch umfangreiche Lektüre oder zahlreiche Diskussionen – verfestigte sich der Eindruck, dass im Zusammenhang mit der Projektarbeit **ungleich mehr von „Frust“ als von „Lust“ die Rede ist.** Projektarbeit kann grausam sein, so tönt es oft in Diskussionen im Kollegenkreis. Einige Leser des Controller Magazin baten darum, Projektarbeit so darzustellen, wie sie wirklich ist – nicht wie es in den Büchern steht und in vielen Seminaren vermittelt wird. Bitte lassen Sie uns mit einer kleinen Bestandsaufnahme beginnen und ein Situationsbild skizzieren. Ist Projektarbeit wirklich „purer Frust“, wie einer meiner Diskussionspartner sagte? Haben wir es in der Unternehmenspraxis wirklich nur mit frustrierten Projektleitern zu tun, werden Projekte wirklich so schlecht gemanagt? Sind Missstimmungen, Verschleiß und schlechte Ergebnisse wirklich an der Tagesordnung?

T: Sicher in erheblichem Umfang – aber nicht immer, **es gibt auch viele Beispiele guter Projekte.** Wie ist die Situation, wie wir sie häufig in der Praxis vorfinden? **Der Projektleiter bekommt ein Projekt, ist also Manager auf Zeit, jedoch ohne disziplinarischen Zugriff und ist nun auf die Kooperation der Linie angewie-**

sen, um die Fachleistungen und Ergebnisse zu bekommen. Er braucht bei Planabweichungen die Rückendeckung der Führungskräfte für schnelle Entscheidungen. Dabei werden laufend Ziele geändert, Budgets halbiert, Termine vorgezogen usw.

Oft mauert die Linie, weil es nicht honoriert wird, **wenn sie für das Projekt Leute freistellt** (es gibt keine Projektkostenstelle). Die Führungskräfte kommen nicht zusammen, um zu entscheiden, d. h. sie entziehen sich ihrer Verantwortung, beherrschen nicht Arbeitstechniken für effiziente Steuerungsmeetings. Insofern muss der Projektleiter alles ausbaden und das Unmögliche möglich machen.

Ein weiterer Aspekt ist der, dass Projektmanagement seinen Schwerpunkt und Ursprung in technischen Vorhaben hat. Bei nicht-technischen Vorhaben beobachten wir häufig unzureichendes Know-how, wenig Erfahrung und schwerwiegende Mängel im Umgang mit Projekten. Auf dieser Grundlage kann sich natürlich kaum erfolgreiche Projektarbeit entwickeln und damit auch keine zufriedenen Mitarbeiter einstellen. Letztlich, und dies scheint mir besonders wichtig, erfordert gute Projektarbeit ein sehr hohes Maß an Transparenz. Im Gegensatz zu

vielen Linienaufgaben wird bei der Projektarbeit relativ schnell klar und deutlich, ob und wie erfolgreich gearbeitet wird und natürlich auch die entsprechenden Voraussetzungen für eine gute Projektarbeit geschaffen wurden. Und genau diesen Transparenzdruck scheuen viele im Management und im Projektumfeld.

B: Aber Projektarbeit wird doch dann zu einer reizvollen Herausforderung, wenn Chancen bestehen, „etwas zu bewegen“ und sich Erfolge abzuzeichnen beginnen. Wenn ich meine eigene Erfahrung ein Stück einbringen darf, so waren meine bisherigen Projekte zwar durchaus nicht frei von „Frust“, aber es gab im Laufe der Jahre zweifellos einige Projekte, die mir neben „Frust“ auch viel „Lust“ vermittelt haben. Durch die eigentliche Projektarbeit, einige großartige Teams, etlich überzeugende obere Führungskräfte und nicht zuletzt auch das große Gefühl, trotz aller Schwierigkeiten etwas bewegt zu haben und fachlich und persönlich bereichert worden zu sein. Gibt es nicht auch viele Projektleiter, die im tiefen Frust „nie wieder“ sagen, aber mit Begeisterung wieder einsteigen, wenn das nächste Projekt ruft, weil sie sich dem besonderen Reiz eines Projektes nicht entziehen können?

T: Ja, in der Tat, wer erst wieder auf seinem Linienjob gelandet ist und tagelang in Routine versinkt, sehnt sich irgendwann wieder nach einem Projekt. Mit Abstand nimmt dann jeder wahr, wie viel Zeit wirklich für Führung in der Linie übrig bleibt, bzw. wer wirklich führen kann. Projektarbeit verschafft Möglichkeiten der Entfaltung und Gestaltung, wie sie die Linie meistens nicht vermitteln kann. Wir beobachten häufig, dass Projekte für Mitarbeiter eine Art Entwicklungsprozess sind und sich dabei nicht wenige Mitarbeiter zu völlig neuen Leistungsgrößen entwickeln. Nicht selten ist ein Projekt auch die Gelegenheit, von einer freudlosen Arbeitssituation und nicht zuletzt vom Chef mal weg zu kommen. Hinzu kommt, dass vom Fachlichen her Projektarbeit gegenüber der normalen Linienarbeit anspruchsvoller ist.

B: Die Experten prognostizieren sowohl eine weitere wachsende Bedeutung der Projektarbeit als auch eine Zunahme der Komplexität, der Risiken usw. Was bedeutet dies? Wir verzeichnen bereits heute z. B. Spannungen zwischen der Linie und den Projekten, ein Kampf um knappe Ressourcen, das Nebeneinander verschiedener Kulturen, **Projektarbeit steht gegen Tagesgeschäft und laufende Arbeit gegen innovative Aufgaben.** Erfahrungsberichte beklagen oft die mangelnde Unterstützung durch das Management bzw. dessen Überforderung mit Projektthemen. Dies sind nur einige Problemausgriffe zur Skizzierung der Ausgangssituation. Wenn nun Projektarbeit einerseits immer wichtiger, andererseits immer schwieriger wird und wir heute bereits reichlich Probleme und Schwierigkeiten haben, was bedeutet dies für unsere Unternehmen und die Projekte?

T: Diese von Ihnen skizzierte Entwicklung erfordert eine zunehmende **Professionalisierung der Teams, Projektleiter sowie der Führungskräfte.** Wir müssen feststellen, es reicht nicht mehr, sich nur noch in seinem jeweiligen Arbeitsumfeld zu bewegen. Nicht über den Tellerrand zu schauen, ist heute nicht mehr möglich; Aufgabenstellungen sind fast nur noch organisationsübergreifend lösbar.

Jeder redet, wie wichtig unternehmerisch handelnde und denkende Mitarbeiter sind – aber wer geht wirklich auf die

Mitarbeiter zu, bindet sie ein, holt ihr Fachwissen ab, motiviert sie? Viele verstecken sich hinter Zahlenfriedhöfen, um als Manager gut dazustehen, wedeln mit Planzahlen und delegieren kalt an die Mitarbeiter zurück.

Aber täuschen wir uns nicht, **Projektarbeit heißt Teamarbeit und sollte im ganzen Unternehmen vorgelebt werden,** auch auf Vorstandsebene. Nur wie sieht es da mit der Anwendung von Arbeitstechniken aus? Nach Fredmund Malik ist Professionalität der Wirkungsgrad von Arbeitstechniken. Danach liegt der Professionalitätsgrad auf Vorstandsebene zwischen 0 und 2 (bei einer Skala von 10). Weiter so wie bisher und „wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“ ist nicht zielführend und wird immer weniger funktionieren.

Projekte steuern heißt Ressourcen und damit auch Prioritäten zuordnen. Also muss ein **professionelles Multi-Projektmanagement** her. Aber wer legt das Ranking aller Projekte fest, entscheidet, wenn Projekte für das Unternehmen keinen Wert haben. Wir müssen uns doch fragen, wie viele private Steckenpferde oder „politische Vorstandsprojekte“ es gibt. Zudem ist zuviel auf Seilschaften aufgebaut (das old-boys-networking funktioniert immer noch). Häufig treffen wir auf wenig Transparenz, aber viel auf Machtausbau, Besitztümer usw. Das Dilemma ist doch: Mit untauglichen Arbeitstechniken, antiquierten Regeln, nicht gelösten Konflikten zwischen Linie und Projekt lassen sich die zukünftigen Anforderungen und Herausforderungen nicht bewältigen.

Wenn es in der Unternehmenspraxis nicht gelingt, die hier grob umrissenen Umsetzungs- und Wirkungsdefizite nachhaltig aufzubauen, wird der Leidensdruck wachsen und werden die eingangs definierten Probleme nur noch größer. Mit Projekten kann man eben nicht – ohne Schaden zu nehmen – amateurhaft umgehen, auch nicht der Vorstand.

B: Ich möchte hierzu einen Aspekt einflechten. Ein erfahrener Projektleiter und langjähriger Leser dieses Magazins klagte mir seine Probleme, bestimmte Projektthemen, die offenbar sowohl wichtig als auch heikel sind, von seinem Management akzeptiert zu bekommen. Die Erfahrungen in der Praxis scheinen zu belegen, dass es einerseits das Problem einer gewissen Projektinflation gibt, aber andererseits noch lange nicht jeder Projekt-

vorschlag akzeptiert wird, zumal wenn er problematisch ist oder vom Management aus politischen Gründen nicht angenommen wird. EURO-Projekte z. B. waren in den letzten Jahren ohne Diskussion Pflicht, aber z. B. bei einem Führungs-informations-Projekt muss schon Überzeugungsarbeit geleistet werden. Was gibt letztlich den Ausschlag, welche Themen zum Projekt erhoben sind?

T: Sicher, auch diese negative Erfahrung ist in der Praxis zu beobachten. Projekte fallen nicht vom Himmel. Sie müssen rechtzeitig geplant und eingebracht werden. Wir haben es mit der Grundsatzfrage zu tun, welche Projekte machen Sinn, schaffen Werte. In der Praxis hat sich eine gewisse Klassifizierung bewährt, etwa nach Muss-, Kunden- und Reorganisationsprojekten. Häufig fehlt auch hier die gebotene Transparenz und eine sorgfältige Bewertung nach Nutzen und Aufwand.

B: Bevor wir die einleitenden Fragen abschließen, lassen Sie uns bitte einen Aspekt ansprechen, der die Problematik eindrucksvoll illustriert. Wir verzeichnen eine fast inflationäre Entwicklung der Veröffentlichungen zu unserer Thematik. Beispielsweise weist eine bekannte Internet-Buchhandlung unter dem Stichwort „Projektmanagement“ eine dreistellige Zahl an einschlägigen Titeln aus. **Explodiert das Wissen zu diesem Thema,** welche neueren Erkenntnisse sind zu verzeichnen, was hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt? Oder handelt es sich nur um ein attraktives Thema, das immer wieder neu aufgewärmt und belebt wird ohne wesentlichen Erkenntniszugewinn? Was treibt die enorme Zahl an Veröffentlichungen? Wie viele Bücher müssen noch geschrieben werden? Und wie viele müssen wir noch lesen? Dies um so mehr, da es inzwischen auch zahlreiche kritische Bücher gibt, u. a. von De Marco, Seiwert, Sprenger usw. und nicht zuletzt Ihre Bücher. Treibt ein unbestimmtes und vielleicht kaum lösbares Unbehagen die vielen Autoren?

T: Das Thema wird in der Tat immer wieder neu aufgewärmt, ergänzt, ohne dass man an die kritischen Brennpunkte rangeht. Das Phänomen ist, dass es kaum grundlegend Neues gibt, schon lange ist bekannt, wie es geht – nur, **Projektmanagement schafft brutale Transparenz und die ist nur unbequem.**

Noch ein Buch, noch ein Training, noch mehr desselben, aber keine wirkliche Veränderung oder Verbesserung – dies ist unser Problem.

Zum einen ist es Mode, jede Reparatur einer Espressomaschine zum Projekt zu machen (es scheint ja die Wunderwaffe zu sein). Zum anderen sind die Probleme seit über 20 Jahren die gleichen, doch kaum einer geht sie ernsthaft und zielgerichtet an. Es geht doch letztlich um Macht- und Statusverluste, um Ängste, Fehler zu machen und nicht perfekt zu sein, sich einen Zacken aus der Krone zu brechen. Mangelnde Transparenz, fehlende Professionalität in den Arbeitstechniken, liebgelebte Gewohnheiten, nicht wahrgenommene Verantwortung und andere Einstellungs- und Verhaltensprobleme sind grundlegende Hürden und Hemmnisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Projektarbeit. Diese Themen erfordern aber eine andere Art der Diskussion, wie wir sie heute vorherrschend erleben. Natürlich nicht zu vergessen die Suche nach Ruhm und Ehre, das ultimative Projektmanagement gefunden zu haben.

In der jüngeren Zeit mehren sich ja auch die kritischen Veröffentlichungen. Auch wenn sie vielleicht nicht unmittelbar helfen, so vermitteln sie doch dem Leser den Eindruck und die Gewissheit, nicht alleine zu stehen und helfen ihm, die Schuld an seiner Misere nicht allein bei sich zu suchen – insofern tragen auch meine Bücher und die Bücher anderer kritischer Autoren dazu bei, dass sich der Leser von seinem Frust ein Stück entlasten kann.

B: Bitte lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen. Hierzu möchte ich versuchen, die Kernaussagen Ihrer beiden Bücher auf den Punkt zu bringen. In Ihrem Buch „Überleben im Projekt“, das 1998 erschienen ist und von dem schon über 12.000 Exemplare verkauft sind, thematisieren Sie, dass Projekte und insbesondere ihre Projektleiter in Fallen tapen können aus Unkenntnis und Unbekümmertheit usw. Sie schildern hierzu **zehn Projektfallen** und wie man sie umschiffen kann. Mit Ihrer jüngsten Veröffentlichung „Immer Ärger im Projekt“ – im Jahre 2001 veröffentlicht – verstärken und erweitern Sie Ihre Bestandsaufnahme durch die Feststellung, dass Projekte durch das Umfeld, das Management usw. in den Misserfolg geradezu gedrängt und gestoßen werden bis hin zur Folgerung,

Projekte würden regelrecht gekillt. Sie beschreiben hierzu elf große und neun kleine sogenannte Projektkiller recht eindrücklich. Sie belegen Ihre Aussagen in beiden Büchern vielfach und anschaulich, so dass es schon einer Aufforderung gleichkommt, sich ernsthaft mit diesen Thesen auseinander zu setzen. Aus Ihren Auflagenrekorden und den anerkennenden Rezensionen ergibt sich ein hohes Maß an Zustimmung der Fachöffentlichkeit. Liegt mithin die viel beklagte Projektproblematik darin, dass Führung, Organisation und Abwicklung von Projekten hohe Anforderungen stellen und damit auch leicht zu gravierenden Fehlern führen – aber noch mehr daran, dass Projekte vom Umfeld quasi beeinträchtigt und nicht selten demontiert und demotiviert werden und schlechte Rahmenbedingungen erfolgreiche Projektarbeit erschweren bis verhindern?

T: Die praktischen Erfahrungen zeigen, dass bei der Projektarbeit sehr viele Fehler gemacht werden. Mein Anliegen war es mit meinen beiden Büchern, diesen Sachverhalt transparent zu machen, Fehler zu analysieren und zu strukturieren und nicht zuletzt auch fehlerbezogene Hilfen anzubieten.

Noch mehr Gewicht als den Fehlern, die im Projekt selbst gemacht werden, kommt den Fehlern aus dem Umfeld zu. **Bei Führungskräften ist der Stellenwert des Projektmanagements sehr gering, damit lässt sich so schnell kein Blumentopf gewinnen.** Projektmanagement kann nicht delegiert werden, es fängt ganz oben an. Projektmanagement einzuführen ist ein Kraftakt, aber wenn jeder Manager weiß, welche Potentiale damit ausgeschöpft werden können, so könnte **Projektmanagement ein echter Renner in der Managementszene werden.**

Keiner lässt sich gerne sagen, dass er der große Projektbremser ist, oder? Und da beginnt das Handicap. Organisationen sind statisch, auf Dauer ausgelegt. Und bisher hat auch alles recht gut geklappt (scheinbar). Jetzt kommt das Zeitalter der Projekte und der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit, wie wir zu Beginn schon festgestellt haben. Damit ergeben sich neue Fragestellungen wie etwa: Wer erntet da Anerkennung? Wer ist so ehrlich und sieht die Stolpersteine und räumt sie auch noch beiseite?

Die Anforderungen sind eigentlich gar nicht so hoch. Nur mit einmal sagen oder

vorschreiben kann keiner Projektmanagement praktizieren. Das erfordert Beharrlichkeit und den Willen, jeden Tag aufs Neue Arbeitstechniken anzuwenden und aus Fehlern zu lernen. Wer erst einmal verstanden hat, **dass Projekte ohne Planungen nicht gesteuert werden können**, wird immer professioneller in seiner Arbeitsweise und hat immer mehr Erfolg.

B: Analysiert man die von Ihnen und anderen Autoren aufgezeigten Schwachstellen sowie einschlägige empirische Erhebungen zur Projektarbeit, so stößt man auf viele kleine und größere Mängel. Ludewig (Woran scheitern Projektleiter? In Informatik 5/1999) spricht treffend davon, dass Projekte an der „Komplexität des Banalen“ scheitern. Ist es so, dass die vielen kleinen und mittleren Störfaktoren und oft banalen Ereignisse im Verbund für ein Projekt tödlich wirken können? Ist die Projektarbeit letztlich der Brennpunkt von Widersprüchlichkeiten, Dilemmata und Paradoxien? Ein Konzentrat aus Interessengegensätzen, typischen menschlichen Fehlern wie z. B. Mangel an Disziplin und Verantwortungsgefühl, organisatorischen und fachlichen Problemen usw.? So banal die immer wieder publizierten Einsichten auch klingen mögen, sie werden dennoch oft ignoriert. Warum? Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang einen Aspekt einbinden, den der Herausgeber des Controller Magazin verschiedentlich betont hat: **Ist eine rechtzeitige und fundiert angekündigte Abweichung nicht einer Zielerreichung gleich zu setzen – was meinen Sie?**

T: Die menschliche Natur ist in der Tat der entscheidende Faktor. Im Kern geht es immer wieder um Verhaltensfragen und um unsere Einstellungen. Wir sind nicht auf schnelle Veränderungen ausgelegt, wir bauen auf Erfahrungen und Gewohnheiten auf. Das, was bisher funktioniert hat, ist uns vertraut. Also stört alles Neue. Nun schauen wir uns das Belohnungssystem an: Ich komme weiter, wenn ich gute Leistungen zeige. Das gelingt nur in einem Netzwerk. Je weniger ich verbindlich zusage und mich viel in Rhetorik und Dialektiken übe, um so weniger muss ich mich bemühen oder mich gar bei Terminverzögerungen rechtfertigen.

Projekte beschreiben Ziele in der Zukunft. Ich plane auf Basis meiner Erfahrungen und meiner Annahmen. Und nun schlägt Bert Brecht zu „Ja, mach nur

einen Plan. Sei ein großes Licht. Mach noch 'nen zweiten dazu. Doch gehen werden sie beide nicht."

Was passiert, wenn ich mich verschätzt habe? Werde ich belohnt, wenn ich das rechtzeitig feststelle? Und **die Regel ist nicht die Punktlandung im Projekt.** Die Regel ist der Umgang mit Planabweichungen. Und das ist der Kulturschock. Daher denke ich auch, dass **rechtzeitig und fundiert angekündigte Abweichungen** der Zielerreichung gleich zu setzen sind. Die sollte Bestandteil unserer Kultur sein bzw. werden.

B: Unsere gemeinsame Zielsetzung ist es ja, mit dieser Diskussion und Veröffentlichung einen Beitrag dazu zu leisten, dass sich die „Lust-Frust-Waage“ unserer Leserinnen und Leser besser ausbalanciert. Wo soll man ansetzen? Liegt der Ansatz darin, die Techniken und Methoden des Projektmanagement zu verbessern? Müssen Netzplantechniken, Dokumentationswerkzeuge, PC-Tools, Mindmapping, Brainstorming etc. noch intensiver vermittelt und angewandt, verfeinert und perfektioniert werden, wie auch manche Bücher und Seminare vermitteln? Oder müssen wir – sofern diese Projektwerkzeuge hinreichend vorhanden und eingesetzt werden – einen Lösungsschwerpunkt suchen, der wo anders liegt, der erfahrungsgemäß schwer zugänglich ist und zudem von manchen nicht so gut verstanden wird. Ich meine die Würdigung der **soft facts** und der **Unternehmens- und Projektkultur**?

T: Beides, wir brauchen den professionellen Einsatz von einfachen, praktikablen Arbeitstechniken, die uns helfen, aufwandsarm und effizient unsere Projektarbeit zu leisten. Wir brauchen aber auch eine Projektkultur in der Weise, **dass wir wertschätzender miteinander umgehen.** Wer die richtigen Steuerungsinstrumente einsetzt, hat hinterher immer Erfolg. Nur die wenigsten setzen beharrlich die Arbeitstechniken ein wie Auftragsklärung, Arbeitspaketplanung mit Frühwarnsystem, Projektorganisation, Risikoanalyse und Entscheidungsvorbereitung. Die große Hemmschwelle: Ich kann dies nicht im stillen Kämmerlein anwenden, sie funktionieren nur im Team. Und wenn keine Räume vorhanden sind, weil eher nach außen repräsentiert wird, bin ich mit meinem Latein am Ende. Und Teamarbeit bedeutet wiederum Ver-

trauen, Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit. Schauen wir uns um, wie es damit in der Unternehmenspraxis bestellt ist. Fragen wir uns, was die Mitarbeiter hierzu von den Führungskräften lernen.

Vielleicht traut man der ganzen Geschichte nicht, weil es zu einfach ist? Vielleicht setzt man eher auf pseudowissenschaftliche Planungsprogramme mit vielen hübschen Spielereien. Die Dinge so einfach wie möglich zu machen, hat schon Einstein empfohlen. Dann versteht sie jeder und arbeitet auch damit.

Dabei stellt sich für mich die Frage, verträgt die Unternehmenskultur, das alle Informationen im Projekt auch allen zugänglich gemacht wird. Wenn das Motto lautet, Wissen ist Macht, kann ich kein Projekt erfolgreich durchführen.

Mit einem anderen wichtigen Aspekt möchte ich abschließen: Häufig ist in der Praxis zu beobachten, wie sehr hierarchische Macht Methodenkompetenz der Experten verdrängt. Hierarchische Macht sollte nicht mit einem durchgehenden Vorfahrtsrecht verwechselt werden, bei Projekten schon gar nicht.

B: Die praktische Erfahrung scheint zu bestätigen, dass die Projektkultur, die natürlich stark von der Unternehmenskultur geprägt wird, entweder Bremse oder Schubkraft ist. Nicht wenige Kollegen meinen, dass letztlich die Kultur der entscheidende Erfolgsfaktor sei. Warum ist eine fördernde Kultur so wichtig für den Projekterfolg? Warum ist „Fördern“, z. B. von Teammitgliedern, ein zentraler Aspekt erfolgreicher Projektarbeit und übt damit eine gewisse Schubkraft aus?

T: Ich kann dies nur bestätigen. Gerne gehe ich auf das Wort „fördern“ ein. **Menschen zu befähigen, Ziele zu erreichen; aus Fehlern zu lernen; Neues auszuprobieren; besser zu werden, sich anzuspornen; inne zu halten und zu reflektieren, gemeinsam Erfolg zu haben, sind in der Tat einige der wichtigsten Aufgaben moderner Projektarbeit.** Dies heißt, dafür Raum zu geben. Viele haben hierzu die Zeit nicht mehr angesichts immer knapperer Ressourcen, kürzerer Termine, geringerer Budgets. Mit den an kurzfristigen Effekten orientierten Zielen werden langfristig Potentiale sträflich vernachlässigt.

Und so eine Kultur muss vorgelebt werden. Damit sind wir wieder bei den bereits angesprochenen Problemen. Welche Führungskräfte interessieren

sich überhaupt dafür, wie die Projekte laufen?

B: Wie lässt es sich bewirken, dass in unseren Projekten nicht so sehr der „Frust“ dominiert, sondern es „Lust“ macht, Projekte abzuwickeln. Ich möchte mich hierzu auf ein **Stück eigener Erfahrung stützen und auf das Konzernprojekt EURO der DaimlerChrysler AG verweisen.** Der Projektleiter (obere Führungskraft) ist mir dort Vorbild geworden, weil er es verstanden hat, eine besondere Kultur zu entwickeln. Eine Kultur der Glaubwürdigkeit und Transparenz. **Projektleitung zeigte sich hier als Führung mit Konsequenz und Fairness.** Eine bemerkenswerte Vertrauenskultur und ein beispielhaftes Engagement im Projekt haben zu einem offenen Umgang mit aufgetretenen Schwachstellen und Projektrisiken geführt. **Meine besten Erfahrungen,** so z. B. auch bei einem dreijährigen Projekt zur Optimierung der Inventurverfahren und der Bestandsführung, **habe ich immer dort machen dürfen, wo eine besonders gute und fördernde Kultur vorhanden und gelebt wurde.** Würden Sie zustimmen, dass nur soviel Projekterfolg möglich ist, wie die Kultur zulässt?

T: Ja, in der Tat können Projektleiter und insbesondere eine fördernde Projektkultur viel bewegen. Auch ich habe erlebt, dass couragierte, erfahrene Projektleiter eine eigene Projektkultur aufbauen können. Sie haben sich ihre Meriten durch Erfolg und Persönlichkeit verdient. Und in dieser Kultur ist Erstaunliches möglich, es können gewaltige Kräfte freigesetzt werden.

B: Ich möchte die Rolle des Projektleiters etwas vertiefen. Sie haben eingangs berechtigterweise den Teamgedanken als Erfolgsfaktor besonders hervorgehoben. Aber ein Team ohne einen echten Leader bekommt häufig nicht den notwendigen Schwung, die gebotene Effizienz und Zielorientierung zustande. Der Projektleiter oder die Projektleiterin ist doch für den Projekterfolg ebenfalls von ganz besonderer Bedeutung, wie wir gerade festgestellt haben. Die Fragen der Qualifikation sowie der Kompetenz und der hierarchischen Stellung sind in aller Regel erfolgsentscheidend. Projekte sollen die industrielle Zukunft absichern. Dies heißt doch, dass die besten Leute in die Projekte müssten. Welche praktischen Erfahrungen können Sie uns hierzu vermitteln?

T: Sicher steht und fällt ein Projekt mit dem Projektleiter oder der Projektleiterin. Wir beobachten in der Unternehmenspraxis einen sich häufig wiederholenden schwerwiegenden Fehler des Top-Management. Es führt nämlich in die Sackgasse, **wenn Projekte für Personalversorgungs- oder -entsorgungsmaßnahmen erhalten müssen und missbraucht werden.** Der Projektleiter muss eine hohe soziale, prozess- und methodenbezogene Kompetenz in die Projektarbeit einbringen. Die auftraggebenden Top-Manager sollten ihre Projektleiter nicht verheizen und Humanressourcen unnötig zermürben. Nach unseren Beobachtungen leiden Projektleiter besonders unter Zielunklarheit, Termin- und Budgetknappheit sowie mangelnder Kooperation. Häufig gibt es viel Projekt, aber wenig Management. Top-Manager sollten dies verhindern und von Anfang an für klare Verhältnisse und hinreichende Rahmenbedingungen sorgen und so ihre Projektleitung stärken und zum Erfolg verhelfen.

B: Wir haben hier nicht den Raum und sicher auch nicht die Aufgabe, Einzelheiten des Projektmanagements zu erörtern. Hier sei auf das umfangreiche Angebot an Literatur, Seminare und Beratung verwiesen. Projektarbeit erlebt man als Zusammenspiel von Erkenntnissen, Methoden und Führungsverhalten. Professionelle Projektarbeit erfordert u. a. eine intensive konzeptionelle Vorarbeit; Entwicklung und Anwendung eines Wissensmanagements, das die Erkenntnisse allen Beteiligten zugänglich macht; eine eindeutige Aufgabenstellung und einen verbindlichen, verlässlichen Projektauftrag; zweifelsfreie Umsetzungsverantwortung begleitet von einem durchgängigen und straff gestalteten Review- und Berichtsverfahren; eine straffe Führung der Berater; frühzeitige und angemessene Einbindung der Nutzer bzw. Anwender bzw. aller Betroffener wie z. B. ggf. die Wirtschaftsprüfung und nicht zuletzt eine mitlaufende Kommunikationskampagne. Gibt es – zusammenfassend gefragt – zentrale Erfolgsfaktoren, sozusagen das ultimative Rezept für den Projekterfolg? Gibt es in den Unternehmen so etwas wie – unterschiedlich entwickelte – Projektintelligenz? Gibt es eine gewisse „Projektdenken“, die sich von der Linienarbeit unterscheidet, die z. B. Mut, Risiko, Innovation usw., aber auch ein anderes Umgehen mit Sicher-

heit, Hierarchie usw. erfordert? Entscheiden letztlich „Projektdenken und Projektintelligenz“ über Erfolg oder Misserfolg?

T: Ein ultimatives Rezept für den Projekterfolg gibt es durchaus. Wir müssen nur die Top-Manager betrachten, deren Projekte wie durch Zauberhand fast immer on time, on budget und on target ankommen. Wenn man diese Manager genauer anschaut, dann fällt auf, dass sie sich mehr oder weniger an zwei Punkten orientieren: Einerseits Vorgeben und Vorleben und andererseits Fordern und Fördern. Diese Manager geben klare, konsistente und konsequent durchdachte Regeln vor. Sie haben engagierte und motivierte Projektteams. Sie steuern ihre Projekte transparent. Und schließlich haben diese Manager die besseren Projektleiter, weil sie nach den Prinzipien der Personalentwicklung fördern.

Wir müssen immer wieder gemeinsam lernen, was war gut und erfolgreich. Was behalten wir bei? Was können wir besser machen? Keiner hat das Patentrezept, aber jeder kann seine Erfahrungen einbringen. Jedes Team hat Potentiale und wie beim Sport braucht es Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich besser aufeinander einzuspielen. Gemeinsam den Erfolg zu wollen, ist entscheidend. Als Basis dienen sowohl angemessene Arbeitstechniken als auch und insbesondere wertschätzendes miteinander Umgehen, wobei die Leistungen der Einzelnen auch gewürdigt werden.

B: Damit in unserem Beitrag die Balance zwischen Lust und Frust stimmt, lassen Sie uns bitte mit einem Ausblick schließen und noch einmal an Ihre Erwartungen an die zukünftige Projektarbeit zu Beginn anknüpfen. Bei der Projektarbeit geht es ja nicht nur um die Lösung von Sachaufgaben. Bei dem erwähnten EURO-Projekt der DaimlerChrysler AG waren wir uns von Anfang an bewusst, dass die reine Abhandlung von Sachthemen bei weitem nicht zielführend genug sein kann, um einen anerkanntswerten Projekterfolg zu erarbeiten. Haben nicht Projekte über die eigentliche Sachaufgabe hinaus ein **Chancenpotenzial für z. B. die Organisations- und Personalentwicklung**, für neue IT-Lösungen, für Veränderungen der Kultur usw., so dass Projekte eigentlich für die Projektmitglieder und für die Unternehmen eine Bereicherung, einen Katalysator darstellen. Ist diese „lustvolle“ Vision zu weit gegriffen,

eilt sie den realen praktischen Bedingungen zu weit voraus?

T: Damit treffen Sie den entscheidenden Punkt. Wenn Projektarbeit als Personalentwicklung gesehen wird, Menschen sich bewähren können, Herausforderungen annehmen können, bar jeder hierarchischen Einschränkung, dann gewinnen wir auch Projekterfolge. Wenn in Projekten Erfolge erzielt werden, profitiert jeder im Unternehmen und der Unternehmenserfolg stellt sich von selbst ein. Man kann nur noch einmal deutlich unterstreichen, dass Projektarbeit viel mehr ist als eine Problemlösungstechnik, eine Technik zur Lösung von Sachaufgaben. Vielmehr muss Projektmanagement ein Instrument sein, sowohl das Unternehmen, aber auch die Mitarbeiter zu verändern und nach vorne zu bringen.

B: Fassen wir zum Abschluss unseres Dialogs noch einmal zusammen:

1. Offenbar haben wir es in der Praxis mit z. T. erheblichen Umsetzungs- und Wirkungsdefiziten zu tun.
2. Die Entwicklung der Rahmenbedingungen – einerseits wachsende Anzahl an Projekten bei gleichzeitig zunehmenden sachlichen und zeitlichen Anforderungen, aber auch rückläufige Budgets und Ressourcen – rückt die Projektproblematik in die Aufmerksamkeit.
3. Projektmanagement setzt gute Techniken voraus. Doch der wichtigste Faktor ist der Mensch und seine Fähigkeiten. Er allein bestimmt, ob ein Projekt erfolgreich ist oder scheitert.
4. Projektmanagement ist zugleich Ressourcenmanagement.
5. Bei der Projektarbeit geht es nicht nur um die Lösung von Sachaufgaben, sondern nicht zuletzt auch um Change Management, um Personal- und Organisationsentwicklung.
6. Für Projektarbeit tragen sowohl Projektleiter und Projektteams Verantwortung als auch Management und Umfeld.
7. Basics wie Werte, Einstellungen, Emotionen und insbesondere die Projektkultur sind ein wesentlicher und wichtiger Bestandteil jedes Projektes, insbesondere von Veränderungsprojekten. Mit meinem herzlichen persönlichen Dank die Frage: Können sich unsere Leserinnen und Leser über Ihre Arbeit weiterführend informieren und ggf. mit Ihnen in Kontakt treten?

T: Ja, im Internet unter www.project-ing.de und telefonisch in meinem Büro unter 06221/184653. Alles Gute. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

07	24	26	G	P
----	----	----	---	---

CHANGE MANAGEMENT benötigt Qualität und Akzeptanz

von lic. oec. HSG Markus Stamm, Feldafing
Vortrag beim 27. Congress der Controller
am 14. Mai 2002 in München



Als Berater unterstütze ich das Management bei tiefgreifenden Veränderungsvorhaben. So konnte ich die letzten dreieinhalb Jahre auf der Leitungsebene mitwirken, eine Fusion nachhaltig zu vollziehen. Die Themenpalette war breit: Arbeitsgruppen mussten zusammengeführt und wieder handlungsfähig gemacht werden; es galt, über Systeme nachzudenken und zu entscheiden und das von der EDV über die Personalwirtschaft bis zum Controlling; strategische Entscheidungen größeren Ausmaßes standen an. Und genau darüber, über **meine Erfahrungen in solchen Projekten, will ich hier sprechen.**

„Change Management und schneller Wandel durch große Gruppen“ heißt mein Thema. Ich habe es in zwei Teile gegliedert. Zuerst spreche ich über eine **Formel erfolgreicher Veränderung, über $E = Q \times A$.** Eine Formel, die mich seit Jahren umtreibt und die in ihrer schlichten Schönheit wohl kaum zu überbieten ist. $E = Q \times A$.

Im zweiten Teil zeige ich Ihnen eine Vorgehensweise, wie Sie **Leute nachhaltig mobilisieren und hinterm sprichwörtlichen Ofen hervorholen können.** Hätte mir jemand vor sieben Jahren gesagt, man könne, wirklich seriös und ernsthaft, mit dreihundert Leuten gleichzeitig in einem Raum strategische Prozesse

planen und aufgleisen, ich hätte ihn glatt für verrückt erklärt! Dann lernte ich 1998 in Boston Kathy Dannemiller und ihre Arbeitsweise RTSC kennen. Drei Jahre später verwandten wir ihren Ansatz erstmals im Rahmen einer strategischen Neupositionierung bei der Firma **MIGROS in der Schweiz.**

Formel $E = Q \times A$

Nun zur Formel $E = Q \times A$. Bei manchen Themen haben es sich viele von uns angewöhnt, von zwei Ebenen zu sprechen, die jeweils relevant und zu beachten seien. Aus der Kommunikation uns allen bekannt ist die **Unterscheidung in Sachebene und Beziehungsebene.** In der Führung scheint es hilfreich zu sein, **von aufgabenorientierten und mitarbeiterorientierten Führungsstilen** (vgl. Aufsatz Dr. Böhm) zu sprechen. Wiederum andere sprechen vom Unternehmen als einem sozio-technischen System oder davon, dass **Leistung die Multiplikation aus Können und Wollen sei.**

Was sich als gemeinsamer Nenner dahinter verbirgt, ist die zunächst wenig aufregende Feststellung, dass es bei einem Thema um eigentlich zwei Themen geht. Es geht um so etwas wie um Dinge, um die Sache, das Vordergründige, das Klare, die Fakten. Der andere Aspekt lenkt

unsere Aufmerksamkeit auf die Menschen, auf das Weiche, auf Beziehungen, auf Interaktionen, auf Prozesse.

Und eben diese liebgewonnene und offenbar hilfreiche Art, sich die Welt zugänglich zu machen, wählte N. R. F. Maier vor einem halben Jahrhundert, um Entscheidungen zu untersuchen (Psychology in Industry, Boston 1955). Demnach hängen gute Entscheidungen von zwei Variablen ab, **der Qualität und der Akzeptanz.**

$E = Q \times A$. Was mich an dieser Formel beschäftigt, aufregt, hie und da grauhaft nervt, sind nicht die beiden Begriffe Qualität und Akzeptanz. Nein, es ist das **Malzeichen!** Denn wenn ich den Maier'schen Gedanken leicht entfremde und auf's Change Management anwende, dann heißt das, dass erfolgreicher Wandel abhängig ist von einerseits einem guten, fundierten Fachkonzept und andererseits davon, dass dieses akzeptiert wird. Akzeptiert und in letzter Konsequenz natürlich ausgeführt wird vom Auftraggeber, den Managern, die das Thema vorantreiben müssen bis hin zu den betroffenen Mitarbeitern, den Lieferanten und nicht zu vergessen den Kunden! $E = Q \times A$. Manche von Ihnen denken vielleicht – ach, wie banal! Ich stimme Ihnen zu, in der Theorie. Wenden Sie die Formel hingegen in der Praxis und in

Erfolg = Qualität x Akzeptanz

Glücksfall: 0 = 0 x 0

Pech 1: 0 = 0 x 1

Pech 2: 0 = 1 x 0

Die Formel erfolgreicher Veränderungen

Ihren konkreten Projekten an und arbeiten wirklich konsequent nach Q x A, dann kommt eine Herkulesaufgabe auf Sie zu (vgl. Interview Biel / Tumuschheit).

Wenn ich mal vom Sonderfall absehe, dass ein mieses Konzept ohne Akzeptanz sich glücklicherweise selber erledigt, dann gibt es immer noch den brisanten Fall, wo konzeptioneller Bullshit auf hohe Akzeptanz stößt. Ein interessantes Thema – wandern Sie nur mal gedanklich durch Ihre letzte Arbeitswoche mit ihren Sitzungen und Sie werden höchstwahrscheinlich fündig! Die spannende Frage lautet hier: **Wie schaffen es kluge Leute, bei ihren Arbeits- und Entscheidungsprozessen null Qualität zustande zu bringen?** Hier müsste ich tief einsteigen in Entscheidungsfehler und dysfunktionale Teamprozesse in Management-Teams.

Ich könnte Ihnen Fälle schildern, aus denen klar wird, dass Geschäftsleitungen nach dem Prinzip von „Friede, Freude, Eierkuchen“ funktionieren; dass Direktoren sich vornehm gegenseitig in Ruhe lassen, sich selber keine konstruktive Streitkultur angeeignet haben; dass Entscheidungsgremien einen qualitativ lausigen Output haben. Allerdings, wenn man nach der Stimmung fragt, ist die gut bis hervorragend! Unvorstellbar, aber wahr! Wie heißt es so schön? Ineffiziente, aber fröhliche Nullen.

Konformitätsdruck

Ich will mich hier nur um ein einziges dahinterliegendes Hauptphänomen kümmern, um den von Ash so bezeichneten „Konformitätsdruck“. Interessanterweise tritt er bevorzugt in Gremien auf mit einer sehr kurzen, aber auch sehr langen gemeinsamen Geschichte.

Konformitätsdruck führt dazu, **dass der Einzelne nur selten ausspricht, was er wirklich denkt**. Er hat in seinem Kopf einen „Mindguard“, einen Zensor. Er schimpft, flucht und meckert vielleicht hinterher unter vier Augen, aber er äußert sich nicht kritisch im Gremium selber. Ein verheerendes Muster, weil in einem Team stets nur das sozial relevant ist, was auch im Team selber besprochen wird. **Wer die kritischen Dinge außerhalb bespricht, der stiehlt Energie. Wer sie drinnen bespricht, gibt Energie.**

Wenn Geschäftsführer anfangen, übermäßig diplomatisch zu sein, klingeln bei mir alle Alarmglocken. Oft werden dann unwichtige Themen ellenlang diskutiert, die Informationen über unwichtige Dinge ungeschminkt weiter gegeben. Aber bei der Diskussion wichtiger Themen ist es schwer, exakte, vollständige und offene Information zu erhalten. Die Dinge werden gerne vertagt. **Oder dem einen Gutachten folgt ein zweites.** Ebenso kommt es unter dem Banner der Diplomatie nur selten vor, dass den Verantwortlichen die Wahrheit gesagt

wird, wenn sich ein Entscheid als Fehlschlag herausstellt. Diplomatie verbietet eben das direkte, konfrontierende Verhalten. Friede, Freude, Eierkuchen.

Der Konformitätsdruck führt aber auch zu einem äußerst dysfunktionalen Verhalten bei der Informationssuche jedes Einzelnen. Herangezogen und rhetorisch **verstärkt werden genau jene Informationen, die die präferierte Alternative stützen.** Andere, widersprechende Informationen werden systematisch ignoriert, bagatellisiert, abgewertet.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es Teams und Gremien mit viel Konformitätsdruck selten gelingt, auf wichtige Fragen eine qualitativ hochwertige Antwort zu finden. Die geringe Qualität der akzeptierten Lösung führt dazu, dass die Entschlüsse nicht lange aufrecht erhalten werden können. **Die gleichen Probleme stehen dann immer wieder zur Debatte.** Friede, Freude, Eierkuchen.

Mit welchen Strategien aber lässt sich dieser Tendenz der geistig-psychischen Einengung der Gruppe durch die Gruppe entgegensteuern und das vorhandene Wissen möglichst optimal nutzen? (Auch wenn das Phänomen dadurch nur reduziert, nicht aber eliminiert werden kann!)

- Anstelle einer Harmonienorm sollte in der Gruppe eine Norm des kritischen Rationalismus herrschen: Alles kann hinterfragt werden, niemand ist perfekt und Fehler sind erlaubt. Ein direktiv-autoritärer Führungsstil ist also kontraproduktiv; statt dessen sind demokratischer Stil und Lernen aus Fehlern gefragt.



- Grosse Diskrepanzen zwischen Denken und Sprechen
- Diplomatisch
- Dissonanzreduktion
- Mangelnde kritische Auseinandersetzung

Konformitätsdruck in Gremien

- Der Leiter fordert ausdrücklich zur Kritik auf und schützt Minderheitenmeinungen. Er öffnet den Denkrahmen mit szenarioartigen „Was-wäre-wenn-Fragen“.
- Die Gruppe sollte möglichst heterogen besetzt sein, also eine Vielzahl von Standpunkten und Perspektiven integrieren.
- Bei wichtigen Problemen sollten zwei Gruppen unabhängig voneinander einen oder gar mehrere Lösungsvorschläge ausarbeiten. Sie sind in der Gesamtgruppe zu diskutieren.
- An Schlüsselstellen zuerst schriftliche Einzelarbeit installieren. Diese wird hinterher im Team veröffentlicht und diskutiert.
- Alle Gruppenmitglieder werden dazu aufgefordert, die Probleme in ihren Abteilungen mit weiteren Personen zu diskutieren und die Essenz daraus in die Projektgruppe einzubringen.
- Externe Mitglieder werden aufgefordert, ihre Auffassung unabhängig von der Gruppe zu entwickeln und sie darzulegen.
- An einigen Stellen ist es auch ratsam, einen *Advocatus diaboli* zu bestimmen, der bewusst die Gegenposition zur Gruppenlösung vertritt.
- Die Projektgruppe arbeitet nicht beständig zusammen, sondern organisiert Untergruppen.
- Hat sich die Gruppe geeinigt, so wird das Ergebnis noch einmal bewusst gänzlich in Frage gestellt. Teamreflexivität als Schlüsselqualifikation effektiv arbeitender Gruppen besteht darin, dass die Gruppe in der Lage ist, sich selbst den Spiegel vorzuhalten.

Wenn keine Akzeptanz

Lassen Sie mich jetzt das Augenmerk auf den Fall richten, dass ein qualitativ hochwertiges Konzept Null Akzeptanz im Unternehmen hat. Der Change wird folgenlos bleiben. Es verändert sich nichts, gar nichts! Eine noch so gute Idee ohne Akzeptanz ist für die Katz! Das will ich besonders jenen unter Ihnen in's **Stammbuch** schreiben, die aus ihrer Umgebung schon mal hören, sie seien Technokraten, würden nur auf die Sache schauen und darob die Leute vergessen. In den USA schnappte ich in diesem Zusammenhang den Satz auf: **"A fool with a tool is still a fool"**. Zwar deftig, dürfte aber die Sache so ziemlich treffen. Erfolg gleich Qualität

mal Akzeptanz, und Null Akzeptanz gibt Null Erfolg. Beurteilen Sie's selber – ist diese Formel nicht tatsächlich von einer schlichten Schönheit?!

Wenn Sie sich einen Moment lang befragen, woran es denn bei Ihnen persönlich hängt, ob Sie eine Sache akzeptieren oder nicht, dann sagen Sie ... Hmm, es fallen Ihnen Dinge ein wie: „Also ich akzeptiere etwas, wenn ich den Sinn einsehe“. A bon. „Ja, und noch leichter ist's für mich, wenn's zu meinem Vorteil ist!“ Ein Anderer meint, dass durch den Einbezug der Leute viel Akzeptanz zu schaffen sei. Und der Vierte akzeptiert, weil ihm sonst nichts Anderes mehr übrig bleibt. Wenn Sie die Lupe auf das Akzeptanz-Thema legen, drängt sich die Frage in den Vordergrund, wie Sie das Projekt-Marketing für das Thema machen, wie Sie die Leute ins Thema einbinden, für's Thema gewinnen – wie Sie die Menschen ansprechen, sie aufrütteln und mobilisieren.

Fasse ich das Gesagte in einer Grafik zusammen, so können Sie sich die Knochenarbeit nicht sparen, für jeden **Change laufend an zwei Konzepten zu arbeiten. Das Betriebswirtschaftliche zielt auf eine hohe Qualität, das Betriebspsychologische auf hohe Akzeptanz.**

Sinn bieten

Akzeptanz ist unser Thema und da gibt es eine uralte topmoderne Führungsmaxime, die heißt: **„Wer Leistung haben will, muss Sinn bieten!“** Eine Strategie, Sinn zu bieten, läuft über die Informationspolitik. Sie ist bei jedem größeren Vorhaben eine der zentralsten

Schlüsselgrößen für den Erfolg. **Durch Information schaffen Sie Sinn**, bauen Ängste ab und geben den Leuten Orientierung. Die Leitfrage zu Ihrem Informationsgebaren heißt dann so (Stefan Titscher, Projektmarketing, CA-Workshop „Das erfolgreiche Team“):

1. Wer muss
2. wann und wie oft
3. worüber
4. in welcher Form
5. durch wen informiert werden?

Die konkrete Ausgestaltung bzw. Beantwortung dieser Frage hängt ganz wesentlich von der jeweiligen Firmenkultur und der Phase Ihres Veränderungsvorhabens ab.

Hilfreich in diesem Zusammenhang mag noch folgender Gedanke sein: „Überzeugen“ ist ein kommunikatives Handeln, bei dem der Sprechende die freiwillige Zustimmung seiner Partner zu einem Gedanken erhält. In diesem Sinn beinhaltet jede Veränderung ein Akquisitionsproblem, was keine leichte Aufgabe ist: **„To engage people is much more difficult than to disengage people!“**

Prinzipiell können Sie von zweimal drei Dingen ausgehen (Markus Stamm, Stichworte zum Thema Überzeugungsarbeit leisten, CA-Workshop-Papiere)

1. Das was Sie wollen, wovon Sie heute überzeugt sind, das ist wie ein Punkt auf einer Entwicklungslinie. Es ist Ihre Aufgabe, andere Leute zu diesem Punkt hinzuführen. Andere Leute, die, aus welchen Gründen auch immer, noch skeptisch sind oder passiv-abwartend. Sie und Ihr Auftraggeber sind verantwortlich für das "selling".



Zwei Konzepte für jeden Change

2. Andere Leute ins Boot holen bedeutet, Zustimmung zu erzeugen. Bedeutet ein kräftiges, herzhaftes, unterstützendes **JA** zu erhalten! Damit haben sich die Leute **in Ihr Vorhaben „eingeschrieben“**. **Zweifach eingeschrieben: kognitiv und emotional**. Kognitiv, weil sie es verstehen, vom Sinn überzeugt sind, die Sache für vernünftig oder richtungswesend halten. Emotional, weil sie an der Sache Freude haben oder sie mögen ... an der Sache? Nein! An Ihnen! **Was letztlich letztlich letztlich überzeugt, sind nicht die Dinge, sondern die Personen – wer letztlich überzeugt, sind Sie!** Ihre emotionale Ausdrucksfähigkeit bildet das zentrale Kriterium Ihrer Überzeugungsfähigkeit!
3. Was Sie den Leuten vorschlagen, bringen, verkaufen wollen, trifft auf alte bestehende Meinungen, Geschichten, Haltungen. Damit Sie alte Meinungen, Geschichten, Haltungen überschreiben können, muss Ihre Sache stärker, kräftiger, einleuchtender, vielversprechender sein. Das erreichen Sie zwar auch auf der sachlogischen Ebene, aber insbesondere auf der Emotionalen.

Nachdem nun klar ist, dass Sie dran sind, dass Ihr Gegenüber Sie auch emotional erleben will und dass Sie Ihre Geschichte inszenieren müssen, hier noch **drei weitere Empfehlungen zum Wie**.

4. **Machen Sie die Lösung nicht innovativer, als sie ist.** Ja, an dieser Stelle lohnt sich sogar das Understatement. So scheuchen Sie die Leute nicht zu früh auf. Sie beunruhigen sie (noch) nicht. Letztlich geht es hier auch um die Frage, wann Sie wie viel Widerstand brauchen können.
5. **Sagen Sie immer auch, was für wen gleich bleibt.** Wenn man immer nur über Veränderungen spricht, macht das plötzlich den Eindruck, als ob sich alles änderte. Natürlich ist das nicht der Fall – drum das Gegengewicht, um insgesamt in der Balance zu bleiben!
6. **Argumentieren Sie bevorzugt mit Zukunftsargumenten.** Für Change-Management gibt es zwei Handlungsantriebe: die „weg-von“ und die „hin-zu“ Motivation. „Wir müssen hier dieses und jenes ändern“ – dieser Satz hat für die Betroffenen oft einen bitteren Beigeschmack. Was man in

der Vergangenheit tat, vielleicht sogar aufopfernd und engagiert tat, ist so nicht mehr gut oder gut genug. Und das entwertet, demütigt und löst gegenüber dem Veränderungsprojekt oft Widerstand aus. Die Verhaltensfolgen sind absehbar: Der Destruktion folgt die Destruktion.

Es ist deswegen psychisch leichter und viel motivierender, das Veränderungsprojekt nicht als ein „weg-von“ zu verkaufen, sondern vielmehr als ein „hin-zu“. So steht nicht die kritische Abgrenzung zur Vergangenheit mit dem ätzenden Gefühl des Versaghabens im Vordergrund, sondern die psychisch weniger belastete Zukunft mit ihren Herausforderungen.

Und nochmals sei es betont: Werten Sie Altes nicht ab! Wer Altes (und „Alte“) abwertet, wird früher oder später selber abgewertet – oder seine Lösung wird es werden, stellvertretend für ihn.

Information / Kommunikation

Informationspolitik hin, Informationspolitik her. Der Kenner weiß, dass die wiederkehrende Bitte um noch mehr In-

Vergangenheit	Heute Problem	Zukunft
<ul style="list-style-type: none"> Ideen darüber, warum und wieso etwas / jemand so geworden ist, wie es/er ist. Der Wunsch nach gaaaanz gründlicher Analyse ist oft Zeitschinderei und Ausrede für Nichtstun. Denkansatz: „Es ist nicht gut, weil“ Insgesamt: „Weg – von – etwas“ 		<ul style="list-style-type: none"> Ideen der Veränderung fragen nach meinen Möglichkeiten zu gestalten, zu beeinflussen. Nicht nur Probleme diskutieren, sondern sie lösen! Es gilt, Luftschlösser in die Gegenwart zu bringen! Denkansatz: „Es ist noch nicht gut, deswegen“ Insgesamt: „Hin – zu – etwas“

Informationspolitik top-down und bottom-up – Überzeugungsarbeit leisten und: zuhören



Mentalitäten in Veränderungsprozessen

formation auch als Widerstandsphänomen gedeutet werden kann, vielleicht sogar muss. Motto: „Erst wenn ihr da oben uns da unten gut genug informiert habt, wissen wir, wie wir's anders machen müssen. Da eure Informationen aber nie ausreichend sind, wissen wir nichts und bleiben deshalb beim Alten.“ Resultat: No Change at all! Einigen von Ihnen dürfte diese Masche bekannt vorkommen. Dahinter stecken letztendlich unterschiedliche Mentalitäten in Veränderungsprozessen.

Mit Ihrer Kommunikation müssen Sie hauptsächlich die Abwartenden und Gleichgültigen erreichen. **Aufrechte Gegner gilt es wertzuschätzen** und die Emigranten ziehen zu lassen. Es ist wie's ist – bei jedem tiefgreifenden Change verlieren Sie aus den unterschiedlichsten Motiven heraus zehn bis zwanzig Prozent Ihres Managements. Es ergeben sich bei diesem Themenkomplex sogar unverhoffte Möglichkeiten für symbolisches Management. Sie können nämlich Akzente und Zeichen setzen mit unverhofften Frühpensionierungen, strategisch klugen Berufungen, mit Themen, die seit Jahren unbearbeitet blieben oder

schlicht mit dem Tempo, mit dem Sie Veränderungen angehen.

Mitunter begegnen Ihnen knifflige Fragen und Sie wissen als Manager haargenau, dass jetzt viele Leute ganz genau hinschauen, ob, wie und in welcher Zeit Sie den Fall lösen.

Erste Signale haben stets symbolischen Charakter. Und immer wieder die Schicksalsfrage: Ändern Sie an den Strukturen oder ersetzen Sie Personen? So wie der alte Flick gesagt haben soll: „Entweder ändern sich hier die Zahlen oder die Köpfe.“ Sofort die Anschlussfrage: Sind es wirklich die Verantwortlichen oder sind es nur die Sündenböcke?

Sündenböcke

Zu den Sündenböcken. Historisch und durchaus symbolisch wurde dem Sündenbock rituell alle Schuld aufgebürdet, woraufhin er in die Wüste und den sicheren Tod gejagt wurde. Organisationen, die mit der taktischen und zumeist unbewussten Variante „Sündenböcke“ arbeiten, haben es einerseits leicht. Klar!

Man muss nur einen finden! Hat man ihn erst einmal, tritt ein „segensreicher“ Doppelleffekt ein. Man weiss jetzt ganz genau, wer Schuld hat und alle anderen können sich ab sofort unschuldig fühlen. Klar! – **der Sündenbock entlastet alle anderen!** Sündenböcke sind eine zwar schnelle, aber falsche Art, die Probleme zu lösen. Außerdem neigen solche Kulturen dazu, immer wieder neue Sündenböcke zu schaffen, was auf Dauer nicht nur teuer wird, sondern zu Desorientierung, unguter Angst und einer „cover your ass“-Haltung führt. Wen wundert's? Mich jedenfalls nicht! Ich warne Sie vor der Sündenbock-Taktik, sie lähmt.

Wer verändert, hat immer auch eine Akquisitionsaufgabe zu bewältigen

Die nachhaltigste und schnellste Art, bei einem Change hohe Qualität und hohe Akzeptanz gleichzeitig zu schaffen, ist RTSC. (Über dieses Groß-Konferenzdesign habe ich im Controller Magazin 3/2001, Seite 294 ff. geschrieben, also bitte dort nachlesen!) ■

BASEL II UND UNTERNEHMENS- RATING

– Checklisten für's Rating –

Fortsetzung des Beitrags vom
Mai (S. 275 bis 282)



Siegfried Gänßlen ist seit 8 Jahren bei der Firma Hansgrohe als Chief Financial Officer tätig. Seit der Umfirmierung in eine AG ist er stellvertretender Vorstandsvorsitzender. Er war von 1987 bis einschl. 2000 Arbeitskreisleiter Südwest und ist seit Mai 2000 im Vorstand des Internationalen Controller Verein eV



Prof. Dr. rer.pol. Dirk Meissner lehrt an der FH Augsburg Controlling und Unternehmensführung und ist als Unternehmensberater und Trainer tätig. Er war Arbeitskreisleiter und Leiter des Redaktionsausschusses im Internationalen Controller Verein eV

von Siegfried Gänßlen, Schiltach, und Dirk Meissner, Augsburg

Aus dem Nähkästchen der Banken

Unternehmensstrategie

- ➔ Wie stellt sich die Unternehmensstrategie dar (eher aktiv/durchsetzungsfähig oder eher passiv/reaktiv)?
- ➔ Existiert eine fortlaufende / rollierende strategische Planung, in die aktuelle konjunkturelle Lagen und Veränderungen der Branchenkonjunktur einfließen?
- ➔ Existiert eine Maßnahmenplanung und -verfolgung?
- ➔ Sind die strategischen Ziele (z. B. Wachstumsziel) im Hinblick auf die aktuelle Unternehmens- und Marktsituation realistisch?
- ➔ Unterzieht sich und entspricht das Unternehmen den Anforderungen des KonTraG?

Marktstellung

- ➔ Wie definiert sich die Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern?
- ➔ Wie stellt sich der für den Kreditnehmer relevante Absatzmarkt dar (Marktmacht auf der Absatzseite, Markteintrittsbarrieren, keine Substitutionskonkurrenz oder eher polypolistische Struktur)?

- ➔ Ist das Produktportfolio hinsichtlich Produktlebenszyklen und Variationsvielfalt ausgewogen?
- ➔ Bestehen Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten?
- ➔ Wie groß ist der Umsatzanteil neu eingeführter Produkte aus den letzten 3 Jahren?

Liquidität

- ➔ Ist die Liquiditätslage aufgrund ausreichender freier Linien / Guthaben auch für einen überschaubaren Zeitraum einwandfrei und kann das Unternehmen seine Banken frei aussuchen?
- ➔ Erfolgt eine zeitnahe / fortlaufende Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung von bestehenden Kreditlinien, liquidierbaren Aktiva?
- ➔ Können Investitionsentscheidungen aufgrund der Liquiditätslage nur in Abhängigkeit von neuen Vollfinanzierungsmöglichkeiten getroffen werden?
- ➔ Kam es in den letzten beiden Jahren zu Bedienungstörungen bei Banken oder konnten diese nur durch Neukredite verhindert werden?
- ➔ Steht die § 14 KWG-Rückmeldung im Verhältnis zur Umsatz- und Investitionsentwicklung des Unternehmens?

Produktion

- ➔ In welchem Zustand befinden sich die Produktionsanlagen und -maschinen?
- ➔ Besteht bei der Verfügbarkeit und der Preisentwicklung von Rohstoffen und Rohprodukten hinreichend planerische Sicherheit und können diese ggf. über Substitutionsmöglichkeiten aufgefangen werden?
- ➔ Besteht ein Produktsicherungssystem zur Überwachung der eigenen Produktqualität? (z. B. TGM, ISO 9001, -6 Sigma)
- ➔ Stehen die erforderlichen Patente und Lizenzen im Eigentum des Unternehmens bzw. hat das Unternehmen eine uneingeschränkte und „einredefreie“ Nutzungsmöglichkeit?
- ➔ Werden bestehende Umweltrisiken durch Umweltschutz- und Sicherheitsaudits sowie Schutzrichtungen in ausreichendem Maße Rechnung getragen?
- ➔ Globalisierung von Standorten?

Generell weisen die Banken darauf hin, dass aus ihrer Sicht Firmenkunden:

- a) die Bewertung der Soft Facts und Zukunftsaussichten häufig zu positiv darstellen.

- b) Ein regelmäßiges **Backtesting** zur **Überprüfung der Schwellenwerte** und Regeln notwendig ist.
- c) „Unkritische“ Rating-Gläubigkeit zu vermeiden ist (gegen Betrug und „sudden death“ hilft kein System); d. h. Rating ist ein guter Indikator, aber kein alleiniges Entscheidungskriterium zur Kreditvergabe.

AGIEREN: ENTWICKELN SIE CHECKLISTE UND AKTIONS-PROGRAMM ZUR UNTERNEHMENS-FITNESS

(Dieser Text ist aus der Sicht des ersten Teil dieses Beitrags die Ziffer 6.)

Basel II hat eine neue Umbruchsphase eingeleitet. **Risikofrüherkennung** bei noch nicht gefährdeten Unternehmen, **Bonitätsverbesserung** und rechtzeitige Planung und Umsetzung von **Restrukturierungsmaßnahmen** ist für viele mittlere Unternehmen ein Muss. Kritische Unternehmensentwicklungen müssen frühzeitig erkannt werden. SWOT-Analysen und konsequentes Abarbeiten der Maßnahmen verbessern die Unternehmenssituation und damit die Finanzsituation nachhaltig.

Gesunde Unternehmen werden zukünftig bessere Finanzierungsbedingungen erhalten als weniger bonitäre. Planen Sie deshalb frühzeitig ein **Fitness-Programm** für Ihr Unternehmen. Natürlich ist der Fokus und der Schwerpunkt der Maßnahmen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Die folgende Checkliste hilft Ihnen, Ansatzpunkte zu lokalisieren, aktiv Risikovorwarnung und Risikomanagement zu betreiben. Nutzen Sie die Umbruchsphase, um neue Stärken zu entwickeln.

1. Strategie / Strategische Ausrichtung

1.1 Vision / Geschäftsidee

- ➔ Wie wollen Sie Ihre grundlegende Geschäftsidee weiterentwickeln? Was wollen Sie aufgeben?
- ➔ Hat das Top-Management eine Entwicklungsvision für das Unternehmen und seine Geschäftsfelder? Ist sie klar, kurz und prägnant kommuniziert und den Mitarbeitern bekannt?
- ➔ Wird die Unternehmensvision an die Umfeldveränderungen angepasst?

1.2 Strategie

- ➔ Haben Sie eine klare, schriftlich fixierte Unternehmensstrategie und darauf abgestimmte Geschäftsfeldstrategien? Besteht Konsens im Management über die strategische Stoßrichtung und die Prioritäten?
- ➔ Kennen Sie die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren, auf denen die Strategie beruht? Verfolgen Sie diese laufend?
- ➔ Kennen Sie die Wettbewerber, ihre strategische Stoßrichtung, ihre Stärken und Schwächen, Kernkompetenzen und ihre Verwundbarkeit?
- ➔ Ist die Strategie in einem Business-Plan durchgerechnet worden und wird sie mit Projekten und Maßnahmenprogrammen umsetzungsorientiert gelebt?
- ➔ Haben Sie messbare strategische Ziele und verfolgen Sie deren Erreichung?
- ➔ Kennen Sie die Wertetreiber der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien?
- ➔ Kennen Sie die Kostentreiber?
- ➔ Wissen Sie, wer die Werteeerzeuger und Wertevernichter in Ihrem Unternehmen sind?
- ➔ Ist das Investitionsprogramm auf die strategischen Schwerpunkte ausgerichtet?
- ➔ Haben Sie Ihre Wachstumschancen im Vergleich zum Wettbewerb eindeutig definiert und setzen Sie diese aktiv mit einer handfesten Vertriebsstrategie am Point of Sale um?
- ➔ Haben Sie die kritischen Kernprozesse im Unternehmen identifiziert und überprüft, inwieweit Sie diese hinsichtlich Kundennähe, Reaktionsgeschwindigkeit, Ressourcenverzehr und Servicegrad erfolgreich verbessern können?
- ➔ Haben Sie die Organisation marktnah und mit wenig Overhead auf die Anforderungen der internationalen Kunden ausgerichtet?
- ➔ Sind Ihre Internationalisierungsstufen und -schritte plausibel?
- ➔ Haben Sie ein schnelles „strategisches Lernen“ im Unternehmen institutionalisiert, indem Sie schnell „best practice“ in Ihrer Organisation weltweit multiplizieren?

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	23	25	G	F	Z

2. Finanz-Konzept / Finanzwirtschaftliche Absicherung

2.1 Kurzfristige Liquiditätsverbesserung

- ➔ Haben Sie eine unzureichende Ertrags- und Ergebnissituation? (Wenn ja, dann prüfen Sie die folgenden Fragen!)
- ➔ Haben Sie die klassischen Maßnahmen zur Liquiditätsschöpfung und -sicherung genutzt wie beispielsweise aktives Debitorenmanagement, Veränderung der Zahlungsmodalitäten, Cash Management etc.?
- ➔ Haben Sie konsequent interne Finanzierungs- und Liquiditätsreserven wie Asset Stripping, Vermeidung von nicht produktivitätssteigernden Investitionen, Factoring, Leasing, Sale and Lease Back schon gehoben?
- ➔ Haben Sie die Bestände, vor allem die Sicherheitsbestände, gesenkt, Ladenhüter verkauft, Bestandsbereinigungen durch Abverkäufe über Drittmärkte durchgezogen?
- ➔ Kennen Sie Ihren Liquiditätsbedarf für ihr Normalgeschäft, für Sondergeschäfte, für die Restrukturierung?

2.2 Mittelfristige Finanzierungs- und Liquiditätsreserven

- ➔ Haben Sie die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung bei den Gesellschaftern überprüft?
- ➔ Bestehen Krediterhöhungsspielräume bei den Banken, die durch ein solides Unternehmenskonzept und einen plausiblen Finanzplan abgesichert sind?
- ➔ Steuern Sie kreativ neue externe Finanzierungsquellen wie beispielsweise Beteiligungsfirmen, stille Beteiligungen, Venture Capital, Lieferanten-Beteiligungen, Kundenanzahlungen?
- ➔ Haben Sie wirklich konsequent Kostensenkungsmaßnahmen durchgezogen, um Ihre Ertragslage zu verbessern?
- ➔ Stimmt Ihre Personalkostenstruktur im Vergleich zum Wettbewerb? Wo haben Sie mehr, wo weniger Overhead?

3. Performance- und Improvementprogramm

3.1 Führung

- ➔ Ist die fachliche, persönliche und strategische Qualifikation und Kompetenz des Top-Managements nachhaltig vorhanden?
- ➔ Hat man Grundkonsens über die Geschäftsausrichtung, den Geschäftszweck? Ist die Geschäftsverteilung sinnvoll?
- ➔ Besteht der absolute Wille, das Engagement und die Lernfähigkeit Unternehmen, Struktur, Abläufe, Geschäftsmodelle zu verändern?
- ➔ Werden die Sitzungen, Meetings, Projekte, Ausschüsse effizient und zielorientiert geführt?
- ➔ Ist die Unternehmenskultur strategiefokussiert, veränderungsorientiert und umsetzungsorientiert?
- ➔ Aktivieren Sie gezielt das Verbesserungspotenzial der Mitarbeiter, vor allem der Leistungsträger?

3.2 Produkte – Märkte – Kunden

- ➔ Ist Ihr Produkt- und Serviceportfolio zukunftsfähig ausgerichtet?
- ➔ Kennen Sie die echten Ertrags-, Ergebnis- und Kostenstrukturen für Ihre wichtigsten A-B-C-Kunden bzw. Kundengruppen?
- ➔ Haben Sie eine klare Fokussierung auf bestimmte Schlüsselmärkte?
- ➔ Kennen Sie neben den Umsätzen auch die Wertschöpfungs- und Vertriebskosten für die wichtigsten Produkt-/Markt-Segmente?
- ➔ Kennen Sie die wichtigsten Unterschiede hinsichtlich der Wertschöpfungsstufen und Kosten pro Produkt-/Markt-Segment / pro Geschäftsfeld? Wo liegen die eigentlichen werteerzeugenden Geschäftsfelder, wo die wertevernichtenden?
- ➔ Kennen Sie die wichtigsten Wettbewerbsinformationen, strategischen und operativen Erfolgsfaktoren für die Geschäftsfelder?
- ➔ Haben Sie ein klares Programm zur Stammkundenausschöpfung, zum Cross-Selling?
- ➔ Gehen Sie gezielt und wirtschaftlich vertretbar an die Neukundengewinnung?
- ➔ Trennen Sie sich gezielt von unrentablen Produkten, Märkten und Kunden?
- ➔ Verabschieden Sie sich von sogenannten strategischen Projekten, die eher auf dem Prinzip Hoffnung als

auf plausible Ertragsaussichten aufbauen?

4. Kernprozesse und Kernfunktionen

- ➔ Haben Sie die erfolgskritischen Kernprozesse und Kernfunktionen identifiziert? Wo haben Sie im Vergleich zum Wettbewerb entscheidende Wettbewerbsvorteile bzw. nachteile? Kennen Sie auch die zukünftig veränderten kritischen Erfolgsfaktoren?
- ➔ Wie lassen sich die Kernprozesse, auch durch e-business-Aktivitäten, vereinfachen, verschlanken, effizienter mit mehr Koordination verbessern? Nehmen die Kunden die Verbesserungen wahr?
- ➔ Welche Prozesse müssen künftig wie beherrscht werden? Wie können die Aktivitäten und Funktionsbereiche miteinander vernetzt werden, um die Bearbeitungs-, Durchlauf- und Reaktionszeiten zu verkürzen und die Kostentreiber zu beeinflussen?
- ➔ Wie nutzen Sie die Ideen der Mitarbeiter für Prozessverbesserungen und Neugestaltung?
- ➔ Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, wie Sie Ihr Geschäftsmodell anders und von Anfang an neu organisieren könnten?
- ➔ Sind Ihre Funktionsbereiche sinnvoll aufgeteilt? Lassen sich durch Centerbildung wichtige Kernprozesse kundennäher und effizienter abwickeln?

5. Kostensenkungschancen, Kostentreiber managen

5.1 Produktkosten / Servicekosten

- ➔ Haben Sie eine solide Transparenz über die erfassten und verdeckten Kosten eines Produkts bis zur Verkaufsfähigkeit?
- ➔ Bei welchen Kostenarten lohnt es sich anzusetzen? Wo liegen die entscheidenden Kostentreiber?
- ➔ Welche Servicekosten lassen sich zukünftig berechnen?
- ➔ Wie kann man Servicekosten reduzieren, durch gemeinsames Servicezentrum, Partnerschaften und Kooperationen?

5.2 Strukturkosten

- ➔ Welche Strukturen, Potenziale und Ressourcen sind für die Existenz und Fortführung des Unternehmens unbedingt notwendig?

- ➔ Kennen wir die wichtigsten Strukturkostenblöcke, z. B. für Verkauf und Marketing? Sind beispielsweise die mit Verkauf und Marketing eingesetzten Mitarbeiter auf die richtigen Kundensegmente angesetzt?
- ➔ Sind die Strukturkosten Personal in dieser Höhe gerechtfertigt? Stellen Sie beispielsweise die Kosten für Überstunden, Pensionsrückstellungen, freiwillige Sozialleistungen, über tarifliche Urlaubstage etc. auf den Prüfstand?

UNTERNEHMENS-RATING

(ist Ziffer 7 aus der Sicht des Beitrags im Maiheft)

Empfehlungen zu Unternehmensrating und Steuerung der Geschäftsrisiken in 10 Punkten

1. Bankinterne und externe Ratings der Agenturen werden die klassische Kreditwürdigkeitsprüfung ersetzen. Bereiten Sie sich schon jetzt professionell auf solche Ratings vor und nehmen Sie die erhöhten Risikoanforderungen der Kapitalanleger und Investoren ernst.
2. **Standardisierte Ratings** sind die eine Seite; **persönliche, individuelle Beurteilung** des Unternehmens die andere Seite. Beides muss zusammen passen. Achten Sie darauf, dass die Vorgehensweise und die Etappen im Ratingprozess dokumentiert und vertraglich garantiert werden (Vorbereitung, Vertrag, Ratinganalyse, Ratingpräsentation, Feedback und Einstufung). Die Kosten-Leistungsrelationen müssen stimmen, sowohl für das Erstrating als auch für die Folgekosten.
3. Basel II führt zwar nicht zu einer generellen Verteuerung von Mittelstandskrediten, aber zu einer starken **Konditionenspreizung**. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen **nicht zum Risikokandidaten und Underperformer** wird.
4. Operative und strategische Risiken werden nicht allein durch Ratings offengelegt. Ein **gutes und fundiertes Controlling** mit einer plausiblen strategischen Planung, umsetzungsorientierter Business Planung und einem aktuellen, kompakten Berichtswesen (MIS) mit laufenden Reviews sind, verbunden mit einem

handlungsfähigen Management und einer marktnahen Organisation, Garantien für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

5. Schwierige Zeiten sind die besten Gelegenheiten, sich von veralteten Geschäftsmodellen, unprofitablen Kunden, aufgeblähten Kostenstrukturen, angeblichen strategischen Projekten und unproduktiven Ressourcen zu verabschieden. Stellen Sie Ihr Unternehmen ganzheitlich auf den Prüfstand. Achten Sie in den nächsten Jahren vermehrt auf Wertschöpfung und Wertsteigerung. Das steigert die Bonität und die Kreditfähigkeit.
6. Gerade eigenkapitalschwache Unternehmen müssen konsolidieren und einen positiven Free-Cash Flow erwirtschaften. Nur er stärkt die Eigenkapitaldecke und verbessert die Zukunftsfähigkeit. Wenn Sie es nicht

schaffen, geraten Sie in die „Kreditschere“.

7. Stärken Sie mit einer soliden Finanzplanung, guten Geschäftsergebnissen, konsequenter Strategieumsetzung Ihre Verhandlungsposition gegenüber den Kapitalgebern. Nur so können Sie Finanzierungskosten senken bzw. beeinflussen; Investors Relations verbessern und zu Abhängigkeiten von Hausbanken ein Gegengewicht aufbauen.
8. Prüfen Sie neben den klassischen Krediten auch alternative Fremd- und Eigenfinanzierungsmöglichkeiten.
9. „Profit is an opinion – Cash is a fact“. Diese altbekannte Wahrheit gilt mehr denn je. Nutzen Sie sämtliche verfügbaren Finanzinstrumente wie z. B. Factoring, Leasing, Cash Management, Bestandsmanagement, gezieltere Investitionen.

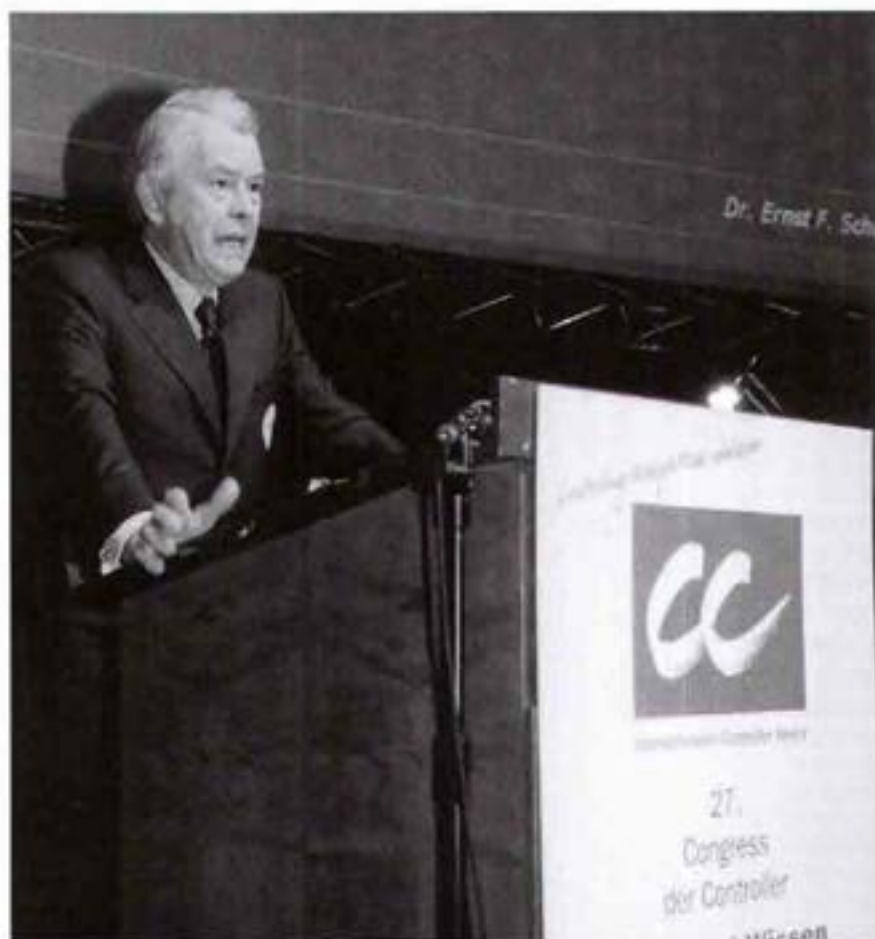
10. Informieren Sie Ihre Kapitalmarktpartner wie Banken, Investoren rechtzeitig über Veränderungen der Geschäftssituation und der damit verbundenen Risiken. Kommunizieren Sie Ihre Maßnahmen zur Gegensteuerung. Das schafft Vertrauen.

Vergleich externes und internes Rating

Generell ist ein externes Rating eine unabdingbare Voraussetzung, wenn sich ein Unternehmen auf dem Kapitalmarkt finanzieren will. Für mittelständische Unternehmen ist das interne Rating das bessere Verfahren. Die folgende Gegenüberstellung zeigt wesentliche Erfolgsfaktoren auf:

Externes Rating	Interne Ratings der Banken
<ul style="list-style-type: none"> • Die Urteile externer Rating-Agenturen sind irreversibel. Müssen ständig fortgeschrieben werden • Breite Anlegerbasis wird erschlossen • Unabhängigkeit von Kreditgeber • Verbesserung des Images bei Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Investoren • Die Anerkennung weiterer Ratingagenturen durch die nationalen Aufsichtsbehörden ist bis jetzt unzureichend geregelt. • Ordnungspolitisch sind externe Ratings derzeit problematisch, da weite Teile der bundesdeutschen Kreditwirtschaft infolge der hiesigen „Rating-Lücke“ wenige „geratete“ Schuldner aufweist. • Es gilt, die Einstufungsdifferenzen bei unterschiedlichen Agenturen zu beachten („kein Cherry Picking“) • Hohe Kosten • Erschließung intern. Finanzmärkte • Nicht die Bestnote AAA anstreben. Pflegeaufwand und Kosten sind zu groß 	<p>Interne Ratings bieten derzeit noch für KMU's Vorteile gegenüber externen Ratings:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es entstehen wahrscheinlich geringere Rating-Kosten (für den Kreditantragsteller) • Es können seitens der Bank zum Beispiel ergänzend Informationen aus der Kontoführung des Kreditantragstellers berücksichtigt werden. • Die Bonitätsbeurteilungen sind zeitnah. • Es können harte und weiche Kriterien zur Beurteilung des Kreditantrages herangezogen werden. • Es lassen sich aus internen Ratings Ausfallwahrscheinlichkeiten ableiten, die im Vergleich zu externen Ratings den wahren ökonomischen Risiken deutlich näher kommen. • Bankenrating wird von externen Ratingfirmen nicht berücksichtigt • Gilt nur bei der Bank, die gerated hat • Wird nicht veröffentlicht

*) Viel geschrieben worden...
In Kürze erscheint Controlling-
Beispielheft 3 WUF Wertorientierte
Unternehmensführung
Biel, Blachfellner, Deyhle,
Meissner als Autorenteam



INSTRUMENTE ZUR WERTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSSTEUERUNG

von Dr. Ernst F. Schröder, persönlich haftender Gesellschafter, Dr. August Oetker KG, Bielefeld
Vortrag beim 27. Congress der Controller am 13. Mai 2002 in München

Zu meinem Thema ist viel geschrieben*) worden. Ich glaube, das ist auch weitgehend abgegrast. Lassen Sie mich ein paar Aspekte nennen aus meiner Erfahrung zu **Kennzahlen**. Ich selber bin auch von **Kennzahlen geprägt worden**. Als ich dachte, ich würde die Kennzahlen beherrschen, kamen die ganzen modernen Kennzahlen in Form eines Kennzahlen-Hoppings Mitte der 90er-Jahre nach Deutschland; und ich habe mich gefragt, ob das, was wir bis dahin gemacht haben, alles falsch war. Mittlerweile bin ich wieder **ziemlich beruhigt, weil ich glaube, dass man mit wenigen Dingen auch relativ gute Wirkung erzeugen darf**.

Oetker-Gruppe

Lassen Sie mich ein paar Daten zu dem Unternehmen nennen, für das ich tätig

sein darf. Ich bin in der Oetker-Gruppe tätig seit nunmehr 18 Jahren. Wir sind erstens eine **diversifizierte Unternehmensgruppe**; nicht aus Zufall, sondern aus Überzeugung, und ich darf Ihnen sagen, dass wir aus der Diversifizierung keinen Nachteil empfinden, sondern eher Vorteile. Bei uns herrscht **Risikoausgleich als Eckpfeiler der Unternehmensstrategie** und zwar in der Form, dass wir die **Diversifikation auf der Ebene der Unternehmensgruppe** pflegen. Auf der Ebene der **einzelnen Geschäftsfelder aber die Konzentration** und starke Fokussierung innerhalb der Geschäfte.

Wir sind aus unserer Historie und von unserem Herzen **Markenartikler aus Überzeugung**. Wir sind Markenartikler auch in den Geschäften, wo Markenartikel normalerweise nicht geführt werden. Wir

sind kein Konzern, sondern wir sind ein Verbund von Firmen, aber nicht in Form eines ungeordneten Haufens, sondern wir haben schon sehr klare Prinzipien: nach der Devise „all business is local“ wird die Oetker-Gruppe dezentral geführt – und **an der Spitze steht eine Personengesellschaft**. Unsere Unternehmensgruppe ist im wesentlichen als Personengesellschafts-Konzern strukturiert. Natürlich haben wir auch Kapitalgesellschaften da, wo das die einschlägigen Rechtsnormen oder steuerliche Zwänge geboten erscheinen lassen. Aber unser Unternehmen ist eine Personengesellschaft, die zwangsläufig ein bestimmtes System von Normen und Werten zur Folge hat und durch die persönliche Haftung von natürlichen Personen auch eine ganz bestimmte **Disziplin in der Unternehmensführung**.

Kernkompetenzen

Wir haben seit über 10 Jahren eine klare Unternehmensstrategie mit klaren Bekenntnissen zu strategischen Grundsatzaussagen. Diese Strategie wird jedes Jahr ein Mal fortgeschrieben, **überprüft in Form von Klausuren und schriftlichen Darlegungen**. Das diszipliniert uns, die Themen aktuell zu halten. Ich darf aus der Erfahrung sagen: Wir haben zu den wesentlichen Fragen, die uns beschäftigen, sehr klare Vorstellungen und ich darf Ihnen auch sagen, **je erfolgreicher wir sind, um so einfacher wird unsere Strategie**. Wir haben zum zweiten eine **gelebte Unternehmenskultur** mit einem sehr guten System von Normen und Werten. Ein System, was nicht in Handbüchern zu finden ist, sondern was von Personen und Menschen auf allen Ebenen der Unternehmensgruppe gelebt wird und was dieses Unternehmen lebenswert macht. Wir haben **einen stabilen Gesellschafter-Hintergrund**, ein Asset in der heutigen Zeit, was nicht zu unterschätzen ist; und wir haben **Gesellschafter, die die Ergebnisse thesaurieren**, uns damit in die Lage versetzen zu einer hohen Selbstfinanzierung aus dem Cash-Flow hinaus. Als Finanzchef schätze ich diese Situation ganz besonders. Das darf aber nicht dazu führen, dass bei uns Cash nicht entsprechend profitabel gehalten wird.

Unsere Strategien werden nicht von der Börse getrieben, sondern von den Geschäften; von den Erfordernissen der Geschäfte. Insofern brauchen wir uns auch nicht von jungen Externen, die ein Unternehmen noch nicht von innen gesehen geschweige denn geführt haben, sagen lassen, wie wir unser Geschäft zu machen haben. Und ein wesentliches Asset: wir haben **hohe Kontinuität in unseren wesentlichen Führungspositionen**. Damit ist **Personal** für uns und seine Auswahl eine **strategische Kernaufgabe**, bei der wir bis heute eine sehr gute und glückliche Hand gehabt haben, weil auch aus diesen Personen heraus das Unternehmen geprägt und gelebt wird.

Zu unseren Zahlen

Wir haben es geschafft, in den letzten 10 Jahren unser Geschäft zu verdoppeln. Das war nicht strategische Zielsetzung: Umsatz ist für uns kein strategisches Ziel,

sondern die Marktführerschaft in den von uns bearbeiteten Märkten. Wir haben es trotzdem geschafft, unser Geschäft zu verdoppeln; in einem Bereich stärker, im anderen Bereich weniger stark, wobei in den konsumnahen Bereichen das Wachstum internes und externes Wachstum ist.

Wir haben durchaus ordentliche Investitionen geleistet, knapp 2,1 Milliarden Euro. Die Netto-Investitionen nach verdienten Abschreibungen machen 400 Millionen aus. Wir haben rund 800 Millionen Euro in Akquisitionen gesteckt und in Finanzanlagevermögen. Wir haben eine schöne Entwicklung im Eigenkapital gehabt über die Jahre und das werden wir auch weiter nach oben nehmen. Wobei ich Ihnen da sagen darf, wir kennen keine Firmenwerte, weder in Einzelabschlüssen noch im Konzernabschluss.

Kapitalinteressen / Sozialinteressen

Wir haben in Deutschland durch einige Vertreter unserer Zunft Mitte der 90er-Jahre den an sich guten Kern der Wertorientierten Führung in ein falsches Licht gebracht. Die zu starke „Posaunung“ von Shareholder Value hat zu nicht unerheblichen Missverständnissen geführt. Es wurde geredet von Kapitalinteressen gegen Sozialinteressen. Es wurde pointiert und so, wie manche das vorgestellt haben, konnte man sagen, ist es ethische Verengung, Verarmung und auch Kurzatmigkeit. Interessant ist, dass die stärksten Vertreter dieser Welle heute über die Kennzahlen nicht mehr reden, weil sie andere Aufgaben haben.

Für uns im Unternehmen ist **Wertorientierte Unternehmensführung mehr als Renditeorientierung**. Wertorientierung schließt für uns ein die **Motivation der Mitarbeiter, den Ausbau unserer Unternehmenskultur, Sicherung unserer Verantwortung für die Umwelt** und die Sicherung eines angemessenen Beitrages gegenüber dem **gesellschaftlichen Umfeld**. Unsere unternehmenswertbestimmenden Faktoren sind Produkte und Leistungen, Marken, Mitarbeiter, Marktanteile und unsere Unternehmenskultur. Und das sind für uns die Vorsteuergrößen der generierten freien Cash Flows. Aber **ohne Ertrag geht das alles nicht und ohne Ertrag ist das auch alles nichts**.

Kennzahlen

Das Angebot an Kennzahlen ist noch nie so groß gewesen wie heutzutage. Und dann gibt es Modephasen. Fakt ist aber auch, dass es nie an Kennzahlen zur vernünftigen Wertorientierten Steuerung von Unternehmen gemangelt hat. Wir haben nur nicht so vollmundig darüber gesprochen. Welche Kennzahlen haben wir denn alle gelernt? Ich glaube, alle von Ihnen kennen das **Betriebsergebnis**, Erlöse minus Kosten unter Verwendung von kalkulatorischen Abschreibungen, kalkulatorischen Zinsen. **Das war ja schon eine Wertorientierte Kennziffer**, wenn man sie richtig angewendet, interpretiert und umgesetzt hat.

ROI

Der **Return on Investment ROI**, mit dem ich aktiv arbeite seit über 20 Jahren, ist für mich nach wie vor die **Kennzahl, die sehr einfach zu ermitteln und sehr gut einzusetzen ist**. Wir haben in unserer Unternehmensgruppe 1989 diese Kennzahl eingeführt nach der ganz **klassischen Definition Umsatzrendite vor Zinsen, nach Gewerbesteuer, vor Einkommen- und Körperschaftsteuer**; und als **Kapitalbindung haben wir ganz simpel die Bilanzsumme**, und zwar unverfälscht, angesetzt.

Weshalb „unverfälscht“? Wir sind an der Spitze in unserer Holding eine sehr kleine Gruppe von Menschen. Wir haben 35 Personen in der Holding, mit der machen wir Steuern, Recht, Revision und alle Zentralabteilungen. Wir können also nicht monatlich jede Menge an Zahlen verändern, anpassen und hinschichten und wir wollen auch, **dass die Zahlen, mit denen wir arbeiten, von den Menschen, die die Zahlen erarbeiten, verstanden und gelebt werden**. Insofern versuchen wir die Dinge sehr einfach zu machen.

Unsere Unternehmensgruppe ist so vielfältig, man kann sie nicht anhand nur der Umsatzrendite führen. Wir nehmen den ROI und führen sehr früh auch die Kapitalbindung und die Verantwortung für die Kapitalbindung ein.

Wir haben dann auch Diskussionen gehabt, wie hoch der ROI sein sollte. Wir haben uns einfach bei Einführung unserer

Kennzahl an einem guten Jahr orientiert und haben das zur Messlatte für die Zukunft gemacht; und ich darf sagen, 13 Jahre mit der Kennzahl hat zur Folge genug Empirie, genug Wissen, wie eine Kennzahl reagiert; und auch genug Fähigkeit in Diskussionen, um diese Kennzahl zu rechtfertigen.

Eine zweite Kennzahl, den **Cash Flow Return on Investment**, verwenden wir situativ für ganz bestimmte strategische Fragestellungen und beim Portfolio-Vergleich von Geschäftsfeldern. Wir nehmen ganz simpel aus unserem Reporting den Cash Flow und beziehen das auf die Bilanzsumme und vergleichen danach die einzelnen Geschäfte.

Mit der Kennzahl-Variante des **Return on Capital Employed** arbeiten wir nicht; und zwar deshalb nicht, weil wir mit dem ROI gute Erfahrungen haben. Zum zweiten, weil wir die gesamte Aktiv- und Passivseite in die Kennzahlen einbeziehen und das Management nicht dafür (wegen des „Abzugs-Kapitals“) aus der Verantwortung lassen wollen. Wir haben auch festgestellt, es ist besser, eine Kennzahl zu haben, die optisch niedrig ist. Ich kann bei 8 % ROI jemandem besser sagen, mach' 10 % ROI daraus; als jemandem, der schon 20 % Return on Capital Employed (Return on net assets) macht, zu sagen, mach' 24 %. Das ist eine Frage der Psychologie der Steuerung.

Free Cash Flow

Eine weitere Kennzahl, die wir 1996 eingeführt haben, ist der Free Cash Flow. In unserem Unternehmen herrscht eine starke Ergebnisorientierung. Wenig Verantwortung für Bilanz und Finanzierung. Das Geld, was benötigt wurde, war immer da. Insofern kam die Passivseite ein bisschen zu kurz. Wir haben dann als Bindeglied den Freien Cash Flow eingeführt in der folgenden Definition:

- Gewinn vor Ertragsteuern
- ./ Steuern (kalkulatorische Steuerquote 50 %)
- = Gewinn nach Steuern
- + Abschreibungen
- = Cash-Flow nach Steuern
- ./ Investitionen
- = Freier Cash-Flow I
- ./ Akquisitionen
- = Freier Cash-Flow II

Der freie Cash Flow ist das Bindeglied zwischen unserer Finanzplanung und der Ergebnisplanung und dem Finanzreporting und dem Ergebnisreporting. Mit der Kennzahl haben wir gute Erfahrungen gemacht, ganz simple absolute Größe, was übrig bleibt. Da kann sich jeder was drunter vorstellen. Diese Kennzahl erheben wir monatlich im normalen Reporting wie den ROI.

Strategisches Wertmanagement

Wir haben im letzten Jahr Kennzahlen zum Strategischen Wertmanagement eingeführt, nachdem wir uns mit den ganzen Unternehmens-Bewertungs-Modellen, die durch die Literatur oder sonstige Vorträge geistern, ausführlich beschäftigt haben. Wir haben gesagt: wir führen Kennzahlen zur Ermittlung von Unternehmenswerten ein auf Basis der Mittelfristplanung. Wir verwenden als Diskontierungsgrößen die zukünftigen freien Cash Flows; und zwar die freien Cash Flows vor Ertragsteuern und vor Zinsen.

Wir haben uns auf die Free Cash Flows geeinigt, die zu uns besser passen mit der Zielsetzung, dass die Verbindlichkeit der Mittelfristplanungen steigt. Wir haben festgestellt, dass Mittelfristplanungen meistens nur eben gemacht werden. Das Jahresbudget wird intensiv gemacht und richtig durchgeknetet. Die Zunge hängt schon halb raus; da macht der Controller die Mittelfristplanung, weil die Zentrale das möchte. Und nach einem Jahr wird sie an die Seite gelegt und man

macht für die Zentrale die nächste Mittelfristplanung. Dieses Thema möchten wir besser in den Griff bekommen, indem wir die Unternehmenswerte ansehen und siehe da, sofort kam in die Mittelfristplanung mehr Realismus.

Wir setzen als Diskontierungszinsfuß den operativen Verzinsungsanspruch an. Das heißt, unser ROI-Ziel ist Basis der Diskontierung der Free Cash Flows. Ein ROI-Ziel, das wir aus der Eigenkapitalrendite, der Kapitalstruktur und aus unseren langfristigen Zinsen, mit denen wir uns refinanzieren, hergeleitet haben. Wir haben keine kapitalmarktorientierte Begründung dafür herangezogen, weil aus unserer Erfahrung zwischen Unternehmenserträgen, Unternehmenswert und Betafaktoren kein statistisch erwiesener Zusammenhang ist.

Mittelfristplanungen

Wie so eine Mittelfristplanung Basis 2002 bis 2006 bei uns im Prinzip aussieht, zeigt untenstehende Tabelle.

Operatives Wertmanagement

Zur unterjährigen Ergebnisberichterstattung verwenden wir das Betriebsergebnis. Wir schreiben das heute noch fort, insbesondere in Branchen, die von hohen Zyklizitäten oder außerordentlichen Faktoren gekennzeichnet sind. Typisches Beispiel bei uns die Schifffahrt. Wir verwenden den Return on Investment

Mittelfristige Eckwerte 2002 bis 2006			Unternehmen X		
Mio Euro	HR		– Mittelfristplanung –		
	2002	2003	2004	2005	2006
Nettoumsatz	164,0	172,0	185,0	190,0	205,0
Gesamtergebnis	15,5	20,5	23,0	26,5	31,0
Abschreibungen SAV	18,0	20,0	22,0	23,0	24,0
Investitionen	18,0	23,0	23,0	24,0	24,0
Zinsaufwand	6,5	6,5	5,0	5,5	6,0
Brutto-FCF	22,0	24,0	27,0	31,0	37,0
Diskontierungsfaktoren 10,0%	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	7,5131
Unternehmenswert Brutto (Firm Value)	367,4				
in % vom Umsatz	224,0%				
Marktwert des Fremdkapitals	100,0				
Unternehmenswert Netto (Marktwert des Eigenkapitals)	267,4				

und haben diese Kennzahl ergänzt um den Wertbeitrag auf Sparten- oder Firmenebene als „Überrendite“, die anzeigt, um welchen Beitrag das Gesamtergebnis über dem ROI-Ziel liegt.

Und damit ergibt sich für die Steuerung unserer Unternehmensgruppe sehr wenig an Kennzahlen: und zwar Return on Investment größer einer bestimmten Zielvorgabe ist der Wertbeitrag der einzelnen Geschäfte.

Wir haben gleichzeitig den **Cash Flow in % vom Nettoumsatz** als eine wesentliche Größe. Der liegt 1 % unter der Zielvorgabe des ROI; und wir haben den Unternehmenswert in der eben geschilderten Definition als Unternehmenswert-Wachstum im Mittelfristzeitraum auch zur Erhöhung der Verbindlichkeit der Mittelfristplanung.

Und zur Steuerung unserer Unternehmensgruppe gilt zusätzlich bei uns die **Eigenkapitalrendite**. Das ist das Äquivalent gegenüber unseren Gesellschaftern. Die **Eigenkapitalquote** in % der Bilanzsumme und die **Schuldentilgungsdauer**. Das sind nichts anderes als die Nettofinanzschulden im Vergleich zum Cash Flow nach Steuern.

Mit diesen paar Kennzahlen sind wir in der Lage, unsere Unternehmensgruppe zu führen.

Risikomanagement

Wir haben die Pflicht zum Thema KonTraG nur in Teilbereichen unserer Unternehmensgruppe, haben aber trotzdem das Thema Risikomanagement durch **Aufbau des Risiko-Controlling** aktiv aufgegriffen mit der Zielsetzung, **Verminderung fortbestandsgefährdender Risiken zur Wahrung der Unabhängigkeit unserer Unternehmensgruppe**. Ein Bereich aus dem ganzen Thema Risikomanagement ist die Einteilung verschiedener Risiko-Kategorien nach Risikoarten.

Wir unterscheiden zwischen **Kern-Risiko-Treibern**, **strategischen Risiken** und **operativen Risiken**. Strategische Risiken als die Größen, die unsere strategischen Potenziale angreifen. Kernrisikotreiber sind für uns in den unterschiedlichen Geschäften einige wenige Größen, meistens kommt man mit 3 bis 4 aus, deren starke Veränderung ganz bestimmte Grunddaten des Geschäftes aus den Angeln heben können. Diese werden dann verglichen mit dem Risiko-Deckungsvolumen und die operativen Risiken sind die üblichen, die man per Checklisten (vgl. z. B. Controller Magazin Nr. 4/2000) entsprechend steuert.

Eine Größe, die wir eingeführt haben im Risikomanagement, ist das **Risiko-Deckungsvolumen**. Wir fragen uns im Rahmen jeder Planung und bei jedem Unternehmen, welches Risiko-Deckungsvolumen steht zur Verfügung, **wenn die Dinge nicht so laufen, wie wir sie uns vorstellen**. Der Controller hat immer stille Ergebnisreserven, die kennen wir alle, die braucht man auch, um das tagtägliche Geschäft zu steuern. Es gibt offene Ergebnisreserven, die wir ausweisen entweder in Zeiten starker konjunktureller Schwankungen oder bei sehr stark zyklischen Geschäften. Auf die kann ich zurückgreifen. Ich habe das **Ergebnis**, ich habe den **Free Cash Flow**, ich habe auch den **absoluten Cash Flow**, ich habe **bilanzielle Aktiva** und wenn das

nicht reicht, habe ich das Eigenkapital.

Wir wollen **bis unten eigentlich nie vordringen**, sondern sind am frohesten, wenn wir uns vom Risiko-Deckungspotenzial bei den ersten beiden Größen bewegen und damit unser Geschäft steuern können. Das Risiko-Deckungsvolumen führt zu einer ganz bestimmten Mentalität im Unternehmen und es führt auch dazu, **dass man seine Ergebnis-spielräume und seine Bandbreiten des Ergebnisses besser austariert**.

Den gesamten Prozess des Risiko-Controlling haben wir **in unseren Planungsprozess** eingebaut, wie man das hinlänglich macht. Ich muss sagen, bei uns wird über Risiko nicht gesprochen in Form von Angst, sondern **über Risiko wird bei uns gesprochen als Chance**. Als Chance, sich mit seinem Geschäft auseinanderzusetzen und Ansätze zu erarbeiten, wie ich über das Risikomanagement und das Risikocontrolling meinen Gegensteuerungszeitraum erweitern und verlängern kann. Ich glaube, **das ist die Zielsetzung, die wir alle als Controller haben**. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

22	23	37	F	G	S
----	----	----	---	---	---





DIENEN UND LEISTEN

von Prof. Dr. Sibylle Seyffert, Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig,
beim 27. Congress der Controller, 13. Mai 02, München

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie Selbständige in Handwerk, Industrie, Gewerbe u. a. Bereichen tragen mit fast 60 % zur Bruttowertschöpfung aller Unternehmen bei, nehmen 46 % der Bruttoinvestitionen vor, schaffen knapp 70 % der Arbeits- und 80 % der Ausbildungsplätze¹⁾. Diese positive Entwicklung setzt sich gerade auch im Dienstleistungsbereich fort.

Dienstleistungen sind allerdings derart vielfältig und heterogen, dass sie sich kaum in gemeinsame Strukturen zusammenfassen lassen. Volkswirtschaftlich ist die wachsende Bedeutung der Dienstleistung schon lange ein Thema, kann auch anhand von Daten belegt werden. Oft produzieren industrielle Unternehmen nicht nur Sachgüter, sondern vollziehen auch Dienstleistungen.¹⁾ „Früher war die Dienstleistung ein Teil des Produktes. Heute ist das Produkt ein Teil der Dienstleistung“ (B. Dorn, Geschäftsführer IBM Deutschland, 6. 6. 1995 in der SZ).

Trotz der wachsenden Bedeutung der Dienstleistungen existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur kaum einheitliche Auslegungen des Begriffs „Dienstleistung“. Daher soll im Weiteren der Definition von Fischer gefolgt werden: „Dienstleistungen sind Prozesse, bei denen ein unmittelbarer Kontakt zwischen dem Leistungsgeber bzw. dessen Objekt und dem Leistungsnehmer bzw. dessen Objekt stattfindet. Das Ergebnis dieses Prozesses kann immateriell oder materiell sein.“²⁾

Aber auch der Versuch einer sprachlichen Interpretation sei gewagt: Dienen und Leisten.

- Leisten bedeutet: etwas erreichen; zum gewünschten Erfolg kommen;
- Leistung: ist eine Tat, im physikalischen Sinn: Arbeit;
- Dienen heißt: für jemanden da zu sein; für jemand eine persönliche Dienstleistung ausführen (wollen).

In diesem Sinn wäre der Kunde = der König. Zu ihm geht man in gewisser Weise auf Distanz. Das steht jedoch im Widerspruch zur Praxis, in der erfolgreiche Unternehmen die Kundennähe suchen, Kunden beraten, Kundenprobleme lösen. Das ist mit der klassischen Dienerrolle nicht zu vereinbaren, sondern heißt: Partnerschaft. Insofern wäre „Dienen“ besser zu definieren mit: nutzen (zur Erreichung eines Ziels oder Erlangung eines Vorteils beitragen: gute Dienste leisten). Die o. g. Definition wäre zu ergänzen: Anbieten von differenzierten, kundenorientierten Leistungen mit hohem Qualitätsstandard.

Entwicklung des Dienstleistungssektors in den letzten Jahren (unter bes. Beachtung der Neuen Bundesländer)³⁾

Der Dienstleistungssektor hat in den Neuen Bundesländern (NBL) über das letzte Jahrzehnt hinweg seine besondere Bedeutung beibehalten. Statistiken weisen aus, dass er im Jahr 1991 67,4 % der realen Bruttowertschöpfung auf sich

vereinte, im Jahr 2000 waren es 68,1 %. Im Vergleich zu den Alten Ländern, die einen ausgeprägteren Strukturwandel aufweisen, war sein Anteil nur geringfügig niedriger (Westdeutschland: 68,6 %). Im Jahr 2000 erreichte die Dienstleistungswirtschaft der NBL 70 % des Produktivitätsniveaus der alten Bundesländer (1991 waren es 41 %). Den größten Produktivitätsrückstand besitzt der Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr (68 %), die öffentlichen und privaten Dienstleister arbeiten mit 83 % am produktivsten.

Diese Divergenz lässt sich u. a. mit der strukturellen Zusammensetzung der Dienstleistungsunternehmen erklären. Wenig produktive Dienstleistungsbranchen sind überproportional vertreten. Spezifisch ist für NBL zu beachten, dass die meist an westdeutsche Unternehmen angeschlossenen Betriebe im Osten nur ausführende oder nachgeordnete Funktionen mit einer geringen Wertschöpfung wahrnehmen.⁴⁾ Der steigende Anteil an der Wertschöpfung und auch an den Beschäftigtenzahlen (Abb. 1) verdeutlicht den Bedeutungszuwachs des Dienstleistungssektors. Die Entwicklung ist nicht nur auf die Auslagerung von Funktionen aus Industrieunternehmen zurückzuführen, vielmehr ist die **Serviceintensität der Gesamtwirtschaft im Steigen begriffen.**⁵⁾

In den neunziger Jahren kam es zu einer Welle von Neugründungen. Die Mehrzahl der neuen Firmen sind Kleinbetriebe.⁶⁾ Insbesondere die wissensbasierten Seg-

1996 = 100

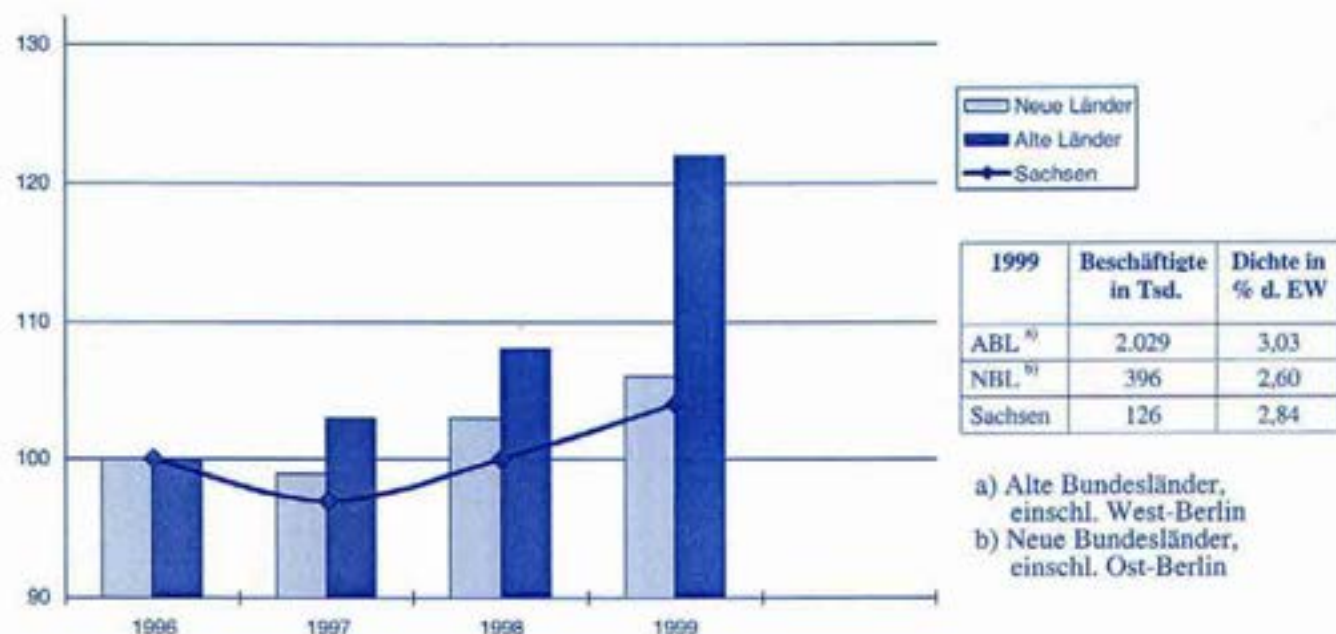


Abb. 1: Entwicklung der Beschäftigten in Unternehmensdienstleistungen in Sachsen und in Deutschland
(Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen des ifo Instituts)

mente der Unternehmensdienste leisten einen wichtigen Beitrag zum Wirtschaftswachstum und beschäftigen hochqualifizierte Arbeitskräfte.⁷⁾

Besonderheiten von KMU in den Neuen Bundesländern (Fußnoten 8 - 11)

Ein Kardinalproblem für die KMU in den NBL sind noch immer mangelnde unternehmerische Erfahrung (Umgang mit Behörden, Vertragspartnern, etc.; Kenntnisse relevanter Gesetze, Verordnungen u. ä.; unzureichende Marktanalysen). Besonders gravierend wirken sich mangelnde betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse aus (fehlerhafte Auftragskalkulation, ungenaue Personal-, Finanzierungs- und Investitionsplanung, ungenügende Reservenbildung, ungenügender Einsatz marketingpolitischer Instrumente, keine zeitlich abgestimmte Kosten- und Erlösrechnung).

Ein zweites Kardinalproblem bildet die geringe Eigenkapitalausstattung, verbunden mit generellen Spielräumen der Fremdmittelfinanzierung, da in der Regel keine vermögenswerten Sicherheiten verfügbar sind.¹²⁾ Erschwerend wirkt außerdem die verbreitete schlechte Zahlungsmoral.

Nach Angaben der Creditreform hat sich der Anteil der mittelständischen Unternehmen in Deutschland, die über eine Eigenkapitalquote von weniger als 10 % verfügen, im Jahr 2000 nochmals um 4,2 % erhöht auf 38,8 %. Andererseits verringerte sich der Anteil der Firmen, die über eine Eigenkapitalquote von 30 % und mehr verfügen, auf 19 %. Analysen der Kreditanstalt für Wiederaufbau zeigen, dass die Ø Eigenkapitalquote 1998 in den NBL bei 24,4 % und damit etwas unter den Alten Bundesländern (26,6 %) lag.¹³⁾

Im Fokus: Leistung (Erlös) und Kosten

Dienstleister wollen differenzierte, kundenorientierte Leistungen mit hohem Qualitätsstandard realisieren. Der Kunde soll seine Wünsche erfüllt bekommen, aber nicht zum Nulltarif. Die Devise muss lauten: Kundenwünsche für den Kunden und für sich selbst **erfolgreich** erfüllen. Dabei ist der Einfluss von Leistung (Erlös) und Kosten zu beachten. Zunächst soll untersucht werden, wie sich die spezifischen Merkmale auf die Unternehmen und deren Kosten auswirken (Abb. 2).

Die in der Tabelle 2 genannten Merkmale treffen aufgrund der Heterogenität von Dienstleistungen auf alle oder auch nur

auf eine bestimmte Gruppe von Dienstleistungen zu. Entscheidend sind die entsprechenden Ausprägungen. Sie beeinflussen Kostenstruktur und Prozessabläufe. Charakteristika und deren Ausprägungen bilden damit die Basis für die Auswahl eines geeigneten Kostenrechnungssystems. Dies kann keine einheitliche Lösung sein, sondern muss unternehmensspezifisch entwickelt werden.

Die wichtigsten Determinanten für die Kostenstruktur sind neben der „Immaterialität“ die Faktoren „Individualität bzw. Standardisierbarkeit der Leistung“ und „Grad der Integrativität“. Es lässt sich ableiten, dass die Heterogenität der Leistung auch eine heterogene Kostenstruktur hervorruft.

Je höher der Grad der **Integrativität**, um so höher sind die Bereitschaftskosten und dementsprechend die **Strukturkosten**. Die mittelfristig schwer beeinflussbaren Personalkosten sind ein anschauliches Einzelbeispiel. Während bei den Speditionen (Vermittlung und Abwicklung von Transportleistungen) die Wertschöpfung zum größeren Teil ohne mitwirkenden Einfluss der Kunden geschehen kann, muss der Verbraucher im Restaurant bei der Erstellung der Dienstleistung (Zubereiten, Darreichen) zugegen sein. Der Gastwirt muss ständig bereit sein, die Leistung zu erbringen. Er hat daher hohe

Charakteristika	Auswirkungen auf das Unternehmen	Konsequenzen für die Kostenrechnung
Immaterialität	- keine Lagerungsfähigkeit - temporäre Kapazitätsauslastung und -probleme	- Konsequente Kostenplanung und -kontrolle der Kapazitäten
Integrativität	- Einbeziehung der Einflüsse der Leistungsempfänger in die betrieblichen Planungs- und Kontrollprozesse	- Berücksichtigung der Veränderung der Kostenhöhe durch Mitwirkung des Leistungsempfängers
Individualität vs. Standardisierbarkeit	- heterogene, kreative Tätigkeiten - hohe Personalgemeinkosten vs. - repetitive Tätigkeiten - hohe Sachkostenanteile	- stufenweise Verrechnung der Fixkosten - Möglichkeit zur Einführung der Prozeßkostenrechnung
Leistungsbereitschaft	- hohe Bereitschaftskosten - starke Erfolgssensibilität auf Umsatzschwankungen	- detaillierte Planung von Beschäftigung und Kapazitäten - Differenzierung der Bereitschaftskosten
Leistungsverbund	- Fehlende Trennbarkeit und Abgrenzbarkeit der Funktionen	- Beachtung der Zusammenhänge von Leistungserstellung und Ressourceneinsatz

Abb. 2: Charakteristika von Dienstleistungsbetrieben und deren Auswirkungen auf die Kostenrechnung

Bereitschaftskosten, welche hier insbesondere als Personalkosten anfallen, und geringeren Optimierungsspielraum bei der Betriebsorganisation. Es wird die Bedeutung der Geschäftsprozesse für die Kostenrechnung deutlich. Je später und je weniger der Kunde in die Wertschöpfungskette einbezogen werden muss, um so planbarer, übersichtlicher und optimierbarer wird die Kostenstruktur.

Eines der schlimmsten und kosten-treibendsten Probleme im Dienstleistungsbereich ist die unproduktive Wartezeit des Personals.

Kontroll- und Informationssystem: einfach und schnell

Kundenwünsche sollen für den Kunden **und** für sich selbst erfolgreich erfüllt werden. Um dies feststellen zu können, ist ein geeignetes Rechensystem erforderlich. Ein wirkungsvolles Kostenmanagement und -bewusstsein sind notwendig, um erfolgreich zu sein. Oft glaubt man, dass dafür ein kompliziertes und aufwändiges System aufgebaut werden müsste. Das eigentliche Geheimnis, das erfolgreiche Unternehmen prägt, lautet aber: **Einfachheit**. Beispielhaft sei das Motto von Ingvar Kamprad genannt: „Einfachheit gibt Stärke“. ¹⁴⁾

Eine erhebliche Fehlerquelle, die die Gestaltung einfacher Systeme mit klaren und einfachen Entscheidungsgrundlagen behindert, ist oft eine falsche Kostenrechnung. Noch immer ist die Vollkostenrechnung mit Zuschlagskalkulation und der Umlage von Gemeinkosten ein weitverbreitetes Instrument. Das kann unter bestimmten Voraussetzungen zu „richtigen“ Informationen und Entscheidungen führen¹⁵⁾, unter anderen aber zu falschen.

Sehen wir das Beispiel des Fuhrparkleiters eines Unternehmens, der die Produktivität des Fuhrparks zu maximieren und die Kosten zu senken hat. Er wird überlegen, was das für den zu belieferten Kunden bedeutet. Dafür muss er aber nicht alles verschleiern und die Kosten des Fuhrparks mit vermeintlich wissenschaftlichen Methoden und zweifelhaften Kausalitätsphilosophien auf sämtliche Produkte bzw. Kunden verteilen. Es reicht, wenn die Fuhrparkkosten und ihre Bestimmungsfaktoren bekannt sind. Im Allgemeinen weiß man, dass die Verrechnung aller Kosten auf Leistungen logisch nicht lösbar ist. Lösbar ist sie nur, wenn zwischen Kosten und Leistung eine kausale Beziehung bestehen würde. Aber die Kostenrechner lassen sich von dem Problem nicht abschrecken: sie lösen es wie **Alexander der Große den Gordischen Knoten**.

Der ließ sich bekanntlich nicht lösen, man

konnte ihn nur mit einem Schwert in Stücke hauen. Und das machen Kostenrechner: ihre **Schwerter sind die Kostenschlüssel**. Je nach dem, welche Schlüssel man anwendet, kommen für Bezugsobjekte unterschiedliche Kostenanteile heraus.

Daher muss man schlussfolgern: Glaube nicht an die Selbstkosten bzw. Stückkosten. Sie sind Resultat des „Umlügens“ der Kosten: „Sage mir, was an Kosten für ein Produkt herauskommen soll, und ich sage dir, welchen Schlüssel du verwenden musst.“¹⁶⁾

Die Kostenrechnung bei finaler Auslegung (VKR) ist für die Entscheidungsfindung nur dann vertretbar, wenn der Gemeinkostenanteil gering ist. Ansonsten ist die Kostenrechnung nach kausaler Interpretation, bei der die „Produktkosten“ auf die Leistungen verrechnet werden, für dispositive Zwecke zu empfehlen. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Mehr als 80 % der Unternehmen nutzt die Vollkostenrechnung, weitaus weniger Unternehmen eine Teilkostenrechnung.

Deckungsbeitrags-Management

Kern eines entscheidungsorientierten Informationssystems sollte, auch wenn es von einigen Kritikern noch immer als „gefährlich“ eingestuft wird, das Konzept

der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung sein, denn es bietet enorme Vorteile, indem es

- den Blick auf wesentliche Steuerungsgrößen lenkt und
- den Strukturkostenblock transparenter bezüglich seines Volumens und seines Verhaltens bei Beschäftigungsänderung macht;
- zum Denken in Zusammenhängen „zwingt“ (Markt-, Erfolgs-, Kostenorientierung).

Und es ist im Sinne eines kundenorientierten DB-Management, d. h. der antizipativen, gezielten Beeinflussung der Deckungsbeiträge, nutzbar.

Gefährlich wird es nur dann, wenn man mit diesem Instrument nicht richtig umgeht. Es gibt deshalb noch immer Leute, die vor der DB-Rechnung warnen, weil das Instrument die Unternehmen zu Fahrfehlern verleitet. Ein anschaulicher Vergleich wäre, dass ein „gelernter“ Trabi-Fahrer auf einen Porsche umsteigt und im gleichen „Anschlagwinkel“ auf das Gaspedal tritt. Die Folgen kann man sich

gut vorstellen. Die **Fahrfehler der Manager** sind aber Verhaltensfehler, insbesondere preispolitische Verhaltensfehler, die das Unternehmen „aus der Kurve“ tragen. Sie sind im Denken oft so von der Vollkostenrechnung geprägt, dass sie Stückdeckungsbeiträge und Stückgewinne unterbewusst verwechseln und so die Preise der Produkte kaputt machen.

Derjenige, der die Zusammenhänge des Verfahrens nicht kennt, kann erhebliche Fehler begehen, die in kurzer Zeit dazu führen können, dass die Substanz des Unternehmens angegriffen wird. Der Anwender muss sich immer

- ➔ der jeweiligen Bedingungen der vorliegenden Entscheidungssituation bewusst sein **und**
- ➔ die jeweils anzuwendende Variante der DB Rechnung ausfindig machen.

Das bedarf entsprechender analytischer Fähigkeiten¹⁷⁾. In der betrieblichen Praxis ist es selten möglich, die Instrumente/Verfahren in ihrer „theoretischen“ Reinheit anzuwenden. Auch für klein- und mittelständische Dienstleister ist es not-

wendig, die DB-Rechnung **situationsabhängig** aufzubauen. Wesentlich ist nicht die theoretische Exaktheit, sondern

- ➔ Aussagewert und
- ➔ praktische Machbarkeit.

Aufgrund der eingangs beschriebenen Vielfalt der DL-Unternehmen kann dies nur beispielhaft beschrieben werden. Die ausgewählten Beispiel-Unternehmen zeichnen sich, wie Abb. 3 zeigt, insbesondere durch folgende Merkmale aus (als Vergleichsobjekt dient eine Tankstelle):

- Integrativität, (Einbeziehung der Kunden in den Dienstleistungsprozess),
- persönliches Leistungsanbieten,
- Marktorientierung, (spezifische Kundenaufträge werden erfüllt),
- Personalintensität.

Die abgrenzbaren Teile der Leistungserstellung sind die Projekte, denen ein großer Teil der Personalkosten zugerechnet werden kann

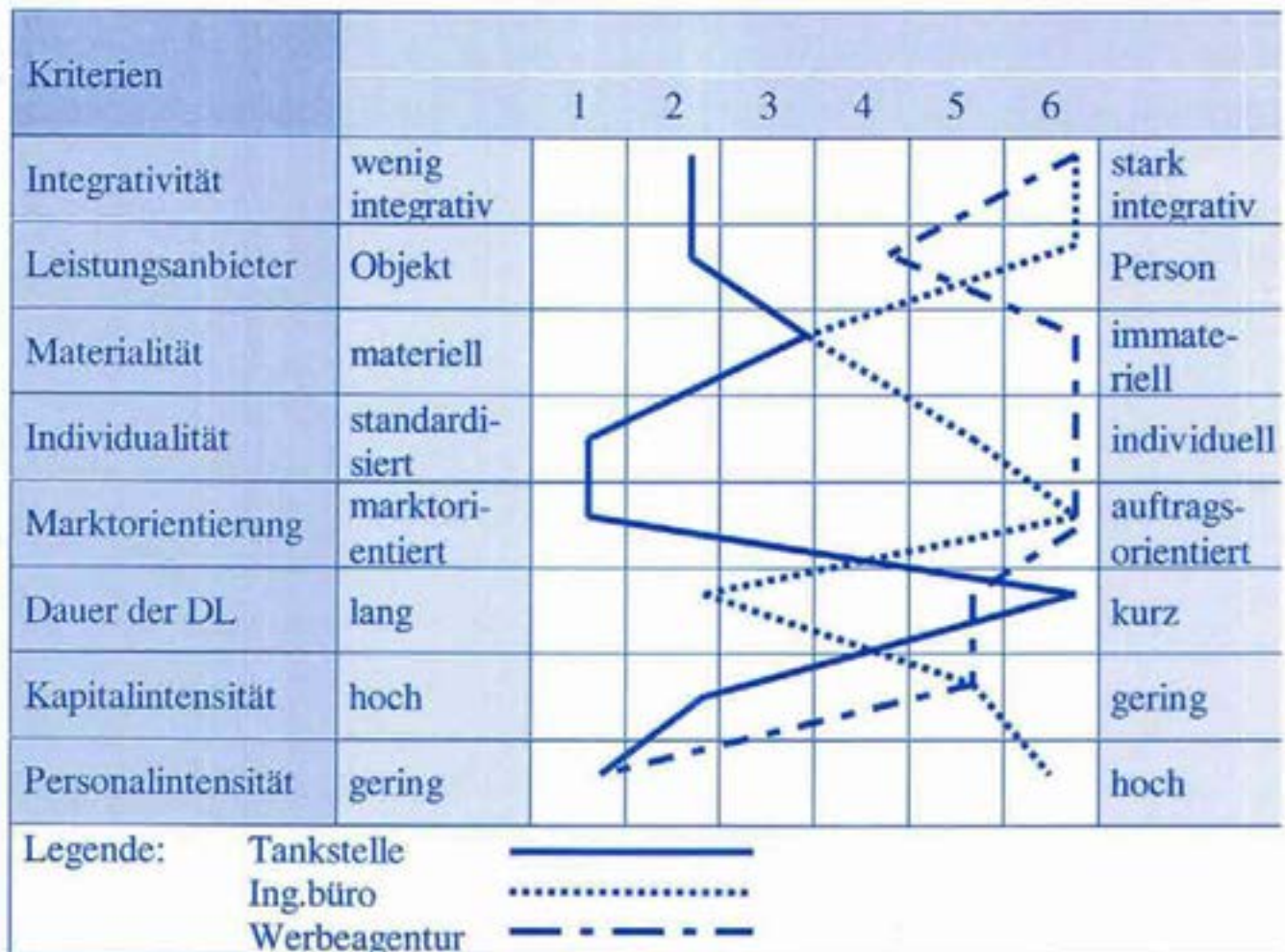


Abb. 3: Darstellung besonderer Merkmale von Dienstleistern

Wir hatten bereits festgestellt, dass eines der schlimmsten und kostentreibendsten Probleme des DL-Sektors die unproduktiven Wartezeiten des Personals sind. Daher sind die Vorplanung der Bedarfszeiten und die bedarfsgerechte Bereitstellung des Personals besonders wichtig für kostengünstige Dienstleistungen. Aus diesem Grund ist es üblich, einen Teil der Mitarbeiter auf Zeit zu beschäftigen (freie/externe Mitarbeiter). Auch diese Kosten sind den Projekten direkt zuweisbare Produktkosten. Es ergibt sich folgender Vorschlag für eine projektorientierte Deckungsbeitragsrechnung:

Nettoerlös

- Warenkosten
- = DB 1 / Projekt
- Projekt-Kosten
 - Gehälter direkt
 - Sozialkosten direkt
 - Reisekosten direkt
 - Schulung direkt
 - sonstige direkte Kosten
- = DB 2 / Projekt
- Akquisitions- / Angebotskosten direkt
- = DB 3 / Projekt

Welche Vorteile sind mit diesem Vorgehen im Sinne eines DB-Management verknüpft?

1. Information

Manager haben ihre wichtigsten Zahlen im Kopf. Meist sind es relative Werte, an denen man sich orientieren kann:

- Deckungsbeitrag / Projekt
- DB / Umsatzeinheit,
- DB / Mitarbeiter.

Die DB-Rechnung rechnet den Projekten nur die Kosten zu, die durch sie unmittelbar verursacht wurden. Der Weg zu einer realitätsbezogenen Unternehmensergebnisrechnung wird aber geebnet (Verknüpfung von Projekt- und Unternehmensrechnung).

2. Markt- / Kundenorientierung

Ausgangspunkt der Betrachtung sind Erlöse. Projekte müssen den Erlösstrom herbeiführen, der notwendig ist, um Kosten zu decken und Gewinn zu erzielen, d. h. Projekte sind Erlösbringer und keine Kostenträger.

3. Ziel- / Erfolgsorientierung

Über einen hohen Erlös- und Deckungsbeitragsstrom soll dem Unternehmen ein entsprechendes Volumen zur Deckung der Strukturkosten zugeführt werden. Die DB-Rechnung berücksichtigt, dass die Gewinnschwelle erst im Laufe eines Geschäftsjahres erreicht wird.

4. Denkweise

Das einzelne Projekt bringt keinen Gewinn, sondern einen Beitrag zur Deckung der Unternehmens Strukturkosten. Jeder verursacht aber auch solche Kosten (z. B. Gehälter, die keinen Projekten zugerechnet werden können).

5. Kommunikationsgrundlage

„Das Besondere an dem Rechnen und Denken in Deckungsbeiträgen ist gerade auch der kommunikative Effekt...“¹⁶

Praktische Erfahrungen beweisen, dass auch die Nutzung solcher einfacher und bewährter Instrumente zu betrieblichen Erfolgen führt. Überkomplexität würde von wesentlichen Einflussgrößen ablenken. Deckungsbeiträge können natürlich auch in ein Informationssystem eingebaut werden. Um die Balance der Unternehmensentwicklung steuern zu können, ist es notwendig und sinnvoll, auch die „Vorsteuergrößen“ der Deckungsbeiträge (wie z. B. Auftragsbestand, Gewinnung von Neukunden, Zufriedenheit der Altkunden usw.) in ein Kennzahlensystem einzubeziehen. Sie können sowohl auf Unternehmens- als auch auf Projektebene gewonnen werden. Das Hinzufügen weiterer „harter“ und „weicher“ Zielkennzahlen ist auch ohne Probleme möglich.

Literaturquellen

- 1) vgl. Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen, BMWi, 2000, S. 2
- 2) Fischer, R.; Dienstleistungs-Controlling, 2000, S. 46
- 3) Wirtschaft und Arbeit in Sachsen 2001, Freistaat Sachsen, S. 44f.
- 4) vgl. DIW, IfW, IHW Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland, Kurzexpertise, Halle (Saale), 2000

5) 40 % der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe üben eine Dienstleistungstätigkeit aus. Vgl. Ochel, W.; Unternehmensdienstleistungen als Motor für Wachstum und Beschäftigung, In: ifo-Schnelldienst 54 (9) 2001

6) vgl. Eli, M.; Angerer, J. u. a.; Unternehmensnahe Dienstleistungen im Freistaat Sachsen, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2001, S. 48/49

7) vgl. Wirtschaft und Arbeit in Sachsen, Sächsisches Staatsministerium

8) Hussein, M.; Kreditanstalt für Wiederaufbau, Aktuelle wirtschaftliche Themen, Nr. 2, Frankfurt, S. 1

9) Treuhandgesellschaft, Monatsinformation, Dezember 1993, Berlin, S. 3 und 11

10) vgl. v. Delhaes-Guenther, D.; Ausgewählte wirtschaftspolitische Probleme. In: Gutmann/Wagner Ökonomische Erfolge und Mißerfolge der deutschen Vereinigung – Eine Zwischenbilanz, 1994, S. 296f.

11) Wirtschaft und Arbeit in Sachsen, a.a.O., S. 61

12) vgl. v. Delhaes-Guenther, D. a.a.O., S. 309

13) vgl. Plattner, D.; Entwicklung der Jahresabschlüsse mittelständischer Unternehmen in den Jahren 1994 - 1998, in: KfW, Mittelstands- und Strukturpolitik, Ausgabe 23 vom Juni 2001, S. 34ff.

14) Kamrad, I., Torekuil, B.; Das Geheimnis von Ikea, Hamburg 1998

15) Seyffert, S., Wende, S.; Entwicklung einer unternehmensspezifischen Lösung der Kostenrechnung für ein KMU, in: Controlling Magazin 3/2002, S. 221ff.

16) Adam, D.; Philosophie der Kostenrechnung, S. 41

17) vgl. auch Adam, D.; S. 197 f. und Schröder, T.; Modernes Unternehmenscontrolling, S. 76f.

18) Deyhle, A.; Gerhardus, J.; Verkauf und Marketing, 2001

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	26	34	S	A	V



Ihre Visionen:

Der Zeit voraus.

Ihre Informationen:

Leider von gestern?

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	11	19	G	P	V

LUST AN LEISTUNG



von Professor Dr. Felix von Cube, Universität Heidelberg; Geschäftsführer der Prof. von Cube und Kollegen GmbH, „Biologie der Führung und Fortbildung“ – Congressvortrag

„Schlaraffenland ist abgebrannt“ stand vor Kurzem auf der Titelseite eines deutschen Nachrichtenmagazins. Ganz so schlimm ist es noch nicht. Noch leben wir im Wohlstand, noch haben wir kurze Arbeitszeiten, lange Urlaubszeiten, hohe Löhne, bequemen Vorruhestand, sichere Renten, soziale Sicherheit. Wir haben überreichlich zu essen, wir reisen so weit wie nie zuvor, wir haben Auto, Komfort, Luxus.

Aber es gibt **Einbrüche**: hohe Arbeitslosigkeit, Schuldenberge, Milliardenlöcher, gefährdeter Standort Deutschland. Plötzlich heißt es: „Wir müssen sparen“, „wir müssen mehr arbeiten“, „wir müssen länger arbeiten“ usw. Die Forderungen scheinen logisch zu sein. Tatsächlich ist jedoch beides falsch: Schlaraffenland und Maloche.

Die Verhaltensbiologie zeigt in aller Klarheit: **Der Mensch ist nicht auf das Schlaraffenland programmiert, sondern auf Anstrengung.** Warum gibt es ausgerechnet im Wohlstand Krankheiten, Gewalt, Drogenkonsum, Arbeitsverdrossenheit? Nein, das Schlaraffenland führt in die Katastrophe. Also müssen wir uns doch mehr anstrengen? Ja, aber Arbeit darf nicht zur Maloche werden, zum Übel, zum „Muss“. **Anstrengung ohne Lust** macht ebenfalls krank,

aggressiv, drogensüchtig. Nein, die richtige Lösung heißt weder Lust ohne Anstrengung, noch Anstrengung ohne Lust, sie heißt einzig und allein: **Lust in der Anstrengung selbst**, Lust an Leistung.

Dass Lust an Leistung möglich ist, zeigen zahlreiche Beispiele – Bergsteiger, Ärzte, Manager, Künstler, Handwerker u. a. –, aber woran liegt das? Unter welchen Bedingungen erlebt man Lust an Leistung? Um herauszufinden, welche Aktivitäten „Spas machen“ und welche nicht, muss man in die Tiefe der Evolution steigen, muss die Triebmotive des Menschen aufdecken und natürlich auch die Fehler, die der Mensch im Umgang mit seinen Trieben macht.

Der erste Fehler: Lust ohne Anstrengung

Der Mensch ist von seiner Stammesgeschichte, von seiner jahrmillionenlangen Vergangenheit her auf Anstrengung programmiert, auf Laufen und Kämpfen, auf Gefahr und Abenteuer; er ist einer ursprünglichen Umwelt angepasst, einem harten und anstrengenden Leben als Jäger und Sammler. Der Urmensch musste täglich 20–30 km laufen, um seine Nahrung zu beschaffen, er musste mit seiner Beute kämpfen und mit seinesgleichen.

Nun werden manche sagen: Es mag sein, dass sich der Urmensch anstrengen musste, um seine Triebe zu befriedigen, aber das brauchen wir ja heute – glücklicherweise – nicht mehr, dazu haben wir ja die Zivilisation geschaffen und unsere Kultur noch obendrein. Der Einwand übersieht jedoch zwei entscheidende Tatsachen.

Die erste Tatsache ist die, dass sich unsere Triebe und Instinkte in Millionen und Abermillionen von Jahren entwickelt haben, und dass ein solches evolutionäres Programm nicht in ein paar Jahren Zivilisation verschwindet. Zwar können wir mit dem Großhirn unsere Triebe ein wenig steuern, wir können uns beherrschen oder – im Gegenteil – unsere Trieblust mit aller Raffinesse hochschrauben, aber wir können sie nicht wegerziehen; wir müssen mit ihnen leben. Das ist auch gut so: Woher beziehen wir denn unsere Lebensfreude – aus der stets wiederkehrenden, lustvoll erlebten Triebbefriedigung oder aus dem „nüchternen“ Verstand?

Die zweite Tatsache, die alle triebfeindlichen Theoretiker und Ideologen übersehen, ist die, dass die Triebe und Instinkte spontan sind, d. h. dass Hunger, Sexualität, Aggression, Neugier auch ohne äußere Reize anwachsen. Das hat

seinen evolutionären Sinn: Mit Trieben ausgestattete Lebewesen finden sich nicht mit einer vorliegenden Mangelsituation ab, sondern suchen eine günstigere Umwelt auf. Liegt keine Nahrung vor, wird sie aktiv aufgesucht; ist kein Sexualpartner vorhanden, wird er aktiv aufgesucht. Der Trieb – im wörtlichen Sinne – ist dabei so stark, dass fast jede Anstrengung und fast jedes Risiko in Kauf genommen wird.

In unserer Wohlstandsgesellschaft verstoßen wir gegen die Gesetze der Evolution. Wir setzen die zur Triebbefriedigung gehörigen Aktivitätspotenziale gar nicht oder zu wenig ein. Wer läuft schon 20 km täglich? Wer kämpft noch handgreiflich mit dem Rivalen? Wer strengt sich noch an, wenn er die Lust der Triebbefriedigung auch ohne Anstrengung erleben kann? Tatsächlich strebte der Mensch schon immer nach Lust ohne Anstrengung, nach dem Schlaraffenland. Aber jetzt, nachdem wir das Schlaraffenland weithin verwirklicht haben, zeigt sich klar: Wir sind nicht aufs Nichtstun programmiert, sondern auf Anstrengung, auf Kampf, Gefahr, Einsatz der Potenziale. Der Wohlstand tut uns nicht gut; Bewegungsarmut, Langeweile, Passivität und Bequemlichkeit machen uns aggressiv, unzufrieden und krank. Nicht umsonst ist die Agression am Sonntagabend am höchsten, nicht umsonst greifen die zur Flasche, die keine interessante Arbeit haben, die in ihrem Beruf, zu Hause oder auch im Urlaub „umkommen“ vor Langeweile.

Der zweite Fehler: Arbeit als Übel – Freizeit als Lust

Evolutionär gesehen bilden Anstrengung und Lust eine Einheit: Tier und Mensch werden für eine auf die Triebbefriedigung gerichtete Anstrengung unmittelbar belohnt: Laufen oder Jagen führen zum Nahrungserwerb, Erkunden führt zur Sicherung und Erweiterung des Lebensraumes, Kämpfen zum Sieg über den Rivalen, zu Rang und Anerkennung. Bei dieser wird die evolutionäre Einheit von Anstrengung und Lust besonders deutlich: Anerkennung als hoher Rang in einer Gesellschaft kann nur durch Anstrengung erreicht werden; ein teures Auto kann man sich durch einen Spielgewinn oder durch eine Erbschaft kaufen, Anerkennung kann man sich nicht kaufen, auch nicht im Wohlstand.

Am längsten hat sich die Einheit von Anstrengung und Triebbefriedigung in bäuerlichen und handwerklichen Lebensformen erhalten. Im Übrigen aber hat der Mensch schon früh begonnen, Anstrengung als Arbeit von der Lust abzutrennen und die Arbeit als notwendiges Übel anzusehen. Arbeit wurde zur Fron, zur Strafe. Sie wurde denen aufgebürdet, die sich nicht wehren konnten.

Gewiss wurde mit der Entwicklung der technischen Zivilisation die Arbeit leichter, vor allem im körperlichen Sinne, aber die Abtrennung von der Lust blieb bis heute erhalten. Auch eine leichte Arbeit, die rein mechanisch abläuft, die nur Routine bedeutet, ist ihrer Lust beraubt, ist langweilig, ist ein Übel.

Es ist also kein Wunder, dass Arbeit als etwas Negatives gilt als etwas zu Vermeidendes, als etwas Schlechtes, Unwürdiges, Unmenschliches. Nur so ist auch der „Arbeitskampf“ zu verstehen, die Frontstellung zwischen Unternehmer und Arbeiter, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Ist Arbeit ein Übel, so muss sie möglichst teuer verkauft und möglichst weitgehend vermieden werden.

Im gleichen Maße wie Arbeit gemieden wird, wird Freizeit aufgesucht. Von der Freizeit erhofft man sich die ersehnte Lust, die dann natürlich ohne Anstrengung zur Verfügung stehen soll. Tatsächlich ist es aber gar nicht so einfach, in der Freizeit genügend Neugierreize zu finden, obwohl Freizeitindustrie und Animatoren hohe Leistungen erbringen. So macht sich Langeweile breit, denn Langeweile ist ja nichts anderes als das Fehlen von Neugierreizen und damit auch das Fehlen explorativer Triebbefriedigung. Noch schwieriger ist es, in der Freizeit Anerkennung zu erhalten. Da muss man schon zu Extremsportarten greifen oder sich in einer Gemeinschaft, z. B. in einem Verein, engagieren. Insgesamt besteht die große Gefahr, dass die in der Freizeit gesuchte Lust ohne Anstrengung oberflächlich bleibt und schal. So kann man etwa am Fernseher seine Neugierlust befriedigen oder sich mit einem Helden identifizieren und dadurch den Sieg erleben, aber in beiden Fällen wird die Lust geschenkt, sie wird nicht selbst „errungen“, sie ist nicht Ergebnis einer selbst erlebten Spannung.

Nein, es ist falsch und verhängnisvoll, **Anstrengung und Lust als Arbeit und**

Freizeit voneinander zu trennen: Die Arbeit wird so zur Qual, die Freizeit zur seichten Ersatzbefriedigung. Bestätigt wird diese Tatsache durch die wenigen Glücklichen, die eine interessante Arbeit haben, eine Arbeit also, bei der sie ihre kreativen und kooperativen Potenziale einsetzen können, eine Arbeit, für die sie nicht nur materielle, sondern auch soziale Anerkennung erhalten. Solche Menschen arbeiten oft 60 Stunden in der Woche und mehr und dies bei durchaus „hoher Arbeitszufriedenheit“.

Die Lösung: Lust an Leistung

Wie aber lassen sich in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft, in unserer technischen Zivilisation, Anstrengung und Lust (wieder (!) organisch miteinander verbinden?

Zunächst halten wir fest, dass es durchaus möglich ist, Anstrengung mit Lust zu erleben. Betrachten wir einmal den Bergsteiger! Er empfindet das Klettern selbst schon als lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. „Eines der schönsten Erlebnisse beim Klettern“, zitiert Csikszentmihalyi (1987) einen Bergsteiger, „besteht darin, die Möglichkeit jeder einzelnen Position herauszufinden. Jede weist unendlich viele Gleichgewichtsvariationen auf, und aus diesen nun die Beste herauszufüteln, sowohl in Bezug auf die jetzige wie auf die nächste Position, das ist wirklich toll!“

Ähnlich äußerten sich andere von Csikszentmihalyi befragten Bergsteiger – und nicht nur diese. Auch Chirurgen, Schachspieler, Handwerker, Basketballspieler, Künstler erleben ihre anstrengenden Tätigkeiten mit intensiver Lust. Csikszentmihalyi bezeichnet diesen „besonderen dynamischen Zustand“, dieses „holistische Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“, insbesondere in einer anstrengenden Tätigkeit, als „Flow“. Csikszentmihalyi beschreibt das **Flow-Erlebnis** sehr ausführlich, aber er kann keine Erklärung dafür geben. Dies gelingt mit Hilfe der Verhaltensbiologie: **Das Flow-Erlebnis erweist sich als die Lust des Neugiertriebes!** Dass es – auch bei höheren Tieren schon – einen Neugiertrieb gibt, ist unbestritten.

Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen wir ihn auf. Wir sind

„neugierig“ auf das Neue, wir strengen uns an, Neues zu finden. Haben wir es gefunden, machen wir es uns bekannt, wir **verwandeln Unbekanntes in Bekanntes** – und da das Unbekannte mit Unsicherheit verbunden ist – **Unsicherheit in Sicherheit**. Das heißt: Der Neugiertrieb ist in Wirklichkeit ein Sicherheitstrieb, das Flow-Erlebnis die Lust des Sicherheitstriebs.

Diese Erkenntnis ist von zentraler Bedeutung, denn sie zeigt, unter welchen Umständen wir Anstrengung mit Lust erleben. **Wir erleben Anstrengung dann mit Lust, wenn wir Herausforderungen bestehen, Probleme lösen, Risiken bewältigen, Unsicherheit in Sicherheit verwandeln, kurz: Den Sicherheitstrieb befriedigen.**

Es gibt noch zwei weitere Triebmotive, die Lust an Leistung verschaffen und verstärken: **Aggression und Bindung**.

Betrachten wir zunächst die Aggression! Aggression darf man nicht nur negativ sehen. Aggression ist nicht nur Gewalt, Aggression ist der Trieb zum Sieg, der Trieb nach Macht, nach Rang, nach Anerkennung. Gewiss hat der Mensch auch im aggressiven Bereich viele Methoden erfunden, die Lust des Sieges ohne Anstrengung zu erreichen: Faule Tricks, Drohungen, falsche Versprechungen, Imponiermittel jeder Art. Doch auch hier gilt, dass die höchste Lust, die soziale Anerkennung, nur durch Anstrengung zu erreichen ist: durch Leistung.

Das Prinzip, dass hohe Lust nur durch hohe Anstrengung zu erreichen ist, gilt ebenso für die Bindung. Echte und tiefe Bindungen – Freundschaft, Liebe, Sympathie – bestehen nur dann auf Dauer, **wenn man sich um den anderen bemüht, wenn man nicht nur nimmt, sondern auch gibt**, wenn man Anstrengung nicht scheut. Lust an Leistung ist also keine leere Formel. Lust an Leistung stellt sich ein, wenn Flow erlebt wird, Anerkennung und Bindung, und sie ist am höchsten, wenn alle drei Motive wirken. Daraus folgen die Naturgesetze der Führung.

Naturgesetze der Führung

Als erstes ist die Arbeitswelt so zu gestalten, dass der Mitarbeiter – selbstverständlich beiderlei Geschlechts – permanent Flow erlebt. Das bedeutet, dass er auf der Basis von Sicherheit und Kompetenz immer weiter „ausgreifen“ können

muss. Er muss neue Aufgaben zu lösen bekommen – seien es andersartige oder schwierigere –, oder er muss Gelegenheit erhalten, selbst neue Probleme zu finden und in Angriff zu nehmen, er braucht Freiräume für Eigenverantwortung und Kreativität. Führung hat dabei mehrere Bedingungen zu erfüllen: Enthält die Arbeit tatsächlich Flow? Entspricht die Herausforderung der Qualifikation des Mitarbeiters? Ist die Herausforderung der individuellen Struktur des Mitarbeiters angemessen?

Das zweite Naturgesetz der Führung heißt Anerkennung für Leistung. Gewiss, die Tatsache, dass der Mitarbeiter für seine Leistung Anerkennung erwartet und braucht, ist weithin bekannt. Dementsprechend gibt es auch zahlreiche Möglichkeiten, Anerkennung zu geben: höhere Positionen, Privilegien, Prämien, persönliches Lob etc. Weniger bekannt ist allerdings die Tatsache, dass es sich bei der Anerkennung um eine – besonders humane – Form aggressiver Triebbefriedigung handelt. Das heißt aber: Anerkennung verschafft nicht nur Lust, Anerkennung verhindert negative Formen von Aggression wie Gewalt, Mobbing, Verweigerung. Führung hat hier permanente Aufgaben zu erfüllen: Welche Formen von Anerkennung sind angemessen? Sind sie für Mitarbeiter und Sozietät weiterführend? Ist die Anerkennung gerecht?

Das dritte Naturgesetz der Führung besteht in der Herstellung von Bindung. Zu deren Organisation ist das **gemeinsame Handeln in kleineren Gruppen** erforderlich. Gemeinsames Handeln verstärkt Bindung, Bindung verbessert gemeinsames Handeln. Außerdem entschärft Bindung die inner-sozietaire Aggression. Doch – wie groß soll eine Gruppe sein? Wie erzeugt man „Gruppen-Flow“? Wie funktioniert Anerkennung in einer Gruppe?

Zur Bindung gehört auch die Identifikation mit größeren Sozietäten, mit Unternehmen, Parteien, Nationen etc. Aber wie erzeugt man Identifikation? Die Verhaltensbiologie gibt eine unverblühte Antwort: **Ein Mitarbeiter identifiziert sich dann mit einer Sozietät, wenn er am hohen Rang einer Sozietät teilhaben kann, wenn er stolz sein kann auf seine Zugehörigkeit, kurz: Wenn er selbst an Bedeutung gewinnt!**

Beim vierten Naturgesetz geht es um die Führung der Gesamtsozietät, um die Optimierung des gemeinsamen

Handelns. Hier sind drei Maßnahmen erforderlich: Als erstes ist die „Gesamtfitness“ zu maximieren, d. h.: Die Mitarbeiter sind entsprechend ihrer individuellen Leistungsfähigkeit einzusetzen. Je mehr Leistung der Einzelne einbringt, um so höher wird die Gesamtfitness. Zum zweiten müssen die „sozietairen Tugenden“ erfüllt werden: Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit. Hier handelt es sich um die Überlebensbedingungen von Sozietäten schlechthin. Drittens muss dann auch gehandelt werden: Führen heißt nicht nur Verwalten, Führen heißt Ziele setzen, Chancen wahrnehmen, Wagnisse eingehen, etwas unternehmen. Freilich: Mit Sozietäten kann man auch Verbrechen begehen.

Die fünfte Führungsaufgabe heißt daher: Verantwortlich handeln. Nicht umsonst spricht man zunehmend von Führungskultur und Führungsethik. Hier geht es von der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern über die Vermeidung von Schädigungen der Umwelt bis zum globalen Umgang mit anderen Menschen und Sozietäten. Gewiss: Verantwortliches Handeln übersteigt die Naturgesetze, Verantwortung ist typisch für den reflektierenden Menschen.

Lorenz hat die evolutionäre Situation des Menschen treffend charakterisiert: „Die Selektion hat den Menschen unter die Arme gefasst und ihn auf die Füße gestellt und dann die Hände von ihm weggezogen. Und jetzt: Stehe oder falle – wie es dir gelingt!“ Der Mensch fällt aber nur dann nicht, wenn er die Gesetze der Natur, insbesondere auch seiner eigenen Natur, besser versteht.

Literatur

- Csikszentmihalyi, M.: Das Flow-Erlebnis, Stuttgart 1987.
- v. Cube, F.: Fordern statt verwöhnen – die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Erziehung, München ¹⁹1997, aktualisierte Neuauflage 1999, ¹³2001
- v. Cube, F.: Besiege deinen Nächsten wie dich selbst – Aggression im Alltag, München ¹¹1994
- v. Cube, F.: Gefährliche Sicherheit – die Verhaltensbiologie des Risikos, Stuttgart ¹²2000
- v. Cube, F.: Lust an Leistung – die Naturgesetze der Führung, München ¹⁰2001
- Lorenz, K.: Das sogenannte Böse, München 1974
- Lorenz, K.; Kreuzer, F.: Leben ist Lernen, München 1981. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

03	26	31	G	S	F
----	----	----	---	---	---

RISIKOÜBERWACHUNG NACH KONTRAG

– Einführung bei der VR-LEASING AG



Eckhard Behre ist seit 1994 für die VR-LEASING, Eschborn, im Bereich Unternehmenssteuerung/Controlling tätig



Gerhard Bill ist als Vice President der Information Management Group AG, St. Gallen verantwortlich für den Consulting Bereich Financial Institutions in Deutschland

von Eckhard Behre, Eschborn, und Gerhard Bill, St. Gallen

Durch Fusionen und durch starkes Wachstum von Gesellschaften vieler Branchen werden Unternehmen immer größer und komplexer. Übersicht und Transparenz müssen dabei trotzdem gewahrt bleiben. Eine effektive Unternehmenssteuerung wird durch unzureichende oder zu späte Informationen erheblich erschwert. Es sind permanent Entscheidungen zu treffen, die für das langfristige Wohl der Gesellschaft essentiell sind. Dabei sind Entscheidungen immer nur so gut wie die ihr zu Grunde liegenden Informationen.

Das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen) ist am 1. Mai 1998 in Kraft getreten und gilt seit dem Geschäftsjahr 1999 für alle großen und mittleren Kapitalgesellschaften, insbesondere für börsennotierte Unternehmen. Es hat zum Ziel, die Kontrolle von unternehmensgefährdenden Risiken in Unternehmen und die Transparenz dieser Positionen zu verbessern. Vgl. Controller Magazin Nr. 3 und 4 (Jahrgang 2000.)

Die VR-LEASING AG hat hierzu in 1999 ein Projekt gestartet, das zum Ziel hatte, ein effektives, modernes Risikoüberwachungssystem zu implementieren, das den Anforderungen des KonTraG Rechnung trägt.

VR-LEASING AG IM MODERNEN LEASING-BUSINESS

Die VR-LEASING AG mit Sitz in Eschborn gehört zu den führenden hersteller-

unabhängigen Leasinggesellschaften in Europa. Sie ist die Leasinggesellschaft im Finanzverbund der Volksbanken Raiffeisenbanken. Das Leistungsangebot umfasst die gesamte Palette des Mobilien- und Immobilien-Leasing. Als Multi-Spezialist betreut die VR-LEASING mit ihren rund 1.000 Beschäftigten mehr als 45.000 Leasingnehmer. Das Projekt KonTraG wurde in Zusammenarbeit zwischen der VR Leasing AG, Eschborn, und der Unternehmensberatungsgesellschaft IMG, Information Management Group, St. Gallen durchgeführt.

AUSGANGSLAGE VOR BEGINN DES PROJEKTS

In den meisten Unternehmen ist die Erkenntnis, dass Risiken überwacht werden müssen, nichts Neues. Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten, die Risiken messen und aufzeigen. Diese Instrumente werden jedoch von vielen Personen an verschiedenen Stellen des Unternehmens eingesetzt. Es fehlt die Möglichkeit, Risiken übergreifend zu identifizieren, zu bewerten und zu beobachten.

Wie die meisten Unternehmen in der Kreditwirtschaft konzentriert sich die VR-LEASING AG verstärkt auf **Ausfallrisiken**. Auch wenn hier ein wesentlicher Teil der Risiken seinen Ursprung hat, gibt es noch andere Bereiche, in denen unternehmensgefährdende Risiken lauern (z. B. Marktrisiken, Ressourcenrisiken,

operative Risiken). Für ein effektives, modernes System zur Risikoüberwachung ist ein übergreifender Ansatz notwendig, der es ermöglicht, unternehmensgefährdende Risiken vollständig zu erfassen.

ZIELE UND VORGEHEN

Mit der Einführung des KonTraG hat der Gesetzgeber die Unternehmen verpflichtet, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Risiken über ein Frühwarnsystem zu identifizieren und zu beobachten. Die Erarbeitung eines solchen Systems fand bei der VR-LEASING im Rahmen des Projekts „KonTraG“ statt. Damit der Anforderung zur Einführung eines Frühwarnsystems entsprochen werden konnte, **hatte das Projekt drei Zielsetzungen:**

- Aufbauend auf einer detaillierten Risikoanalyse die Implementierung eines **Reportings über die wesentlichen Risiken** bei der VR-LEASING.
- Die Erarbeitung einer **Organisationsstruktur für das Risikoüberwachungssystem**.
- Die **Dokumentation** des gesamten Systems.

Die Projektarbeit war dabei in drei Phasen gegliedert:

Phase 1: In 1999 wurde die aktuelle Risikosituation analysiert. Alle wesentlichen Risiken wurden aufgenommen und entsprechend ihrer Bedeutung bewertet.

Phase 2: Die zweite Phase in 2000 umfasste die Entwicklung eines geeigneten Konzepts für die kontinuierliche Überwachung der Risikosituation. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der Konzeption eines IT-gestützten Systems, mit dessen Hilfe ein regelmäßiges Reporting unterschiedlichster Kennzahlen ermöglicht wird. Ein zweiter Schwerpunkt lag in der Ausarbeitung der aufbau- und ablauforganisatorischen Grundlagen für das Risikoüberwachungssystem.

Phase 3: Zuletzt galt es, das entwickelte System zu realisieren und in die Regelanorganisation des Unternehmens einzubinden. Die Projektarbeit wurde in das Tagesgeschäft übergeleitet. Diese Umsetzungsphase fand hauptsächlich im gesamten Geschäftsjahr 2001 statt.

PHASE 1: AKTUELLE RISIKOSITUATION UND ENTWICKELN DER RISIKO-INDIKATOREN

Folgende Arbeiten wurden innerhalb der ersten Phase des Projekts durchgeführt:

- Identifikation der relevanten Bereiche im Unternehmen;
- Analyse der Risikosituation;
- Ableitung von Risikoindikatoren;
- Limitierung der Risikoindikatoren zur Beurteilung der Risiken.

Identifikation der relevanten Bereiche im Unternehmen

Im Vorfeld zur Risikoanalyse ist zu beachten, dass das Unternehmen als Ganzes (d. h. inklusive aller Tochtergesellschaften und Beteiligungen) zu betrachten ist. Um die Analyse in angemessener Zeit abschließen zu können, kann man sich jedoch auf die Kernfunktionen des Unternehmens beschränken. Die Ergebnisse lassen sich anschließend auf das Gesamtunternehmen übertragen.

Innerhalb der VR-LEASING gibt es **Kernprozesse**, die direkt bei der Erbringung der Gesamtleistung des Unternehmens beteiligt sind (z. B. Vertrieb, Abwicklung), **Unterstützungsprozesse**, deren Leistung für den Ablauf der Kernprozesse notwendig ist (z. B. Personalverwaltung, EDV, Rechnungswesen), und **Lenkungsprozesse**, deren Leistung in der Koordination und in der Steuerung der gesamten Unternehmensleistung besteht

(z. B. Unternehmenssteuerung). Während der Risikoanalyse konzentrierte sich die Projektarbeit auf die folgenden 5 Prozesse: **Mobilien-Leasing, Immobilien-Leasing, Auslandsgeschäft, Finanzen und EDV**. Jeder dieser Prozesse wurde innerhalb eines Teilprojektes untersucht. Dabei beinhalteten die ersten drei Teilprojekte die gesamten Vertriebsaktivitäten und die Vertragsabwicklung, das Teilprojekt Finanzen die Refinanzierung und das EDV-Teilprojekt die für Finanzinstitutionen unabdingbare Geschäftsunterstützung durch die Informationstechnologie.

Analyse der Risikosituation

Für eine fundierte Analyse der aktuellen Risikosituation ist ein übergreifendes Verständnis des Begriffs 'Risiko' nötig. Der Gesetzgeber hat im KonTraG keine Definition vorgegeben. Die VR-LEASING hat 'Risiko' daher wie folgt definiert:

Ein Risiko ist eine unvorteilhafte Abweichung vom Erwartungswert. Der Erwartungswert bezieht sich jeweils auf einen Betrachtungsgegenstand (zum Beispiel einen Leasingvertrag, die Leistung einer Abteilung, einen Objektwert oder das Geschäftsergebnis). Die unvorteilhafte Abweichung ist die Abweichung vom Erwartungswert, die sich negativ auf das Geschäftsergebnis auswirkt.

Diese Definition macht eine strukturierte Darstellung von Risiken möglich. Ein Risiko bestimmt sich folglich über die Parameter "Beschreibung", „Herkunft im Unternehmen“ und durch den „Erwartungswert“ (d. h. **wie sieht der Normalfall aus, wenn das Risiko nicht eintritt**).

Bei der Bewertung von Risiken wird zwischen **Brutto- und Nettobewertung** unterschieden. Die Bruttobewertung betrachtet das Risiko ohne Berücksichtigung von Kontrollinstrumenten oder Gegenmaßnahmen. Für die Identifikation der wesentlichen Risiken ist eine solche Bruttobewertung zwingend notwendig. Das Bruttoreisiko wird durch den Einsatz gezielter Kontrollinstrumente zur Vermeidung, Verringerung oder Abwälzung auf Dritte vermindert. Im theoretischen Idealfall bleibt das aufgrund der Geschäftstätigkeit bewusst akzeptierte Nettorisiko übrig.

In der Praxis befindet sich ein Unternehmen in einem stetigen Wandel, der sich auch in einer kontinuierlich veränderten Risikosituation äußert. Dabei ist es möglich, durch zeitnahe Überwachung eine hinreichend genaue Darstellung der wesentlichen (Brutto-)Risiken zu erreichen.

Bei der VR-LEASING war es das Ziel, in jedem Teilprojekt für die assoziierten Bereiche alle wesentlichen, bekannten Risiken zu dokumentieren. Eine hierfür entwickelte Risikomatrix erlaubte die Erfassung einzelner Risikopositionen mit allen genannten Parametern. Mit Hilfe dieser Matrix wurden durch Interviews, Erfassungsbögen und Workshops die Risiken erfasst.

Das Ergebnis ist eine Liste der Risikopositionen der VR-LEASING. Nach Clustering dieser Risiken ergibt sich eine überschaubare Anzahl von Risikokomplexen, die das Risiko des Unternehmens beschreiben.

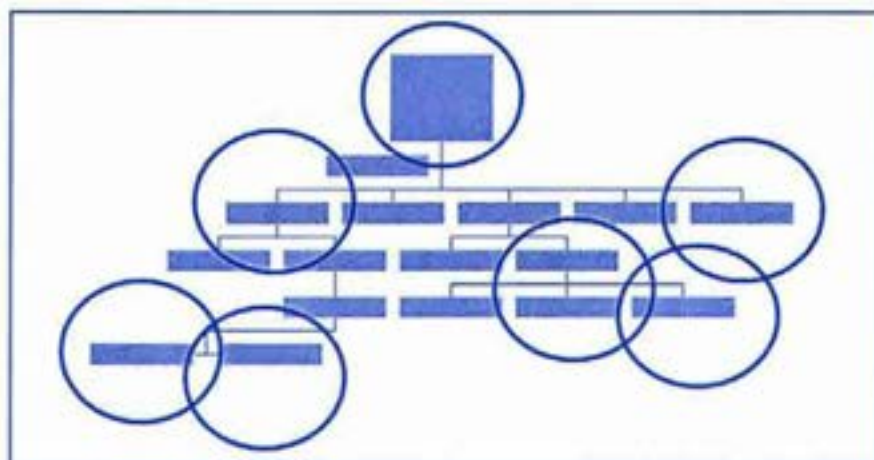


Bild 1: Prozess-Kreise

Risikomatrix			Wahrscheinlichkeit		Auswirkung		Kontrollinstrument		Wahrscheinlichkeit		Relevanz des Risikos	
#	Risiko-Position	Risikokomplex	Erwartungswert	H	M	N	H	M	N	H	M	N
1												
2												
3												
4												
5												

Bild 2: Risiko-Matrix

dieser Stelle die übergreifende Risiko-betrachtung und damit die konsolidierte Sicht auf die Gesamtsituation der VR-LEASING.

Dort wo noch keine Messindikatoren existierten, wurden mit den betroffenen Bereichen entsprechende Kennzahlen erarbeitet. Häufig existierten bereits Ideen, die systematisch aufgenommen und integriert wurden. Ziel sollte es sein, für jeden Unternehmensbereich zu den jeweiligen Risikokomplexen eine überschaubare Anzahl von Indikatoren zu finden. Jeder Risikokomplex muss gut quantifizierbar sein, der Aufwand für eine kontinuierliche Messung der Indikatoren darf ein sinnvolles Maß jedoch nicht übersteigen.



Bild 3: Liste der Risiko-Positionen

Ableitung von Risikoindikatoren

Nach Analyse der Risiken und deren Gliederung nach Unternehmens-/Geltungsbereichen und Risikokomplexen stellte sich die Frage nach der Quantifizierung und kontinuierlichen Überwachung. Zu jedem Risikokomplex müssen in den jeweils betroffenen Unternehmensbe-

reichen Indikatoren gefunden werden, die das jeweilige Risiko und dessen Entwicklung sinnvoll abbilden.

Ein wesentlicher Teil der zur Quantifizierung von Unternehmensrisiken nötigen Information lag innerhalb des bestehenden Berichtswesens vor und musste nicht noch einmal erhoben werden. Neu ist an

Limitierung der Risikoindikatoren zur Beurteilung der Risiken

Für die Betrachtung der analysierten Risiken ist neben der Festlegung von Risikoindikatoren deren Limitierung wichtig. Erst diese Limitierung macht eine Beurteilung der Entwicklung eines Indikators möglich. Sie ist Ausdruck der Risikopolitik

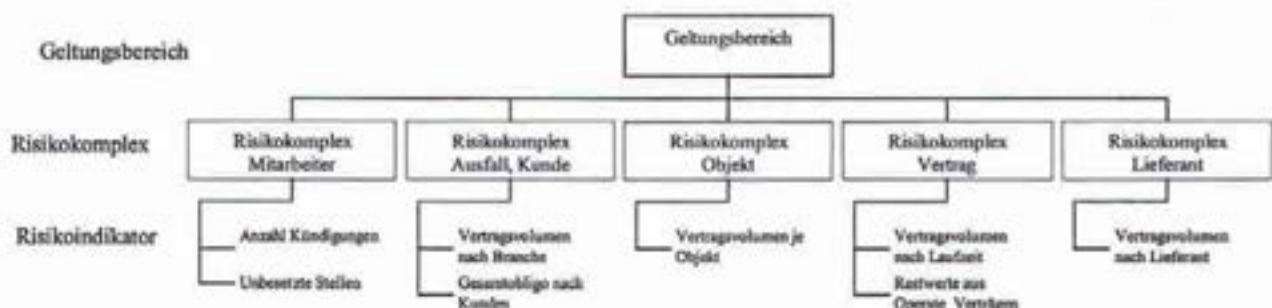


Bild 4: Risiko-Indikatoren

des Unternehmens und liegt in der Verantwortung des Vorstands. Bei der VR-LEASING legen die Bereichsverantwortlichen die Indikatoren für die Messung der Risikosituation im eigenen Bereich fest und schlagen die Werte für eine Limitierung dieser Indikatoren vor. Der Vorstand beurteilt diese Vorschläge anhand seiner Risikopolitik und entscheidet, welche Risiken vermieden bzw. abgewälzt werden sollen und welche im Rahmen der Geschäftstätigkeit bewusst eingegangen werden sollen. Die von den Bereichen vorgeschlagenen und von dem Vorstand verabschiedeten Limite orientieren sich an den Eckwerten der vorgegebenen Risikopolitik.

Bei der VR-LEASING wird zwischen zwei Limiten unterschieden. Ist der **Schwellenwert** (1. Limit) erreicht, so ist der jeweilige Bereichsverantwortliche in der Pflicht, die weitere Entwicklung des Risikoindikator zu beobachten und mittelfristig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ist das **Eskaletationslevel** (2. Limit) überschritten, müssen schnellstmöglich, d. h. sofort, Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Es gibt drei Zustände für jeden Indikator:

Kein Limit erreicht:

Kein Hinweis auf ein Risiko

→ Grün

1. Limit erreicht:

Hinweis auf ein relevantes Risiko

→ Gelb

2. Limit erreicht:

Hinweis auf ein gravierendes Risiko

→ Rot

Die Risikosituation eines Unternehmens wird in der Gesamtheit durch eine Aggregation der Zustände der einzelnen Indikatoren beschrieben. In einer ersten Stufe werden die Messindikatoren eines Risikokomplexes für jeden Bereich individuell verdichtet (siehe auch Bild 4). In einer zweiten Stufe kann unternehmensübergreifend das Risiko einzelner Bereiche oder das zusammengefasste Risiko einzelner Risikokomplexe abgeleitet werden. In einer dritten Stufe ergibt sich die eine Aussage über die Gesamtrisikosituation des Unternehmens.

Aussage (z. B. auf der Ebene Risikokomplex in einem Bereich) nicht kompensieren. Bei der VR-LEASING ist der Aggregationsalgorithmus so definiert, dass einerseits 'rote' Risiken nicht durch 'grüne' aufgehoben werden können, aber andererseits einzelne 'rote' Indikatoren nicht zu einer 'roten' Beurteilung ganzer Risikokomplexe oder Bereiche führt. Dieser Algorithmus ist fest definiert und kann nur durch einen Beschluss des Vorstands geändert werden.

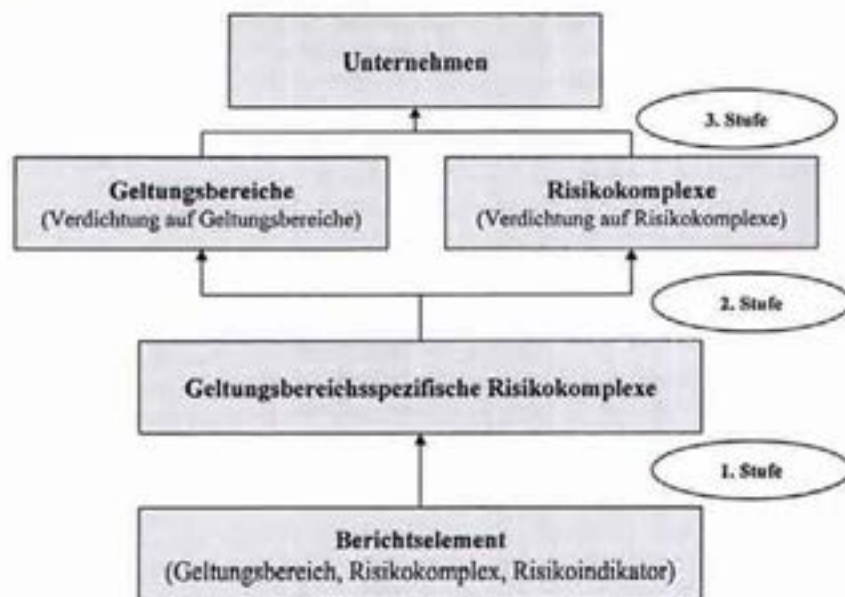


Bild 6: Verdichtungsstufen

Bei der Aggregation der Risikoausprägungen kommt es darauf an, dass sich einzelne Risikoausprägungen (auf Ebene der Risikoindikatoren) bei der Zusammenfassung zu einer aggregierten

PHASE 2: KONTINUIERLICHE RISIKOÜBERWACHUNG

Die zweite Phase des Projektes beinhaltet folgende Arbeitsschritte:

- Konzeption der unternehmensübergreifenden Risikoüberwachung
- Konzeption einer IT-Lösung für das Berichtswesen

Die Konzeption der unternehmensübergreifenden Risikoüberwachung

Die erfolgte Analyse der Risikosituation der VR-LEASING und die Systematik der kontinuierlichen Messung der

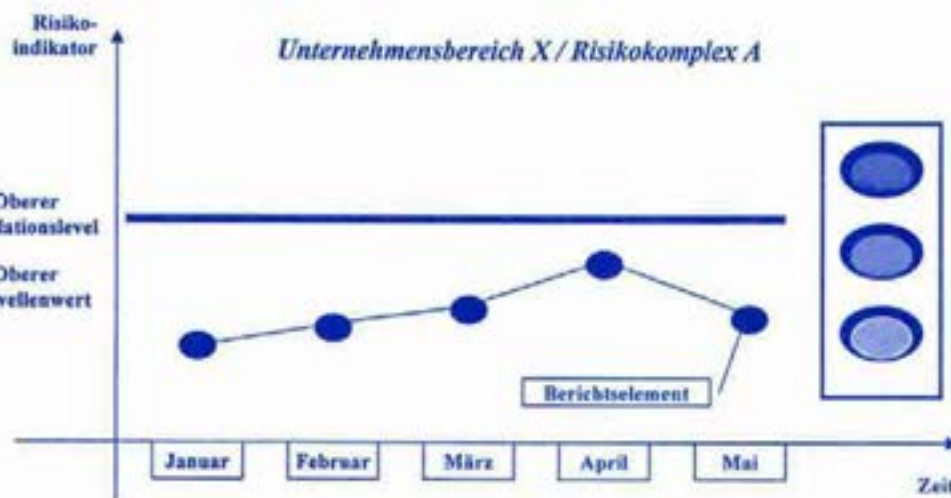


Bild 5: Limitbezogene Berichterstattung



Bild 7: Bereiche der Risikoüberwachung

Risiken sind die Grundlage für eine übergreifende Überwachung der Risiken des Unternehmens. Im folgenden werden die aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen des Risikoüberwachungssystems der VR-LEASING vorgestellt. Diese stellen die Funktionsfähigkeit des Konzepts langfristig sicher.

Die Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Risikoüberwachung sind verschiedenen Bereichen zugeordnet: dem Vorstand, den operativen Bereichen, dem Risikocontrolling und der internen Revision.

Der Vorstand legt die Risikopolitik des Unternehmens fest. Die Risikopolitik ist ein Ausdruck der strategischen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Es wird bestimmt, welche Risiken in welcher Höhe eingegangen werden. Die Risikopolitik ist in einer 'Richtlinie zur Risikoüberwachung' dokumentiert, in der sämtliche Rahmenbedingungen des Risikoüberwachungssystems der VR-LEASING festgeschrieben sind. Hierzu gehört u. a. auch die organisatorische Ausgestaltung der Risikoüberwachung, die Darstellungsform der aktuellen Risikosituation und die Limitierung der Risikoindikatoren.

Die operativen Bereiche des Unternehmens setzen die vom Vorstand vorgegebene Risikopolitik um. Wie erfolgreich dies geschieht, wird über die Risikoindikatoren beobachtet. Diese werden jeden Monat durch das Risikocontrolling ausgewertet. Darüber hinaus haben die operativen Bereiche die Aufgabe, neu entstehende Risiken zu identifizieren, zu bewerten und dem Risikocontrolling mitzuteilen.

Wie sich aus den bisherigen Ausführungen bereits ergibt, ist das Risikocontrolling eine Stelle zur Überwachung der Risiken. Dort werden die Risikoindikatoren analysiert und nach Maßgabe der Limitierung und der zeitlichen Entwicklung beurteilt. Es werden quartalsweise Risikoberichte für jeden Bereich erstellt, die eine Aussage zur aktuellen Risikosituation und deren Entwicklung beinhalten. Zusätzlich wird ein aggregierter Bericht für den Vorstand erstellt, der die Risikosituation pro Bereich und Risikokomplex darstellt. Das Risikocontrolling ist darüber hinaus autorisiert, in einzelnen operativen Bereichen eine Risikoinventur durchzuführen, um die Vollständigkeit der zu messenden Risiken zu prüfen.

Die Funktionsfähigkeit und das Zusammenspiel des oben beschriebenen Systems wird durch die interne Revision geprüft. Die Prüfung des Verfah-

rens, der organisatorischen Zusammenhänge und des Einhaltens der vom Vorstand verabschiedeten Richtlinie zur Risikoüberwachung sind ein weiteres Element der regulären Prüfungen und Sonderprüfungen.

Innerhalb der jährlichen Abschlussprüfung wird die Funktionsfähigkeit des Risikoüberwachungssystems der VR-LEASING im Rahmen einer Verfahrensprüfung beurteilt.

Konzeption einer IT-Lösung für das Berichtswesen (Risiko Reporting System)

Das Risikoüberwachungssystem der VR-LEASING ist stark von der regelmäßigen Messung der Risikoindikatoren und deren Bewertung anhand der Limite abhängig. Die Erfassung, Bewertung und Berichterstattung über die Ergebnisse sind Tätigkeiten, die erst durch IT-Unterstützung ermöglicht werden.

Bei der VR-LEASING bestand kein geeignetes IT-System, in dem diese Aufgaben abgebildet werden können. Daher war die Konzeption und Umsetzung eines neuen Systems, eines Risiko Reporting Systems (RRS), erforderlich. Im Rahmen des Projekts wurde dieses System spezifiziert und befindet sich seit Januar 2001 im operativen Einsatz.

Das RRS bietet zunächst die Möglichkeit, die Ergebnisse der Risikoanalyse zu verwalten. Es sind Auswertungen über die innerhalb der Risikoanalyse (Phase 1 des Projektes) aufgenommenen Risiko-Positionen, deren Bewertung und der



Bild 8: Risiko-Überwachungssystem



Bild 9: Berichtsregelkreis

jeweils eingesetzten Kontrollinstrumente möglich. Das System stellt diese Ergebnisse in Form von Grafiken und Tabellen zur Verfügung.

Den Risikokomplexen können im **RRS Risikoindikatoren** zugeordnet werden, deren monatlicher Wert erfasst werden kann. Hierzu werden die Messindikatoren bereichsbezogen abgefragt und abgespeichert. Dies ermöglicht eine Betrachtung der Entwicklung einzelner Indikatoren über Zeiträume hinweg.

Neben den Indikatoren wird auch deren Limitierung erfasst. Die Limitierung wird jeden Monat mit fortgeschrieben, um die Entwicklung der Limite über die Zeit verfolgen zu können. Auf diese Weise ist es jederzeit möglich, Risikobewertungen historisch nachzuvollziehen.

Anhand der monatlich vorliegenden Daten wertet das System die Risikoindikatoren nach der oben beschriebenen Methodik aus. Die Indikatoren werden auf Bereichsebene zu einer Bewertung der jeweiligen Risikokomplexe aggregiert und in Form bereichsspezifischer Risikoberichte zur Verfügung gestellt. Weiterhin stehen Top-Level-Berichte für den Vorstand zur Verfügung, die eine Übersicht über die Gesamtrisikosituation des Unternehmens geben.

Auf diese Art und Weise gewährleistet das System ein regelmäßiges, konsistentes Reporting an den Vorstand und an die verantwortlichen Bereichsleiter.

PHASE 3: EINBINDEN IN DIE ORGANISATION

Innerhalb der dritten Phase bestand die Aufgabe darin, das Risiko Reporting und das System der Risikoüberwachung in die **Regelorganisation** der VR-LEASING zu überführen. Wichtigster Bestandteil war hierbei die **individuelle Rücksprache** mit den Bereichen. Jedem Bereichsleiter wurde in einem Einzelgespräch die Funktionsweise des gesamten Risikoüberwachungssystems erläutert und die **Einbindung seines Bereichs in das Reporting wurde detailliert besprochen und festgelegt**. Auf diesem Weg gelang es, Akzeptanz für das gesamte System zu schaffen. (Vgl. Beitrag Markus Stamm in diesem Magazin: Qualität und Akzeptanz.)

Fazit

Das hier vorgestellte System ist ein wie im KonTraG geforderter übergreifender Ansatz zur Überwachung von Risiken. Es gewährleistet kontinuierlich eine Übersicht über die Risikosituation der VR-LEASING.

Wird das Gerüst der Risikoindikatoren betrachtet, sind die Parallelen zur **Balanced ScoreCard** erkennbar. Bei diesem Risikoüberwachungssystem wurde jedoch ein Indikatorgerüst auf Basis einer Analyse des operativen Betriebs der VR-LEASING entwickelt. Es handelt sich demnach um einen **Bottom-Up-Ansatz** im Gegensatz zu dem **Top-Down-Ansatz** eines **Balanced Scorecard** Systems zur Überwachung der Erreichung strategischer Ziele des Unternehmens. Bei der Erfüllung der KonTraG-Anforderungen konnte die zusätzliche Arbeitsbelastung für die operativen Bereiche und vor allem für den Vorstand minimal gehalten werden, ohne dass Einschränkungen in der Effektivität hingenommen werden mussten. ■

Für einen mittelständischen Automobilzulieferer suchen wir einen engagierten

CONTROLLER(w/m),

der zusammen mit dem Group Controller für die Planung und Steuerung der 7 Tochtergesellschaften verantwortlich ist.

Sie beherrschen das Controller-Instrumentarium und verfolgen konsequent und mit Nachdruck die beschlossenen Maßnahmen zur Zielerreichung.

Interessiert? Dann schicken Sie Ihre aussagekräftige Kurzbewerbung an: Birgit.Leiderer@JobExpress.de

JobExpress KMPV Management,
Personalberatung- und Vermittlung,
Max-Planck-Str. 11,
85716 Unterschleißheim,
Tel. 089/318 127-0

JobExpress 
Personalberatung und Vermittlung

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	26	37	F	R	Z
----	----	----	---	---	---

THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA'S HIGH-TECH VENTURE CAPITAL SOURCES' ANALYSIS

von Prof. Dr. Gao Hongshen zusammen mit Frau Liu AiHua,
an der North China University of Technology, BEIJING CHINA
written in the international English



Professor Gao Hongshen

The high-tech enterprise is a kind of business called **eating cashes**, it goes without saying that its **demand to the funds is very large**, so the first important problem of developing venture capital business is venture capital funds. A country (or an area) can form the risk funds of different administrative levels. Firstly, there are the more enormous funds in economy system, or there are some channels which assemble odd funds as potential sources of venture capital. Secondly the people possessing funds will and have ability to dive funds into venture capital domain of high risk, expecting to gain high return. In developed countries, for example annuities and insurance funds are the two biggest sources of venture capital. However, in Taiwan commercial funds is the most. In Europe the bank and the government are important sources. In a way the People's Republic of China still is a developing country and is **getting along with shunting to market economy**, which decides that the People's Republic of China opportunity to copy the overseas ways is impossible, that we must practically and realistically research potential sources of the People's Republic of China's venture capital. There exist or potentially exist now sources: Government, wealthy family and individual, annuities, insurance agents and enterprise.

We will analyze these kinds to explore possible sources of the People's Republic of China's venture capital.

1. Government

In the next years, venture capital business of the People's Republic of China develops more rapidly, funds which government provides have great effect on it. We find through investigation that now venture capital company of the People's Republic of China basically attributes all to provinces' Scientific committees of the cities. 90 percent of funds come from the government. And the funds of venture capital company just is risk funds which now in deed invest high-tech in the People's Republic of China. High tech venture capital of the People's Republic of China wants to develop the better and the more rapidly. Finance of the government is absolutely necessary, however practice proves that efficiency of investment whose principal part is the government comparatively is lower. So as developing trend, the government is not ought to become the main sources of venture capital, but should sufficiently lead the way, cultivate perfect market and mechanism of venture capital, step by step evacuate funds, and only formulate policy and monitors.

2. Wealthy family and individual

In the developing process of the country, wealthy families and individuals bring into play an effect in different extent. Individual investors only are wealthy families and persons, the reason that in the venture capital industry risk is very

high, the change of return is also big, funds demand is enormous. That average families and individuals provide enormous funds is impossible. That average family and person shoulder that risk also is impossible. Only wealthy family and individual just may decrease risk through portfolio. Whether wealthy family and individual become the sources of the People's Republic of China's venture capital, we may analyze under some sides. Now, whether there are wealthy family and individuals in the People's Republic of China.

(1) The deposit of the city dwellers year by year substantially increase. The deposit of the city dwellers is 5278.2 hundred millions Yuan in 1990, reaching 48406.6 hundred millions Yuan in 1999, increasing by 9.17 times. So, now the city dweller mastering funds are very considerable in sum, and in light of a general rule of economics, the greater part funds usually are mastered by the less part individuals, moreover in light of 2:8 theorem, 80 percent of funds only is mastered by 20 percent of individuals.

(2) High-income family and individuals unceasingly spring up. On Sept. 30, 2001, there are 1224 A shares in the stock exchange of ShengZhen and HaiShang, which are chose 10 percent at random by SPSS software producing 122 A shares, we find that there are 81 shares, more than 66 proportion in the 122 shares, in which there are personal stockholders. In addition, a chapter of article reported

on Nov. 20, 1995 in the 'the people daily' that there are more than 100 thousand persons possessing more than 100 thousands Yuan property, more in the same year the article of 'the business time of the Chinese nation' considered that this figure substituting 3 still is conservative.

We can see from the above-mentioned data that the personal capital of the People's Republic of China have become a power which may not be neglected, there exist wealthy family and individual in the People's Republic of China. So wealthy family and individual have inclinations and possibility investing in venture capital industry.

Analyzing investment inclination of personal investors, we may make use of model supplied by Marilyn MacGruder Barnwall. This model is very simple, but it is very useful in practice. Barnwall divides investors into two kinds, and defines the **two kinds of investor**.

- a) **Passive investors** are the investors with wealth through passive way. For example, their wealth comes from heritage and not depends on self-capital but put to use others capital. This investors have great demand to safety, and their capability of shouldering risk is smaller.
- b) **Positive investors** are the investors which earn fortune through self-efforts. They have once positively waded the process of creating fortune, and realize their profit through supplying self-capital. **This investors' capability of shouldering risk is more than their demand to safety.**

Passive investor selects avoidance to risk, positive investor is willing to shoulder the more risk. Obviously, wealthy families and individuals want to become the source of high-tech venture capital industry. In light of actual circumstances of the People's Republic of China, now property of wealthy family and individual only is the less part for succeeding to high heritage, the greater part obtain through self-work and investment, so they may belong to positive investors. Practically, through statistics, in the end of 1999, financial property mastered by the city dweller of the People's Republic of China have reached 8 thousand hundred millions Yuan. Positive investors originate in earning high return; their capital drift into high-tech venture capital of high-risk and high return is possible.

3. Insurance company

(1) The capital of the People's Republic of China's insurance company

The insurance company assembles a large number insurance funds, so it also becomes the important source of the foreign venture capital, in the insurance industry of the People's Republic of China since reformation and open, insurance incomes increase progressively by the speed of average 37.6% every year, in 1998 the insurance incomes of the whole country reached 1247.3 hundred millions Yuan. In 1980 overall assets of insurance industry are less than 4 hundred millions, however in the end of 6, 2000, overall assets of insurance industry reached 3116.86 hundred millions, in the period of 20 years, overall assets of insurance industry increased by 700 times. According to forecast, insurance industry of the People's Republic of China still will maintain the increasing speed of 13%, the position and function of insurance industry in the whole monetary system will increasingly enhance. So in the viewpoint, insurance company may become the potential source of the People's Republic of China's venture capital.

(2) Application of the capital in the People's Republic of China's insurance company

Whether a huge sum insurance funds becomes the source of venture capital, depends on that actual funds of insurance company apply directly. The application of the capital in the People's Republic of China's insurance company all the time lies in the explored phase, at the beginning of 80 years, insurance industry starts just now, application of insurance funds were equal to zero, at the beginning of the 90 years, application of insurance funds had been involved in the whole economy upsurge, a great deal of capital was used in credit, by investing in the real estate, by setting up the enterprise, even by carrying on the stocks and futures, so it existed the deflection of management losing. After the medium term of 90 years, following 'insurance law' issuing and bringing into practice, application of insurance funds entered the phase of strict management. From 1995 to 2000, insurance policy loosed to some extent. In Oct. 1999, that policy authorized that insurance funds indirectly enter the stock exchange

through buying and selling the portfolio investment. So far, a kind of investment joint insurance has pushed forward. But as the financial market conditions and workers' quality restrict, application of the capital in the People's Republic of China's insurance company exist some question. Mainly displaying:

(a) The applied rate of capital all the time is biased low.

Before 'insurance law' bring into practice, the applied rate of each insurance company just keep up the level of about 25%, more than the percent of 70 funds deposit in the bank.

(b) The benefit of investment is average.

The applied benefit of the insurance funds is different in the different insurance companies. The best benefit is the safety insurance company, in near three years the capital return rate is about 15%, the Chinese personal insurance company have the more benefit, the capital return rate is about 14%, but for all kinds of objective reasons, the applied benefit of the People's Republic of China is biased low in common.

(c) Portfolio is not perfect.

Now insurance funds of the People's Republic of China only invest in the national debt, the fund, the financial debt, enterprise debt and the agreement deposit and so on.

The insurance capital broadens the applied channels further, not only the company itself has the urgent request, but also exterior conditions come to maturity increasingly. Now the insurance companies of the People's Republic of China do not invest in the domain of venture capital, main reasons are that the investment law of insurance company restricts and that the applied capability of the People's Republic of China confine. But the experience of the developed countries demonstrates that the might of resisting risk is in the insurance company more than annuity. Furthermore the Chinese Taiwan's practice also certificates this viewpoint: insurance funds are before annuity entering venture capital industry validated by government. As a result of the above-mentioned reasons and as the insurance companies have certain practical experience, possess the specialized investment talents; it should be capable of being provider of high-tech venture capital.

4. Annuity

In the venture capital industry of the U.S.A., the annuity for its enormous overall funds is the source which is the most share and single, but we must clear up that in the multi-administrative levels social security of the U.S.A., the annuity is the second level security which ensure the retired employee to live. To every retired employee, they in addition have the old-age pension from the social security, that part adopts receiving now and paying now, they also don't make use of investment. Further in the U.S.A., though the annuity invest in venture capital on a large scale, the annuity investing in the venture capital only occupy the very small part (5% below), which images the operation of the annuity is quite conservative. The annuity's development of the People's Republic of China is complicated, we need analyze in details, the possibility of its entering venture capital the greater part depends on the government's policy to this part of funds and its scale.

(1) Analyzing the investment policy and the practice of the People's Republic of China's annuity

Presently, in the People's Republic of China the social insurance funds formally built have the endowment insurance funds and the unemployment insurance, the management policy of the People's Republic of China's social insurance is making experiments and preparing to build. Presently, the government's policy allows to invest in (1) the bank deposit (2) the exchequer bill. In practice, each social insurance organization mainly deposit the surplus funds to the bank, gain the interest rate equaling to average savings rate and buy the exchequer bill to equal to in value and increase in value. In the circumstances of the higher inflation levels of the People's Republic of China, the single investment is difficult to equal in value, moreover it goes without saying to increase in value.

a) The bank deposit

According to the comparative condition of the bank deposit interest rate every year of the social endowment insurance funds and the nation-wide inflation, we can find that the funds depositing in the bank are difficult to equal in value, moreover it goes without saying to increase in value. In the period of five

years from 1993 to 1997, there are three years with a deposit interest rate lower than the inflation rate of the same year. So, the social endowment insurance funds' savings in the bank are difficult to equal to in value.

b) The exchequer bill

We know that the interest rate of the exchequer bill is higher than the interest rate of the bank deposit of the same year, but according to research, we find that the interest rate of the exchequer bill is lower than the inflation rate of the same year generally, for example, in 1993 the three period of the exchequer bill rate is 13.96%, however we find from the above the inflation rate is more than that number from 1993 to 1995. It is thus clear that the social endowment insurance funds buying the exchequer bill are also difficult to equal to in value.

(2) The feasibility of the pension funds of the People's Republic of China carrying out venture capital

In light of the above analysis, the endowment insurance of the People's Republic of China funds should have the wider channels in the investment directions. But the feasibility of the part of funds carrying out venture capital not only is subjected to the present investment policy, but also it is the prior that it depends on the capacity of self-funds and the stuff of the capital managers. In 1996, the amount of the basic endowment insurance only is 57.85 hundred millions Yuan, comparing to the developed countries the biggest gap. According to the information from the Intersects Research Corp, in 1988, the amount of the annuity is 21500 hundred millions dollar in the U.S.A., 4930 hundred millions dollar in Japan, 4050 hundred millions in the U. K. So, though the part of funds is permitted to investing in the investment industry in the policy in the People's Republic of China, they also are difficult to be the mighty capital provider of the venture capital industry. Further, the retirement pension of the People's Republic of China take charge of the social management organization in each district, the greater part of personnel stuff is on the low side, so they don't adapt to the demand of independent investment. Trough the above analysis, in the near future the annuity cannot be the main source of venture capital. But with the more perfection of the People's Republic

of China's annuity, the increase of investment channels, the accumulation of investment practice and the remarkable increase of the capital amount, the potential of the annuity entering venture capital is very great.

5. Business funds

The People's Republic of China is turning the planned economy into the market economy, the conditions are not very perfect in the enterprise.

(1) Traditional enterprises (state enterprises)

Now the State enterprise of the People's Republic of China lies in the market-rotating period. They face to many difficulties, so the capability of applying capital is subjected to many restrictions. According to research department of the State Council investigating, in 1996 1/3 state enterprise made a loss, 1/3 is hidden loss, the less than 1/3 gained. In 2000 the whole industry's measure of loss is 24.17%, decreasing by the percent of 1.87. The sum of the reduced loss is 1028 hundred millions, decreasing by 21.4%. So, objectively, the greater part of state enterprise of the People's Republic of China still are short of technique progress and of the might and strength throwing into high-tech enterprise, specially unable to invest risk capital in high tech domain and high-risk domain to carry out research and exploitation.

(2) High-tech enterprise

From 1991 to 1998, at the period of eight years, high-tech areas develop rapidly. From 1991 to 1998, 52 national high-tech areas attain from 87.3 hundred millions revenues to 4839.6 hundred millions revenues, increasing by 55.4 times; attain from 71.2 hundred millions overall output of industry to 4333.6 hundred millions overall output of industry, increasing by 60.9 times. High-tech enterprise more than one hundred millions is from 7 in 1991 to 678 now. Comparing to foreign enterprises, the scale of our high-tech enterprises still is smaller, the capability of shouldering risk is lower. Even though the enterprises have the surplus funds to invest, they choose the small risk and the riper technology. So they also are unable to become the provider of venture capital at once. ■



Prof. Schwanitz



Dr. Kipker

Prof. Dr. Johannes Schwanitz ist an der ism-International School of Management in Dortmund, Fachgebiet Banking&Finance, tätig. Dr. Ingo Kipker ist Key Account Manager S-Finanzgruppe bei der Managementberatung Horváth & Partners. Volker Levermann ist Projektleiter Multikanalmanagement beim Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein

PERFORMANCE MEASUREMENT DER MULTIKANALSTRATEGIE IN BANKEN UND SPARKASSEN

Ansätze für Vertrieboptimierung und Kostenmanagement

von Ingo Kipker, Volker Levermann, Johannes Schwanitz, Dortmund/Düsseldorf

In den vergangenen Jahren haben nahezu alle Kreditinstitute erhebliche Investitionen in den Ausbau multikanaler Vertriebswege vorgenommen. Bemerkenswert ist hierbei, dass der Erfolg der Multikanalstrategie nur bei wenigen Instituten im Rahmen einer regelmäßigen Erfolgsmessung überprüft oder einem Performance Measurement unterworfen wird. Dabei kann mittlerweile mit einfachen Mitteln das **Akzeptanz- und Nutzungsverhalten der Kunden aller Vertriebskanäle** erhoben und dadurch Information für die Optimierung der Vertriebsaktivitäten und Effizienzsteigerung gewonnen werden.

Fragestellungen bei der Erfolgsmessung beim Multikanalangebot

Die Möglichkeit für den Kunden, sich über verschiedene Kanäle mit seiner Bank in Verbindung zu setzen und seine Bankgeschäfte orts- und zeitunabhängig zu erledigen, kann in der Branche mittlerweile als Standard bezeichnet werden. Im Bereich der Unternehmenssteuerung führt dieser Trend zum Multikanalvertrieb zu völlig neuen Anforderungen. Gerade nach

der **Abschwächung der Internet-Euphorie erlangen Kosten-/Nutzen-Kalküle eine herausragende Bedeutung**, um Investitionsentscheidungen zu fundieren und den Multikanal-Mix zu optimieren. Erst die Zusammenführung aller relevanten Daten über die Nutzung der unterschiedlichen Ressourcen in den Vertriebskanälen lassen Verhaltensweisen bestehender und potenzieller Kunden erkennen und damit systematisch steuern.

Die Kenntnis über diese Strukturen im Kundenverhalten und deren Analyse bildet die Basis für eine zielorientierte (Neu-)Ausrichtung der Produkt-, Preis- und Vertriebsstrategie. Aus Sicht vom Controlling und der Vertriebssteuerung stellen sich damit folgende Fragen:

Vertriebssteuerung

- ➔ Wie können welche Informationen für konkrete Vertriebsanlässe genutzt werden?
- ➔ Wie sind die einzelnen Vertriebswege aufeinander abzustimmen und zu optimieren, um die Kanalnutzung und den Vertriebs Erfolg zu erhöhen?
- ➔ Welche Anforderungen haben die Kunden in Bezug auf den Multikanalzugang wirklich?

- ➔ Soll die bestehende Kundensegmentierung angepasst bzw. ergänzt werden?

Controlling

- ➔ Welche Kosten sind den jeweiligen Kanälen zuzuordnen?
- ➔ Welchen Erfolgsanteil haben die jeweiligen Vertriebswege am gesamten Vertriebs Erfolg?
- ➔ Wie kann ein Geschäftsprozess im multikanalen Umfeld bewertet werden?
- ➔ Welche Deckungsbeiträge lassen sich kundenbezogen ermitteln und führt dies zu anderen Kundenklassifikationen?
- ➔ Wie kann das Betriebsergebnis durch eine verstärkte Lenkung (Migration) von Kundengruppen auf einzelne Kanäle verbessert werden?

Für die Praxis besteht die Schwierigkeit darin, dass die Informationssysteme zwar seit Jahren in den stationären Kanälen Transparenz in das bankbetriebliche Geschehen bringen, sie sich aber für die neuen Medien nicht ohne weiteres nutzen lassen. In dem in der Sparkassenorganisation durchgeführten Pilotprojekt

sorgten deshalb Meilenstein-Tests für einen ständigen Abgleich zwischen den fachlichen Anforderungen und den realen informationstechnischen Möglichkeiten.

Datengewinnung: Abbildung der Kanalnutzung mittels Customer Touch Points

Die Inanspruchnahme bankbetrieblicher Ressourcen in einer Multikanalbank wird in diesem Kontext als Matrix dargestellt, wobei ein typischer Vertriebszyklus und die verschiedenen Vertriebskanäle jeweils eine Dimension repräsentieren. Eine einzelne Interaktion zwischen Kunde und Bank stellt sich in der Matrix als Schnittpunkt von Teilleistung und Kanal dar und wird als **Customer Touch Point (CTP)** bezeichnet.

Folgendes Beispiel stellt eine von vielen möglichen Kombinationen dar, wie die Nutzung der Vertriebskanalressourcen durch einen Kunden erfolgen kann:

1. Frau M. sucht nach Alternativen in der Altersvorsorge und informiert sich im Internet über Investmentfondssparpläne.
2. Zu dem ausgesuchten Fonds hat sie noch Fragen, lässt sich von einem Call-Center-Berater zurückrufen und geht mit ihm synchronisiert über Internet und Telefon ihre Fonds-Auswahl noch einmal durch. Der Call-

Center-Berater erkennt weiteren Beratungsbedarf und vereinbart für Frau M. einen Termin...

3. ... in der Geschäftsstelle, wo die Kundin weitere Beratungsleistungen sowie den Geschäftsabschluss tätigt.
4. Die mit diesem Geschäft verbundenen Transaktionen werden nach einem erneuten Kanalwechsel im Internet vorgenommen.
5. Für weitere Servicedienste wird das Call-Center in Anspruch genommen.
6. Zum Verkauf einzelner Fonds besucht sie wieder die Geschäftsstelle.

Ein multikanaler Geschäftsprozess wird also erst von dem Kunden durch verkettete Ressourcenbeanspruchung gebildet, wobei der Kunde den Einstieg und den weiteren Verlauf frei wählen kann. Die von vielen Kreditinstituten heute bereits angebotenen CTPs sind in der Matrix (Abb. 1) als gefüllte Kreise dargestellt, die nicht gefüllten sind in naher Zukunft denkbar. Die wichtigsten Konsequenzen aus dieser Betrachtung sind:

- Der Kunde fungiert gleichzeitig als Initiator und als Träger eines Multikanal-Geschäftsprozesses. Seine Wahlmöglichkeiten bei der Inanspruchnahme der CTP-Ressourcen führen zu einer kombinatorischen Explosion möglicher Geschäftsprozesse. Damit scheidet auch eine verursachungsgerechte Erfolgszuweisung der beteiligten Ressourcen, wenn man sich nur an traditionellen,

auf Geschäftsstellen ausgerichteten Standardprozessen orientiert.

- Der Kunde ist als Prozessträger das einzig mögliche Bindeglied zwischen den in den verschiedenen Kanälen bereitgestellten CTP-Ressourcen. Erst durch ein Tracking des Kunden während eines Geschäftsprozesses entsteht ein Zeit- und Mengenraster, auf dessen Basis ein faires und transparentes Multikanalcontrolling möglich ist.

Im internetbasierten Online-Kanal gelingt ein solches Tracking durch die sekundengenaue Protokollierung jeder Kundeninteraktion auf der Basis von Web-Logfiles ohne großen Aufwand. Aus ihnen lässt sich die mengen- und wertmäßige Inanspruchnahme der CTPs in einem mehrdimensionalen Analysekontext ableiten. Dieser aus Controlling-sicht ideale Zustand lässt ein „Perfektes Controlling“ möglich erscheinen. Auch in den Kanälen Call Center und Selbstbedienung werden aus technischen wie juristischen Gründen Transaktionsprotokolle von den Systemen geführt, die für die Abbildung von CTPs herangezogen werden können. Im Filialkanal lassen sich aus den Umsatzbuchungen auf den (Giro-)Konten wichtige Informationen extrahieren, wenn man sich vor Augen hält, dass Kontobuchungen eines Girokontos nahezu alle monetär relevanten Kanalnutzungen eines Kunden in zeitlicher Abfolge dokumentieren.

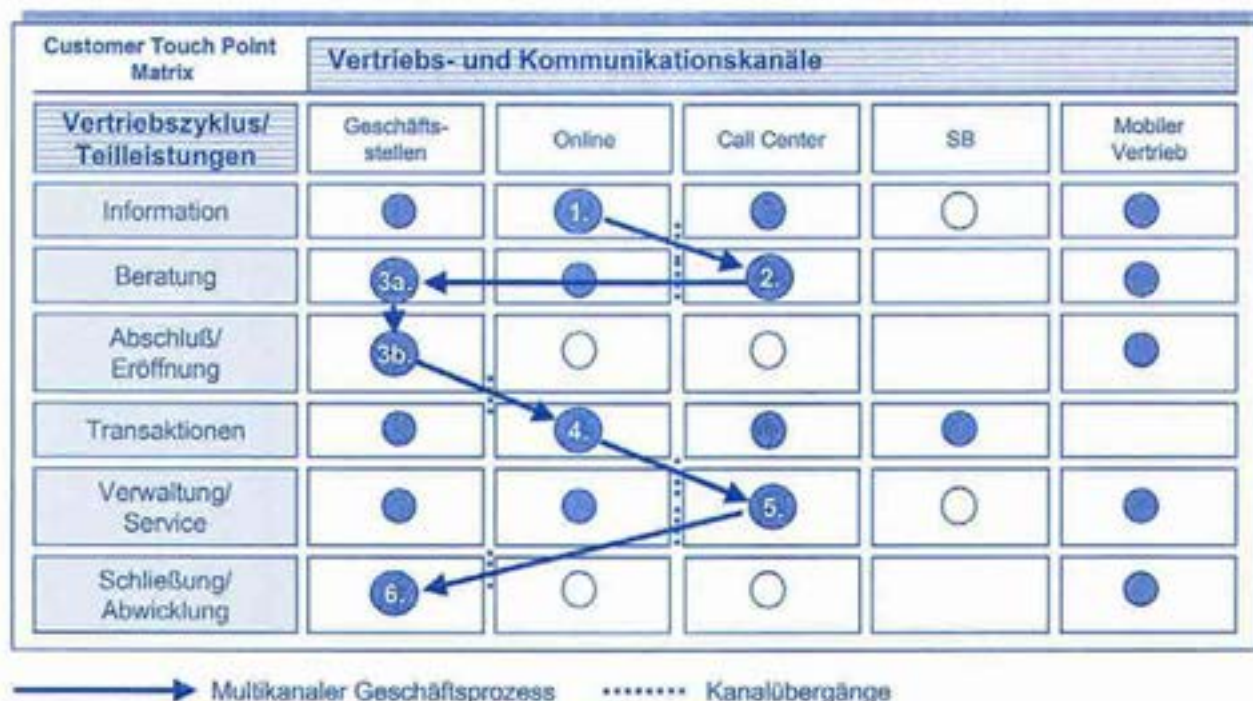


Abb. 1: Multikanaler Geschäftsprozess in der Customer-Touch-Point (CTP)-Matrix

Aufbau eines multikanalen Informationssystems

Sämtliche auf diese Weise ermittelten CTP-Daten werden in einem dispositiven Informationssystem (Data-Warehouse) zusammengeführt und in einem mehrdimensionalen Analysekontext ausgewertet. Abb. 2 zeigt am Beispiel des Geschäftsvorfalles „Wertpapierorder“ die Inanspruchnahme der jeweiligen Kanäle für jeden einzelnen Kunden. Hier wird als Berichtsgröße das Wertpapierorder-volumen in Abhängigkeit vom gewählten Transaktionskanal Filiale, Online und Call-Center auf Einzelkundenebene dargestellt. So gibt es Kunden, die nur einen oder Kombinationen aus zwei oder sogar drei Kanälen für ihre Transaktionen im Betrachtungszeitraum genutzt haben. Weitere analytische Fragestellungen lassen die Dimensionen Kundengruppe/-segment, Kundenalter und zugeordnete Geschäftsstelle zu. Für die Vertriebssteuerung steht mit den ermittelten CTPs ein detailliertes Mengen- und Wertegerüst (WP-Ordervolumen) zur Verfügung.

Zur Standardberichtsgröße von Banken und Sparkassen gehört schon heute das

in den jeweiligen Kanälen getätigte gesamte Transaktionsvolumen. In dem Beispieelinstitut in Abb. 2 wurden ca. 136 Mio. Euro über die Filiale abgewickelt, gefolgt von ca. 50 Mio. in den beiden Online-Kanälen und weitere ca. 32 Mio. über das Call-Center. Diese Werte geben allerdings keinerlei Aufschluss darüber, ob und in welcher Höhe Transaktionen in einem mehrkanaligen Umfeld getätigt wurden. Oder anders formuliert: Wie hoch ist der Anteil der Kunden, die mindestens zwei Kanäle nutzen und welche Merkmale (sozio-demografisch, regional, wirtschaftlich) charakterisieren sie?

Mit dem skizzierten Funktionsumfang des Informationssystems sind detaillierte Kenntnisse über das Kanalnutzungsverhalten der eigenen Kunden konkret messbar. Von den vielfältigen Nutzenpotenzialen sollen im folgenden zwei herausgestellt werden: Zum einen die verursachungsgerechte Zuweisung von Wertschöpfungsanteilen im Vertriebsprozess und zum anderen die Möglichkeit, Kunden im mehrkanaligen Umfeld zu steuern.

Nutzenpotenzial 1: Ermittlung von Wertschöpfungsanteilen der Kanäle

Während die Gesamtkosten eines Kanals relativ unkompliziert über eine Kostenstellenrechnung ermittelt werden können, stellt die Nutzenquantifizierung eine größere Herausforderung an das betriebswirtschaftliche Instrumentarium dar. Dabei kann die Wertschöpfung eines Kanals in drei Bereichen klassifiziert werden:

- **Direkte Vertriebsfolge** (z. B. Abschlüsse im Internet oder über das Call Center). Die Wertschöpfung des direkten Vertriebsfolges ist eine Kennzahl, die vergleichsweise einfach zu ermitteln und zu bewerten ist. Erforderlich ist aber auch eine Kostentransparenz, da bspw. ein Abschluss im Online-Medium – bei vergleichbaren Mengen – einen deutlich höheren Deckungsbeitrag als ein Geschäftsstellenabschluss generieren dürfte.
- **Indirekte Vertriebsfolge** (z. B. Kundeninformation und Abschlussvorbereitung im Internet oder über

		Produkt		Teilleistung		Kundengruppe		Kundenalter		Zug. Geschäftsstelle		Kunde Online-fähig	
		WP-Order		Transaktion		Privat		Gesamt		Gesamt		Gesamt	
Kunde	Datum	Geschäftsstelle	Online-Internet		Call-Center	Summe (EUR)							
			HBCI	PIN-TAN									
754687234	03.12.2001	840		2.450		2.450							
	04.12.2001					840							
	18.12.2001			3.632		3.632							
	20.12.2001					592							
754688657	12.12.2001	423				423							
	13.12.2001				1.630	1.630							
	27.12.2001				965	965							
754694651	05.12.2001	1.960				1.960							
	07.12.2001					898							
	10.12.2001		2.365			2.365							
	18.12.2001				6.120	6.120							
	20.12.2001				650	650							
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮							
7601526132	06.12.2001				1.830	1.830							
7602603670	13.12.2001	1.891				1.891							
7602832846	18.12.2001			2.650		2.650							
Gesamtvolumen (TEUR)		135.856	22.438	27.697	31.712	217.703							

Abb. 2: Kundenzentrierte mehrdimensionale Analyse (OLAP-System) zur Messung der Multikanalnutzung

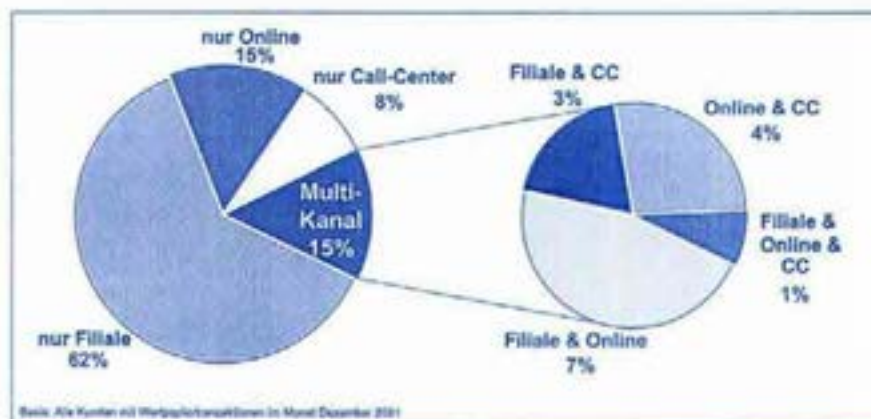


Abb. 3: Multikanalnutzung aller Kunden bei Wertpapier-Transaktionen

das Call Center). Die Messung des indirekten Vertriebs Erfolges ist aus zwei Gründen nicht ganz problemlos. Zum einen kann der dominierende Geschäftsstellenvertrieb versuchen, den Gesamterfolg für sich zu beanspruchen. Zum anderen ist die Messung und Allokation der Erfolgsanteile auf zwei oder sogar mehrere Vertriebswege nicht trivial. Hier bietet erst die chronologische Messung der CTPs ein Mengen- und Zeitgerüst, aus dem sich detaillierte Aussagen über den Weg bis hin zum Vertriebs Erfolg der einzelnen Vertriebswege ableiten lassen.

- Kundengewinnung und -bindung durch das Multikanalangebot.** Dieser Wertschöpfungsanteil resultiert aus der marktlichen Positionierung und dem Anspruch als Multikanal-Institut gegenüber den Kunden. Die Ermittlung und Zuweisung der Wertschöpfung bezogen auf Kundengewinnung und -bindung kann über das tatsächlich gemessene Nutzungsverhalten der Kunden und die Befragung von potenziellen und bestehenden Kunden erfolgen.

quote von 62 % deutlich. Gleichwohl gibt es bereits einen signifikanten Anteil von 15 % der Kunden, die bereits mindestens zwei Kanäle in diesem Zeitraum genutzt haben. Diejenigen 1,0 % der Kunden, die alle drei angebotenen Kanäle einsetzten, haben bei näherer Betrachtung ein weit überdurchschnittliches Volumen umgesetzt und gehören zu den attraktiveren Kundensegmenten.

Ein gänzlich anderes Nutzungsverhalten zeigen dagegen solche Kunden, die durch Freischaltung ihrer Depots zumindest technisch in der Lage sind, auch über den Online-Kanal Wertpapier-Transaktionen tätigen zu können. Hier findet man eine wesentlich höhere Akzeptanz medialer und auch multikanaler Transaktionen. Der Anteil ausschließlicher Filialnutzer beträgt nur noch 18 %, die Online-Nutzung fällt mit 49 % aller Kunden recht hoch aus. Mit 25 % liegt in diesem Institut ein signifikanter Anteil mehrkanaliger Nutzung vor, wobei mit 10 % sowohl Filiale als auch der Online-Kanal beansprucht wurden.

Im Sinne einer gesteuerten und gewünschten Migration der Kunden in der

Kanalnutzung eröffnet sich ein breites Aktivitätenspektrum. Die Instrumente lassen sich dabei von Gesamtbankkampagnen über Kundensegmente bis auf eine Einzelsprache gestalten, da sich die CTPs immer bis auf den Einzelkunden zurückführen lassen.

Ausblick

Auf Grund des aktuellen Kosten- und Vertriebsdrucks in der Finanzbranche werden Kreditinstitute zukünftig nicht an einer systematischen Messung ihrer Vertriebsaktivitäten vorbei kommen. Die für jeden Kunden erhobenen CTPs stellen einen ersten Schritt auf dem Weg in eine integrierende Multikanalsteuerung dar. Sie bilden zunächst zwar nur ein Mengen- und Zeitgerüst multikanaler Geschäftsprozesse ab (im Sinne eines „Messen, Zählen, Wiegens“). Mit der anschließenden kosten- und erlösmäßigen Bewertung mittels betriebswirtschaftlicher Kalküle schaffen sie jedoch das Fundament vertriebspolitischer Entscheidungen und bilden somit einen wichtigen Eckpfeiler in der Gesamtbanksteuerung. Die Implikationen aus diesem Ansatz für die IT-Systeme liegen darin, CTP-Messpunkte abzugreifen oder – wenn noch nicht vorhanden – zu implementieren. Dabei kann die Einschätzung von Galileo Galilei hilfreich sein: „Messen, was man messen kann! Was man nicht messen kann, soll man messbar machen!“

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	31	39	F	V	S
----	----	----	---	---	---

Nutzenpotenzial 2: Migration der Kunden in Richtung Multikanal

Auf der Basis der für jeden einzelnen Kunden ermittelten Nutzung der Kanäle lassen sich durch Aggregation wertvolle Informationen im Zusammenhang mit der Multikanalnutzung gewinnen. Abb. 3 zeigt das Nutzungsverhalten sämtlicher Kunden, die im Betrachtungszeitraum Wertpapier-Transaktionen getätigt haben. Der Filialanteil dominiert mit einer ausschließlichen Nutzungs-

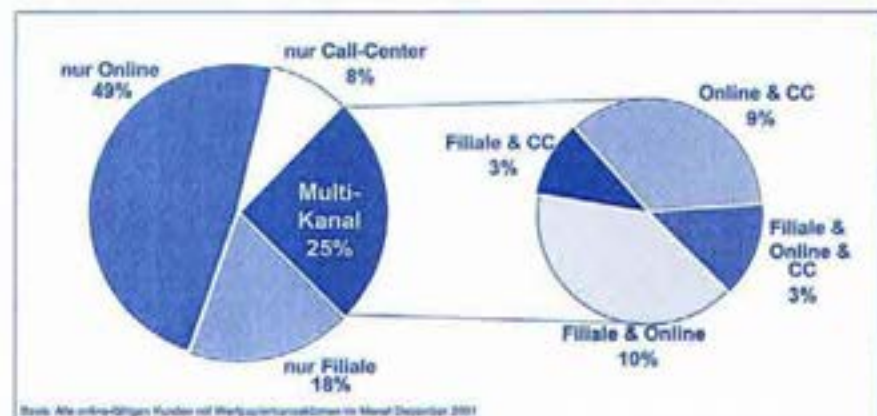


Abb. 4: Multikanalnutzung aller online-fähigen Kunden bei Wertpapier-Transaktionen

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	32	39	T	S	L

UNTERNEHMENSERFOLG MIT MODERNEN CONTROLLINGKONZEPTEN

Softwaregestützte Prozesskostenrechnung in der Distributionslogistik eines großen deutschen Medienunternehmens

von Martin Spitz, Stuttgart

Die veröffentlichten Fachbeiträge zur Anwendung der Prozesskostenrechnung, speziell im Bereich der Distributionslogistik, bleiben meist bei theoretischen Betrachtungen und Empfehlungen stehen. Der vorliegende Projektbericht zeigt eine Praxisanwendung, wie sie in einem großen deutschen Medienunternehmen erfolgreich umgesetzt wurde. Es werden Tipps und Erfahrungen für Entscheider und Praktiker aufgezeigt, die diese wichtige Ergänzung zur „traditionellen“ Kostenrechnung planen bzw. realisieren wollen.

Großes Medienhaus erfordert exzellente Logistik

Der Deutsche Sparkassenverlag GmbH mit Sitz in Stuttgart begleitet seit mehr als 65 Jahren die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe. Mit neun Tochter- bzw. Beteiligungsunternehmen und rund 1.600 Mitarbeitern wird ein breites Produkt- und Dienstleistungsspektrum angeboten, womit die Unternehmensgruppe jährlich einen Umsatz von knapp 800 Mio. € erwirtschaftet.

Kennzeichnend für die Entwicklung des Sortimentportfolios ist eine **zunehmende Bedeutung der „immateriellen“ Produkte**, z. B. Sparkassenwerbung in Funk und Fernsehen, Betreiben eines TV-Spartenkanals, Internet- und Beratungsleistungen, Services rund um karten-gestützte Zahlungssysteme usw. Nur durch das immense Wachstum des Unternehmens ist auch die absolute Anzahl

der physisch zu distribuierenden Artikel in den vergangenen Jahren merklich gestiegen. Dies war auch der Grund für die Erweiterung des erst 1993 fertiggestellten **vollautomatisierten Logistikzentrums**, das von der DSV Logistik GmbH in Nufringen betrieben wird (siehe Abb. 1). Durch die **Verdoppelung der Hochregalkapazitäten und Kommissionier-arbeitsplätze** können täglich bis zu 4.000 Auftragspositionen gepickt, verpackt, versendet und deutschlandweit **innerhalb 48 Stunden nach Auftragseingang** zugestellt werden. Aus einem Bestand von ca. 10.000 Artikeln werden mit 70 Mitarbeitern jährlich rund 900.000 Packstücke oder **8.200 t Ausgangstonnage** abgewickelt. Die Produktpalette erstreckt sich dabei vom Vordruck über klassische Printprodukte und Werbemittel bis hin zur CD-ROM und zum PC. Darüber hinaus werden auch Spezialleistungen angeboten, v. a. kundenindividuelle Produktveredelungen und -kompletierungen sowie Abonnementservices.

Ohne Prozessorientierung keine rationalen Entscheidungen möglich

Für die kostenoptimale Bewältigung dieser komplexen Herausforderungen benötigt das Logistikmanagement fundierte Planungs- und Steuerungsdaten aus der Kosten- und Leistungsrechnung. Jedoch kann ein traditionelles und damit meist gering differenziertes Kostenrechnungssystem diese Informationen nicht liefern bzw. zu irreführenden Ergeb-



Dipl.-Kfm. Martin Spitz, Projektleiter „Prozesskostenrechnung“ DSV GmbH und externer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Logistik der Universität Gh Kassel in Deutschland

nissen führen. Ist bspw. bei der traditionellen Gemeinkostenkalkulation die unterstellte Einflussgröße für die Bewertung von Transportleistungen die Transportmenge, so führt dies zu einer verzerrten Betrachtungsweise: Vergleicht man eine Standardtransportleistung mit einer Spezialleistung von ähnlichem Umfang, dann führt unter den Annahmen der traditionellen Gemeinkostenkalkulation die **Standardleistung** trotz geringfügiger Ressourcenbeanspruchung zu **gleich hohen Gemeinkostenzuschlägen wie die Spezialleistung**. Aufwändigere Spezialleistungen werden daher tendenziell eher zu niedrig belastet, trotz relativ starker Ressourcenbeanspruchung. Bei der **Prozesskostenrechnung** liegen **Kosteneinflussgrößen zugrunde, die unmittelbar mit dem Prozessumfang variieren**, neben der Anzahl der Sendungen können beispielsweise die Anzahl der Ein- und Auslagerungen und/oder der kommissionierten Picks als Maßgröße herangezogen werden.

Neben der Erhöhung der Transparenz in den indirekten Leistungsbereichen hatte das initiierte Projekt „Prozesskosteneinführung“ noch weitere Ziele:

- Verursachungsgerechte Zuordnung und Verrechnung der Gemeinkosten auf Produkte, Kunden und Regionen;
- Kalkulation von Logistikeinzelleistungen und Entwicklung eines Logistikeistungskatalogs;
- Erkennen von Ineffizienzen und Finden von Einsparungspotenzialen.



Abb. 1: Funktionsquerschnitt des Logistikzentrums der DSV Logistik GmbH in Nufringen

Projektphase I: Erarbeitung des logistischen Grundmodells

Die Prozessgrundstruktur wurde iterativ in mehreren ganztägigen Workshops mit den Verantwortlichen bzw. Fachspezialisten entwickelt. Zunächst erfolgte die sog. **Dekomposition**, also die **Zerlegung der logistischen Aktivitäten in (Teil-)Prozesse**. Unter einem Prozess versteht man dabei eine zusammenhängende Folge von immer wiederkehrenden Vorgängen in einem Unternehmen, die beliebig komplex untereinander verknüpft sein können und welche die Erbringung einer bestimmten Leistung zum Ziel haben. Die **kleinste Einheit im Prozessmodell nennt man Tätigkeit**. Sie ist ein einzelner Bearbeitungsschritt, der nicht weiter sinnvoll unterteilt werden kann.

Jedem Teilprozess wurde je ein **Hauptinflussfaktor der Kostenentstehung**, ein sog. **Cost Driver** oder eine Maßgröße, zugeordnet. Durch den Cost Driver wird der Ressourcenverbrauch bzw. die Kostenverursachung eines Prozesses erst messbar. So kann bspw. für den Teilprozess „HRL-Einlagerung“ die „Anzahl Paletten“ als Maßgröße herangezogen werden. Diese bezeichnet man als **leistungsmengen-induziert**, da die Kosten des Teilprozesses linear von der Menge ihrer Maßgröße abhängt. Hingegen kann für den Teilprozess „Leitung des Wareneingangs“ kein mengenvariables Verhalten festgestellt

werden. Diese Tätigkeiten fallen **leistungsmengenneutral** an und werden daher konsequenterweise auf die mengenabhängigen Teilprozesse verrechnet.

Tipp

Um zeitaufwändige manuelle Erfassungen zu vermeiden, ist es wichtig, die Teilprozesse möglichst so zu wählen, dass alle Cost Driver-Mengen vom System (z. B. Lagerverwaltungssystem und/oder SAP R/3) automatisch errechnet werden können. Basiswerte können sein: Anzahl Bestell-/Auftragspositionen, Anzahl Reklamationen, Anzahl Faktura-positionen usw.

Darauf folgte die **Komposition**, d. h. die Verknüpfung der so ermittelten Teilprozesse zu durchführenden Kostenstellen und gleichzeitig zu abteilungsübergreifenden **Hauptprozessen**. Letztere können wiederum zu der höchsten Hierarchiestufe, zu sog. **Geschäftsprozessen**, zusammengefasst werden. Das Gesamtprozessmodell des Logistikzentrums umfasst demnach **zwei Geschäftsprozesse**, nämlich die „Bestellabwicklung“ und die „Auftragsabwicklung“ mit insgesamt **7 Hauptprozessen**, **143 Teilprozessen** und **389 Tätigkeiten** (siehe Abb. 2).

Auf der Haupt- und Geschäftsprozessebene können analog zu den Teilprozessen „höherstufigere“ Cost Driver definiert werden. Diese erlauben dann Antworten zu globalen Fragestellungen, wie z. B.: Was kostet eine Standardbestellung? Was kostet die Abwicklung eines Standardauftrags? Diese Informationen eignen sich auch hervorragend für **Benchmarking**-ambitionierte Unternehmen, also für Unternehmen, die wissen wollen, wo und wie sie sich derzeit im Vergleich mit den Wettbewerbern positioniert haben.

Projektphase I nicht unterschätzen

Die zeitliche Inanspruchnahme sowie der Komplexitätsgrad der ersten Projektphase ist nicht zu unterschätzen. So wurden **50 % der geplanten Projektzeit für die Bildung des Prozessmodells benötigt**. Diese zeitintensiven „Brainstorming-Runden“ sind allerdings sehr lohnend, da man viel über sein eigenes Unternehmen lernen kann. Zudem konnten erste unmittelbare Erfolge erzielt werden, da bereits hier ablauforganisatorische Pro-

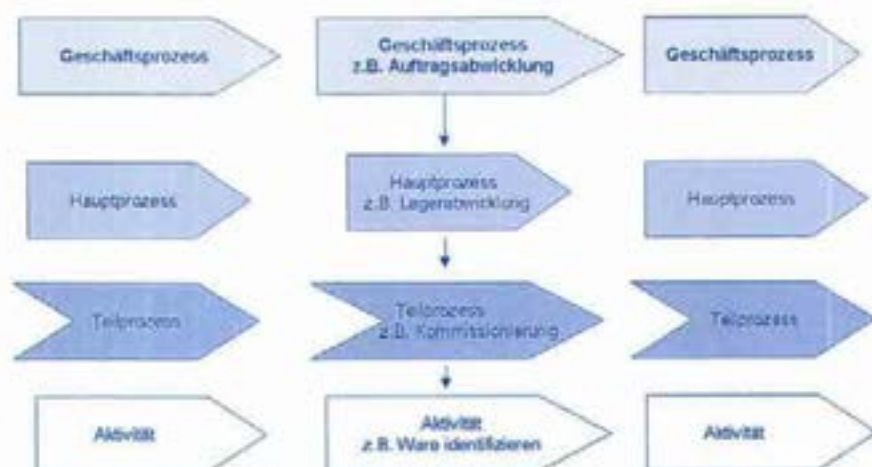


Abb. 2: Hierarchie des Prozessmodells

bleme ersichtlich wurden, die ohne größeren Aufwand zeitnah eliminiert werden konnten.

In den ersten Interview- und Diskussionsrunden wurde aber auch ersichtlich, dass das Denken in kostenstellenübergreifenden Prozessen und Verantwortlichkeiten immer noch schwerfällt. Es wäre daher ratsam, bereits durch geeignete Trainingmaßnahmen im Vorfeld ein **prozessorientiertes Grundverständnis** zu schaffen.

Projektphase II: Umsetzung mit Softwaretool Horváth-Prozessmanager

Losgelöst von der starren Betrachtungs- und Abbildungsweise von Unternehmensstrukturen wird in der Software Prozessmanager 4 das Prinzip der Objektorientierung und somit flexiblen Gestaltung von Prozessabbildungen verfolgt. Die Software erlaubt den Aufbau und die Durchführung der Prozesskostenrechnung auf dem PC und ist darüber hinaus modular und somit flexibel aufgebaut und größtenteils intuitiv bedien-

bar (Abb. 3). Zusätzliche Features erlauben u. a. Prozesssimulationen und -Benchmarking. Hervorzuheben sind die umfangreichen Möglichkeiten, Prozessdokumentationen und Notizen zu hinterlegen. Ausschlaggebend für den Einsatz des Tools war sicherlich auch die **Schnittstellenfunktionalität zum Kostenrechnungssystem von SAP R/3**. Jedoch bleibt ein Wertmuströpfchen: Bei der Modellierung der meist komplexen Prozesskostenmodelle würde eine **graphische Darstellung weiterhelfen**. Die graphische Performance des Tools erwies sich jedoch in der Praxis als äußerst mangelhaft.

Nachdem die Prozessstrukturen mit ihren Teilprozessen und Cost Drivern im Tool abgebildet waren, mussten diese noch mit kosten- und mengen-spezifischen Bewegungsdaten „gefüllt“ werden.

Kostenstellen- und Kostenartendaten wurden mit geringen Modifizierungen aus SAP R/3 in den Prozessmanager importiert. Aufwändiger war die Aufbereitung der ressourcenbezogenen Daten für die Teilprozesse. Hier handelt es sich i. d. R. um Personalressourcen und

es galt die Frage zu beantworten: **Wieviele Zeit wird für eine Einheit eines Cost Drivers benötigt? Also z. B.: Wie lange benötigt ein Mitarbeiter für das Packen eines mittleren Pakets in der Packstraße?**

Neben Schätzwerten lagen teilweise Zeitaufzeichnungen der Mitarbeiter vor, die sehr hilfreich waren, da zeitintensive Plausibilitäts- und Abstimmungsbedarfe entfielen.

Tipp

Eine kooperative Arbeitsatmosphäre vermindert unnötige Mehrarbeit bei der Datenerhebung. Daher sollten frühzeitig alle Mitarbeiter über die Ziele der Prozesskostenrechnung informiert werden. Es muss klar gemacht werden, dass es nicht darum geht, Tätigkeiten und Mitarbeiter zu kontrollieren.

In einem letzten Arbeitsschritt erfolgte schließlich eine nochmalige Konsistenzprüfung und die Gesamtkonsolidierung des Modells.

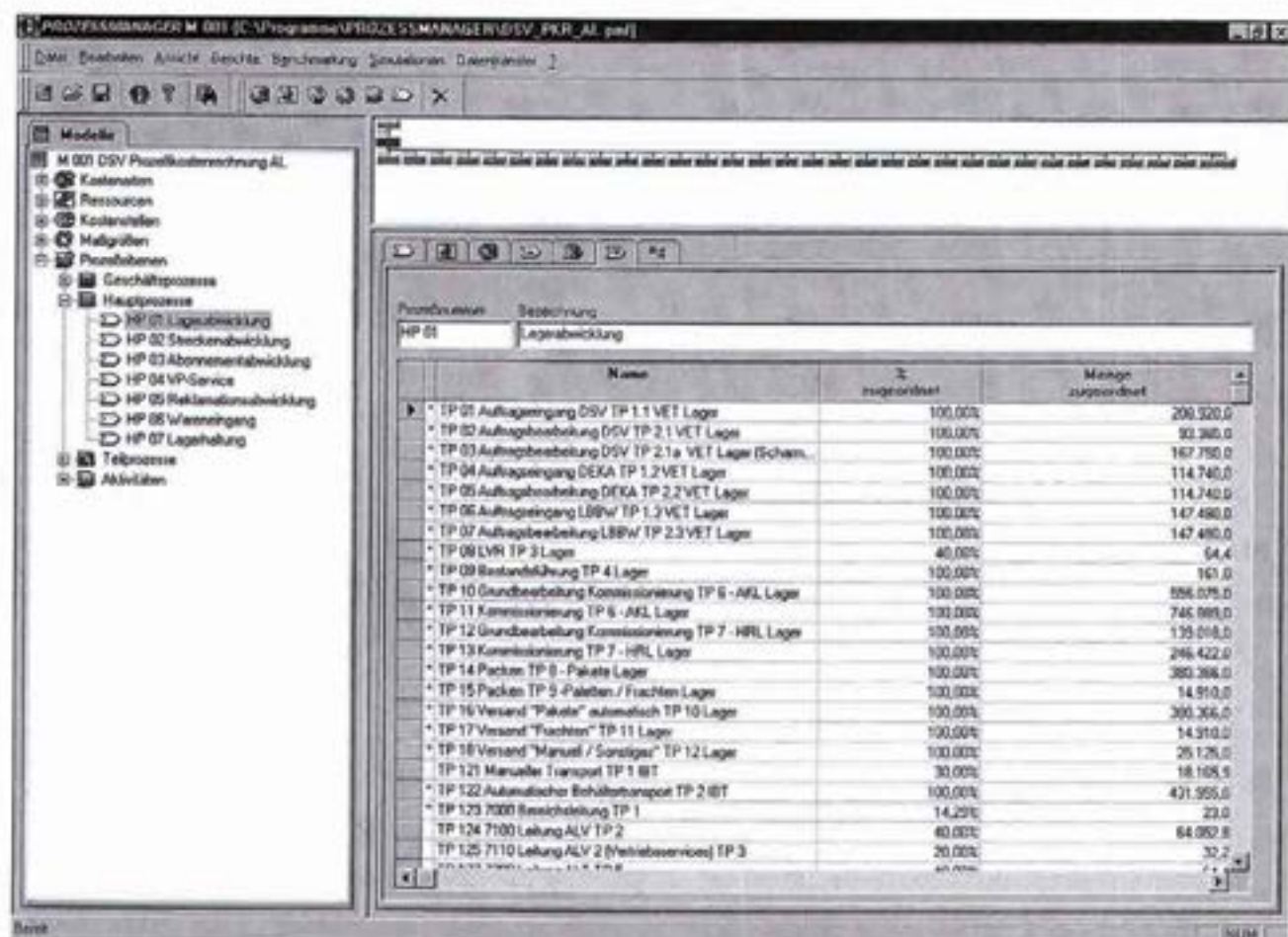


Abb. 3: Intuitiv bedienbar: Horváth-Prozessmanager 4

Projektphase III: Auswertungsszenarien und Ergebnisse

Um eine effektive Nutzung der Ergebnisse zu gewährleisten, bietet der Prozessmanager die Modellierung unterschiedlicher Auswertungsszenarien an. Die Analyse ist u. a. nach folgenden Objekten möglich:

- **nach Prozessen** (auf allen Prozessebenen)

Die Kosten einzelner Prozesse können wertmäßig den Elementen (z. B. Produkt, Auftrag) gegenübergestellt werden, die diese Prozesse durchlaufen müssen. **Ergebnisse:** Kleinstaufträge, deren Rechnungsbeträge unter 8 € liegen, sind wirtschaftlich unsinnig, da gerade einmal der Umsatz ausreichen würde, um die dadurch ausgelösten Auftragsabwicklungs- und Logistikkosten tragen zu können. Bei reklamationsbedingten Warenrücksendungen mit einem Wert bis zu 20 € ist es wirtschaftlicher, sofort eine Gutschrift auszulösen und auf Nachforschungen und Wiedervereinnahtung der Ware in das Lager zu verzichten.

- **nach Kunden und Produkten** (Kunden- und Artikelergebnisrechnung)

Die Ergebnisrechnung liefert für jeden Kunden und jede Artikelgruppe die Erfolgsbeiträge je Deckungsbeitragsstufe und somit wichtige Hinweise zur Sortimentsgestaltung und Beurteilung der Kunden. **Ergebnisse:** Für Artikelgruppen, die geringe Stückmengen aufweisen, sollen in naher Zukunft Mindestauftragsmengen vorgeschrieben werden, so dass auch derartige Aufträge wieder schwarze Zahlen schreiben können. Bei einem „reinen“ Logistikkunden der DSV Logistik GmbH, der ausschließlich anspruchsvolle Leistungen in Anspruch genommen hatte, führten die Ergebnisse der Prozesskostenrechnung und die daran geknüpften, aber gescheiterten Preisverhandlungen sogar dazu, dass diesem gekündigt werden musste.

Weitere Pluspunkte beweist der Prozessmanager u. a. bei der Erstellung von Kapazitäts-, Break-even-Analysen und Simulationen (z. B. Was wäre, wenn

der neue Großkunde XY hinzu käme?). Kalkulationen nach dem (logistischen) Menükarten-Prinzip werden möglich. Mit der Exportfunktionalität des Prozessmanagers können sogar Standard- und Angebotskalkulationsschemata außerhalb des Tools, z. B. in Excel, individuell aufbereitet werden.

Fazit

Die Erwartungen an die Prozesskostenrechnung waren hoch – sie wurden aber weit übertroffen! Die oben skizzierten Ergebnisse zeigen nur einen Bruchteil der aus der geschaffenen Datenbasis abgeleiteten Entscheidungen des Logistikmanagements. Das Softwaretool Prozessmanager 4 erweist sich als mächtig und einfach bedienbar und eignet sich daher insbesondere für Unternehmen, die zügig eine erste Plattform für die Prozesskostenrechnung einführen wollen. Für eine professionelle Weiterführung der Prozesskostenrechnung scheint jedoch eine Vollintegration des Prozessmodells in das Modul CO-ABC von SAP R/3 sinnvoll. ■

Vertragscontrolling Vertragsmanagement Software

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vertragserstellung | <input type="checkbox"/> EMail Benachrichtigung | <input type="checkbox"/> Alle Vertragstypen |
| <input type="checkbox"/> Vertragsverwaltung | <input type="checkbox"/> Administrative und legale Sicht | <input type="checkbox"/> Import und Export/SAP-Link |
| <input type="checkbox"/> Vertragsreporting | <input type="checkbox"/> Budget- und Kostenkontrolle | <input type="checkbox"/> Stammdatenverwaltung |
| <input type="checkbox"/> Vertragsüberwachung | <input type="checkbox"/> Schnellerfassung pro Vertragstyp | <input type="checkbox"/> Word-Integration |
| <input type="checkbox"/> Risikomanagement | <input type="checkbox"/> Stammdatenübernahme/-Abgleich | <input type="checkbox"/> Server/Browser Anwendung |

Symfact AG
Bankstr. 4 □ CH-8610 Uster
□ ++41 (0) 1 905 19 95

info@symfact.ch
www.symfact.ch

Symfact AG
Pavy 12 □ CH-1786 Sugiez
□ ++41 (0) 26 673 90 00

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	13	29	G	F	P

„ADVANCED CONTROLLING – EINE IDEENSKIZZE“

von Werner Gleißner und Sven Piechota



Dr. Werner Gleißner, Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG, Leinfelden-Echterdingen



Prof. Dr. Sven Piechota, FH Lüneburg und Vorsitzender des Aufsichtsrates, MIS AG, Darmstadt

Niemand wird heute mehr die Bedeutung des Controlling für eine zielorientierte, fundierte und langfristige Erfolg versprechende Unternehmensführung bestreiten. (Der Erfolg eines Unternehmens basiert wesentlich auf der Qualität unternehmerischer Entscheidungen.) Das Controlling befasst sich mit der Aufbereitung aller wesentlichen Informationen, die für die Entscheidungsfindung im Unternehmen maßgeblich sind. Insofern ist die primäre Controlling-Aufgabe die **Entscheidungsvorbereitung**. Aus der offensichtlichen Tatsache, dass die Qualität unternehmerischer Entscheidungen im wesentlichen von der Qualität der zu Grunde liegenden Daten und der auf diese angewandten Methoden der Datenauswertung basieren, zeigt sich die **strategische Bedeutung des Controlling**. Gelingt es dem Controlling nicht, entscheidungsrelevante Daten valide zu erheben und aufzubereiten und diese mit leistungsfähigen Methoden auszuwerten, steht der Unternehmensführung keine adäquate Entscheidungsgrundlage zur Verfügung: Die unternehmerischen Entscheidungen – und damit letztlich der unternehmerische Erfolg – werden dann primär durch den Zufall bestimmt.

Diese Aufgabe ist im Lichte des jeweiligen Managementumfeldes zu sehen. Hier ist auszumachen, dass die Menge der verfügbaren Unternehmensdaten mit der zunehmenden Digitalisierung des Geschäftsalltags exponentiell steigt, die Taktfrequenz und Tragweite der unternehmerischen Entscheidungen aber leider auch. Der betriebswirtschaftliche Methodenvorrat wächst kontinuierlich,

bedauerlicherweise ist aber die ganzheitliche, integrative Sicht in den Beiträgen über Performance Management, Risiko-Steuerung, strategische und operative Unternehmensführung nur selten auszumachen. Ein effektives Controlling steht vor der Aufgabe, die zunehmende Bedrohung eines unternehmerischen **Entscheidungsdilemmas („Manager ertrinken in Daten und dürsten nach Informationen.“)** abzuwehren.

Wenn das Controlling – und wir beziehen hierbei auch die operative und strategische Unternehmensplanung mit ein – eine derartige Bedeutung für die erfolgreiche Zukunftsentwicklung eines Unternehmens hat, stellt sich naheliegender Weise die Frage, **welche Anforderungen an das Controlling zu stellen sind**.

1. Zieltransparenz

Wenn Controlling einen Beitrag dazu leisten soll, unternehmerische Ziele besser zu realisieren, ist es offensichtlich zwingend erforderlich, zunächst die Unternehmensziele präzise zu operationalisieren. Zusätzlich zu einer derartigen Operationalisierung der Unternehmensziele gilt es dann, den Bezug zwischen sämtlichen Auswertungen des Controlling und diesem obersten Unternehmensziel herzustellen. Wenn beispielsweise der (genau zu operationalisierende) Unternehmenswert als oberstes Unternehmensziel angesehen wird, was in Anbetracht eines immer schärfer werdenden globalen Wettbewerbs um Kapital sehr zu empfehlen ist, erfordert es eine konsequente **wertorientierte**

Ausrichtung des Controlling. Das Controlling muss daher beispielsweise die Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen (oder auch von Abweichungen bezüglich Planannahmen bei exogenen Störgrößen, z. B. Konjunktur oder Ölpreis) in ihren Konsequenzen für den Unternehmenswert aufzeigen können. Häufig scheidet dies heute schon daran, dass die zu Grunde liegenden Basisdaten des Rechnungswesens nicht unter diesem Aspekt erhoben werden: Bei der Kosten- und Leistungsrechnung findet man wenig über Leistungen, die ökonomische Kapitalbindung in den einzelnen Unternehmensbereichen ist nicht transparent und insbesondere fehlt eine **fundierte Quantifizierung der Risiken**, die bekanntermaßen ebenfalls den Unternehmenswert beeinflussen (also ein sogenannter „Werttreiber“ sind).

Die erheblichen Herausforderungen, die mit dieser Anforderung nach einem klaren Erfolgsbezug verbunden sind, erkennt man an folgenden Beispielen: Bei einem erfolgs- (speziell wert-)orientierten Controlling stellt sich nicht lediglich die Frage nach der Kostenwirkung von Ausgaben für den Ausbau der Marke, sondern zwangsläufig zugleich immer nach sämtlichen weiteren Konsequenzen, die den Wert des Unternehmens bestimmen. Marketingaktivitäten, die Kosten verursachen, wären nie zu rechtfertigen, wenn es nicht zumindest die Vermutung gäbe, dass die damit verbundenen „positiven Effekte“ diese Aufwendungen mindestens kompensieren. In dieser Hinsicht erfordert ein erfolgsorientiertes Controlling, die diesbezüglichen Annahmen transparent zu machen und auch Aktivitäten



CAP

zum Aufbau einer Marke nicht lediglich bezüglich der Kosten, sondern bezüglich des Erfolgs (speziell des Wertbeitrags) zu beurteilen. Entsprechend gilt es bei der Entscheidung über Versicherungslösungen nicht ausschließlich, die Kosten – also Versicherungsprämien – zu betrachten, sondern explizit auch die eigentlich angestrebten „positiven Wirkungen“ zu erfassen, nämlich die durch die Reduzierung des Unternehmensrisikos verbundene Einsparung an Eigenkapital als Risikodeckungspotenzial. **Dies alles läuft auf eine Renaissance der fundamentalen Diskussion über den Erfolgsbegriff hinaus.** Nach pagatorischen, wertmäßigen oder Opportunitätskostenbegriffen entbrennt die Diskussion über den richtigen, den „ökonomischen“ Erfolgsbegriff von neuem. Dabei sind zwei Lager auszumachen. Die einen werfen aus der Ecke der Wertorientierung den Handschuh in den Ring. Hier werden gravierende und wiederkehrende Anpassungen an die Erfolgssystematik des Rechnungswesens unternommen, um zur ökonomischen Erfolgsgarantie zu gelangen. Augenscheinlich wird dies beim EVA-Konzept von Stewart Stern: Es sind erhebliche und wiederkehrende Anpassungen des Rechnungswesens („accounting model“) gefordert, um zur Darstellung des EVA zu kommen („economic model“). Diese Anpassungen führen zu einer nicht zu unterschätzenden Komplexitätssteigerung des Controlling. Andererseits fordern die Protagonisten der Integration von internem und externem Rechnungswesen eine Entfeinerung des Erfolgsbegriffes, was letztlich auf eine Komplexitätsreduktion hinausläuft. Die Aufgabe des Controlling besteht darin, Klarheit im Erfolgsbegriff und Nachvollziehbarkeit der Erfolgsentstehung zu sichern.

Wenn unternehmerische Entscheidungen nicht bezüglich sämtlicher Wirkungswege auf die primäre Zielgröße ausgewertet werden, sind fundierte unternehmerische Entscheidungen grundsätzlich nicht möglich. Immer dann, wenn beweisbare Erkenntnisse über die Wirkungswege fehlen, müssen zumindest die den Entscheidungen zu Grunde liegenden Vermutungszusammenhänge als explizite Annahmen hinterlegt werden, da sie nur so zukünftig einer kritischen Prüfung unterzogen werden können.

2. Leistungstransparenz

Die Fachwelt des Controlling hat sich lang mit dem Thema Kosten- und Leistungsrechnung beschäftigt und dabei den alleinigen Schwerpunkt auf die erste Themenkomponente gelegt. So wurde lange die Leistungssteuerung des Managements vernachlässigt und erst mit der Diffusion der Balanced Scorecard wurde Aufholarbeit geleistet.

Gleichwohl gibt es kein methodisch ausgebautes Leistungscontrolling. Die Konsequenz: es entstehen methodische Teillösungen („Stückwerktechnologien“), die das Management zwar instrumentalisieren, nicht aber die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Managementsystem aufzeigen. So werden Leistungsziele in der Budgetierung, dem Performance Management, dem strategischen Management und – als Chancen – im Risikomanagement eingeführt. Die Integration der verschiedenen Leistungsperspektiven ist Aufgabe eines ausgebautes Leistungscontrollings.

In Abbildung 1 wird verdeutlicht, dass das Leistungscontrolling sicherzustellen hat, dass die strategischen Erfolgsfaktoren, die die relative Wettbewerbsposition im Portfoliomanagement bestimmen, in die Leistungsmessung des Performance-Managements zu integrieren sind. Dort werden diese Elemente als „Werttreiber“ oder Ziele im Rahmen der Balanced Scorecards (BSC) besprochen. Ebenso ist die tradierte Budgetierung in die Leistungssteuerung einzubeziehen. Manager haben den Bedarf, Leistungstransparenz über die verschiedenen Methoden und Führungsteilsysteme hinweg sicherzustellen. Eine isolierte Leistungssteuerung über Instrumente wie Wertmanagement oder BSC ist Stückwerktechnologie, die die Effektivität und Effizienz der gesamten Führung in Frage stellt.

3. Langfristige Orientierung

Auch wenn Quartalsberichte und Finanzanalysten drängen: Unternehmerischer Erfolg lässt sich immer erst auf die lange Sicht beurteilen, weil die Wirkung unternehmerischer Maßnahmen meist über die Zeit zum Niederschlag kommt. Ein afrikanisches Sprichwort sagt: „Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“ Speziell der Unternehmens-

Controller's Advanced Program

■ Change Management durch Controlling

13. bis 18. Oktober 2002

Theorie-Inputs und Praxisbeispiele entlang der typischen sechs Phasen einer Veränderung – Arbeit an eigenem Beispiel.

■ Person & Kommunikation 16. bis 21. März 2003

Standortbestimmung und Maßnahmenplan zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung entwerfen.

■ Das erfolgreiche Team 6. bis 11. April 2003

Sitzungen vorbereiten, leiten, auswerten – was tun bei Störfaktoren von innen und außen – Kick-off-Meeting bei Projekten – Gruppenprozesse erkennen und kompetent steuern.

■ Projekte erfolgreich durchsetzen 14. bis 19. September 2003

Ausbalancierte Strategien zur Durchsetzung und Kommunikation aktueller Vorhaben der Seminarteilnehmer/innen.

jetzt buchen



controller
akademie

Telefon +49 (0)89 89 31 34 - 0
Telefax +49 (0)89 89 31 34 - 25
akademie@controllerakademie.de
www.controllerakademie.de

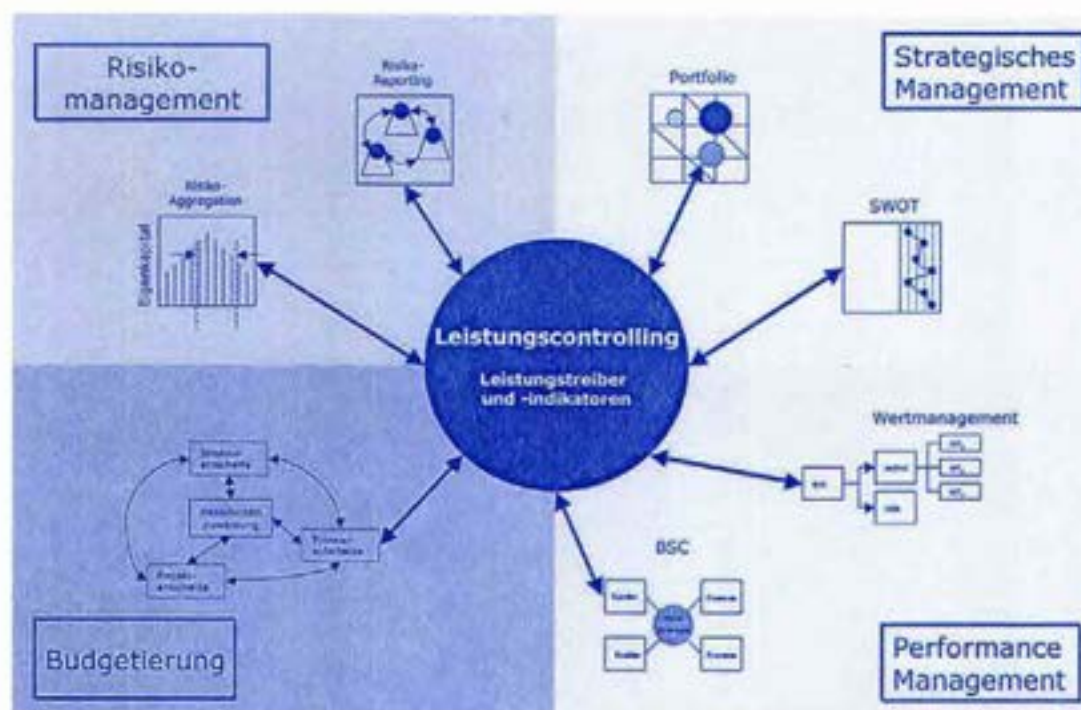


Abb. 1: Komponenten des Leistungs-Controlling

wicklung des Kundenwertes“, ...). Dieses Konzept des mehrstufigen und zeitgestaffelten Lernens durch das Controlling bedingt den Aufbau differenzierter Analyseketten. In dieser Hinsicht ist Controlling keinesfalls beschränkt auf die Analyse von Umsatz- und Kosteninformationen. Selbstverständlich einzubeziehen sind zunächst sämtliche anderen operativen Bereiche, die entscheidungsrelevante Daten liefern (man spricht hier von Investitions-Controlling, Beschaffungs-Controlling, Fertigungs-Controlling, Innovations-Controlling usw.). Ebenfalls einzu- beziehen sind aber auch (vgl. 3.) die Informationen des strategischen Managements. Hier zu nennen sind insbesondere Informationen über die für die langfristige Entwicklung des Unternehmens maßgeblichen Erfolgspotenziale – also der Kernkompetenzen, der Wettbewerbsvorteile und der internen Stärken. Hier gilt es, auch derartige „hypothetische Konstrukte“ – notfalls durch Indikatoren – so zu operationalisieren, dass Fortschritte gemessen und Abweichungen analysiert werden können. Auch im Bereich des strategischen Managements gilt es, das bewährte Instrumentarium des Controlling – insbesondere der Abweichungsanalysen – nutzbar zu machen.

wert, als wichtigste Messgröße für unternehmerischen Erfolg, macht dies besonders deutlich. Der Unternehmenswert ist der Gegenwart der risikoadjustiert diskontierten zukünftig erwarteten Erträge (oder Free Cashflows). Die langfristige Orientierung der Unternehmenspolitik, die insbesondere auch bei allen Überlegungen der Bestandssicherung zum Ausdruck kommen, erfordert zwingend eine ebenso langfristige Orientierung des Controlling. Ein **Controlling, das beispielsweise nur einen Betrachtungshorizont von ein, zwei oder drei Jahren hat, ist hier keinesfalls ausreichend**. Nicht erforderlich ist dabei selbstverständlich, dass das Controlling über das Jahr 2010 noch gleich präzise Angaben machen kann wie über das aktuelle Geschäftsjahr; aber zumindest grundsätzlich sind auch langfristige Überlegungen mit einzubeziehen. Insbesondere erfordert dies, dass sich das Controlling auch mit strategischen Aspekten auseinandersetzen muss. Gerade **strategisch relevante Themen** wie beispielsweise die **Kernkompetenzen, also die Fähigkeiten eines Unternehmens**, auch langfristig Wettbewerbsvorteile aufzubauen, sind damit Gegenstand des strategischen Controlling.

kybernetischen Denken, das Steuerung im Regelkreis von Sollwertvorgaben und abweichungsbedingten Korrekturhandlungen sieht. Aus der thematischen und zeitlichen Differenzierung des heutigen Controlling ergibt sich der Bedarf, den einfachen Regelungsmechanismus „Plan-Istabweichung“ thematisch und zeitlich in differenzierte, kaskadierende Regelungskreise zu spezialisieren (Abb. 2). Man könnte von einem „multiple-loop-learning“ sprechen, in dem nicht nur die Ressourcenabweichungen eine Rolle spielen (z. B. Kostenabweichungen), sondern auch Risiko- und Leistungsabweichungen und dies nicht nur kurzfristig („Umsatzabweichung oder DB-Abweichungen eines Produktes“), sondern auch mittel- und langfristig („Ausnutzung des Kundenpotenzials“ oder „Ent-

wicklung des Kundenwertes“, ...). Ebenfalls einzu- beziehen sind aber auch (vgl. 3.) die Informationen des strategischen Managements. Hier zu nennen sind insbesondere Informationen über die für die langfristige Entwicklung des Unternehmens maßgeblichen Erfolgspotenziale – also der Kernkompetenzen, der Wettbewerbsvorteile und der internen Stärken. Hier gilt es, auch derartige „hypothetische Konstrukte“ – notfalls durch Indikatoren – so zu operationalisieren, dass Fortschritte gemessen und Abweichungen analysiert werden können. Auch im Bereich des strategischen Managements gilt es, das bewährte Instrumentarium des Controlling – insbesondere der Abweichungsanalysen – nutzbar zu machen.

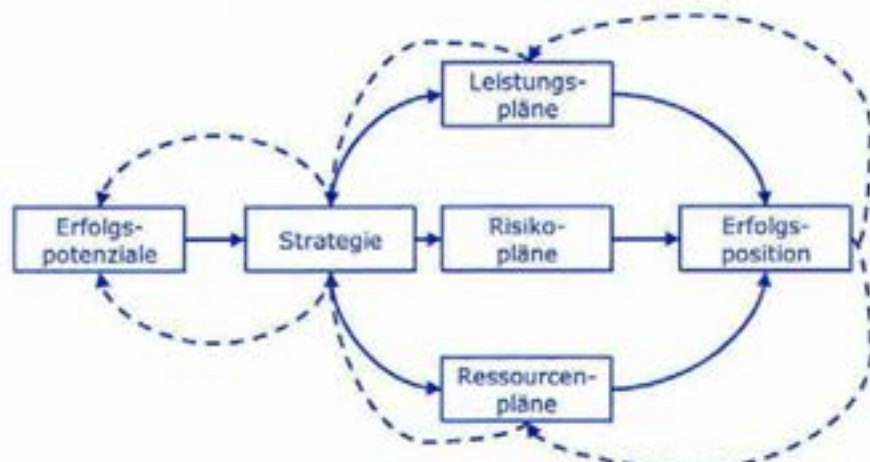


Abb. 2: Kaskadierende Regelungskreise

Diese Forderung hat weitreichende Implikationen für die Architektur eines effektiven Controlling: In seinen Ursprüngen ist Controlling geprägt vom

4. Ganzheitliche und systemische Sichtweise

Wenn das Controlling einen Beitrag dazu leisten soll, unternehmerische Entscheidungen optimal vorzubereiten, muss es zwangsläufig **die gleiche ganzheitliche Perspektive einnehmen, welche die Unternehmensführung bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen zwangsläufig einzunehmen hat.** In diesem Zusammenhang interessiert insbesondere der erweiterte Managementzyklus: Wir verstehen auch das Management selbst als vernetzten, kaskadierenden Kreislauf: Der Führungsprozess im engeren Sinn beinhaltet in der klassischen Fachliteratur die Aspekte Planen, Willensdurchsetzung und Kontrolle. Wir halten es für vielversprechend, diesen Kreislauf in die vier Segmente **Planen, Handeln, Berichten** und **Lernen** zu unterteilen. In diesem Lichte wird auch deutlich, dass sich das Controlling bemühen muss, nicht nur Planung und Berichten (Kontrolle) als funktional zu unterstützende Managementaufgabe wahrzunehmen, sondern sich selbst in den Dienst einer Lernverstärkung für das Management zu stellen.

Neben diesen Managementfunktionen im engeren Sinn gibt es vorgelagerte Managementtätigkeiten, die auch einer Unterstützung durch das Controlling bedürfen: im Zeitalter der informatorischen Reizüberflutung selektieren Manager auch durch WahrnehmungsfILTER. Nicht alle unternehmerischen Probleme, die

einer Entscheidung zuzuführen sind, werden überhaupt von Managern wahrgenommen. Ein effektives Controlling muss deshalb die Wahrnehmung relevanter und zur Entscheidung anstehender Probleme fördern. Instrumentell geschieht dies **durch die systematische Beobachtung von Wettbewerbern, Markttrends und technologischen Entwicklungen** und deren Relevanzbeurteilung. Daneben versuchen Entscheidungsträger, die zu lösenden Probleme zu verstehen. Hier liegt die wachsende Methodenorientierung als weites und wachsendes Aufgabenfeld.

Eine besondere Bedeutung als Instrument gewinnen hier die **Balanced Scorecards**, die einen Beitrag zur Präzisierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten. In einer derartigen Balanced Scorecard sind nicht nur finanzielle Kennzahlen enthalten, sondern zugleich Kennzahlen zur Qualität und Effizienz interner Prozesse, zu Vertriebsaktivitäten und Kunden, aber auch zur Entwicklung der unternehmerischen Kompetenzen und der Mitarbeiter. In dieser Hinsicht ist die Balanced Scorecard ein Instrument, das die geforderte ganzheitliche Sichtweise des Controlling berücksichtigt. Die Balanced Scorecard als Controlling-Instrument verdeutlicht dabei auch, dass neben einer Abdeckung sämtlicher entscheidungsrelevanter Bereiche durch geeignete Kennzahlen es auch von großer Bedeutung ist, diese Kennzahlen in kausale Abhängigkeiten zu stellen. Ganzheitliches Controlling

ist dabei immer zugleich ein systemisches Controlling, das die Wechselwirkungen innerhalb des Unternehmens und zwischen Unternehmen und seiner Umwelt explizit erfasst.

5. Aufbau einer mehrwertigen Planung und Risikoquantifizierung

Controllingsysteme basieren heute noch in vielen Fällen auf einer „einwertigen Planung“, das heißt, es gibt genau einen Planwert für jede Variable im Unternehmen (z. B. den Gewinn). Als schon relativ anspruchsvoll gelten Planungen,

die beispielsweise ergänzend **best case- und worst case-Fälle** berücksichtigen oder **andere Alternativpläne** bereithalten. Für einen Ansatz des Advanced-Controlling muss man hier jedoch einen Schritt weiter denken. Wünschenswert ist es offensichtlich, wenn neben der erwarteten Ausprägung einer Ziel- oder Zwischenziel-Variablen (z. B. der Umsatz) auch noch erkennbar wäre, **in welcher „Bandbreite“ die tatsächlichen Realisationen dieser Zielgröße zu erwarten sind.** Es ist offensichtlich ein erheblicher Unterschied, ob man bei einem erwarteten Umsatz von 1 Mrd. € von einer möglichen Abweichungsbandbreite von 10 Mio. oder von 100 Mio. ausgehen muss. Ein „mehrwertiges Controlling“ ist daher ein Controlling, das jede betrachtete Variable als Verteilungsfunktion beschreibt. Es wird nicht lediglich der Erwartungswert angegeben, sondern zugleich eine geeignete Beschreibung der Streuung (z. B. durch eine Standardabweichung). Derartige Streuungen beschreiben den Umfang möglicher Planabweichungen. **Letztlich ist die Möglichkeit solcher Planabweichungen nichts anderes als das (aggregierte) Risiko.** Daher gilt es, das traditionelle Controlling, das sich insbesondere mit einer möglichst erwartungstreuen Prognose auseinandersetzt, um Erkenntnisse des Risikomanagements zu erweitern. Gerade die Erkenntnisse des Risikomanagements liefern – wenn adäquate Verfahren der Risikoaggregation implementiert sind – die Voraussetzung für eine grundlegende Leistungssteigerung des Controlling. Sie sind dabei zugleich zwingende Voraussetzung, um wertorientierte Controllingssysteme (vgl. 2.) überhaupt erst zu ermöglichen, weil bekanntermaßen der Wert eines Unternehmens außer von den zukünftig erwarteten Erträgen auch von den damit verbundenen Risiken abhängt, die ebenso zu quantifizieren sind. Ein höherer (aggregierter) Umfang an Risiken erfordert mehr teures Eigenkapital zur Abdeckung potenzieller Verluste, und damit ergibt sich ein höherer Kapitalkostensatz und ein niedriger Unternehmenswert. Erst die vollständige Integration des Risikomanagements in ein traditionelles Controlling ermöglicht es, unternehmerische Entscheidungen bezüglich der beiden wichtigsten Transmissionswege auf den Unternehmenswert – nämlich erwartete Erträge und Risiko – zu beurteilen.

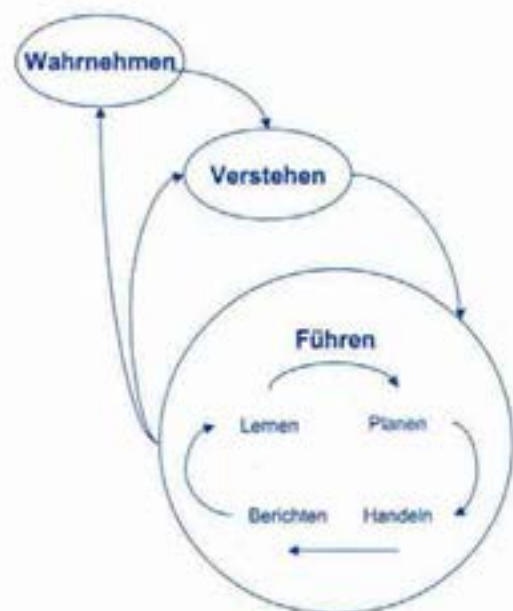


Abb. 3: Der erweiterte Managementzyklus

6. Reaktionsanalyse und Frühaufklärung

Frühaufklärungs- und Risikomanagementsysteme sind zwangsläufig Bestandteile des Controlling. Jede Unternehmensplanung – und damit jedes Controlling – basiert auf Annahmen über die Zukunftsentwicklung. Diese Annahmen gilt es möglichst präzise zu fundieren. Eine derartige Fundierung erfordert leistungsfähige Prognosesysteme, um bestmögliche Annahmen über die Zukunftsentwicklung zu treffen und Frühaufklärungssysteme, die möglichst rechtzeitig vor sich abzeichnenden Veränderungen bei diesen Annahmen warnen. Zudem ermöglichen es Risikomanagementsysteme auch dann, wenn noch keine Planabweichungen eingetreten sind, eine Vorstellung davon zu gewinnen, **welche „Bandbreiten“ mögliche Planabweichungen haben**. Ebenfalls als Aufgabe des Controlling ist es hierbei anzusehen, mögliche Handlungsoptionen bei Planabweichungen (Annahmeverletzungen) vorzubereiten und die Konsequenzen möglicher Planabweichungen vorab einzuschätzen.

7. Durchgängige Datenbasis und flexible Auswertungen

Dem Controlling stehen heute oft nur Daten zur Verfügung, die bereits in erheblichem Umfang durch die Informationslieferanten aggregiert oder sogar aufbereitet wurden. **Idealerweise sollte das Controlling jedoch Zugriff auf sämtliche Originaldaten haben**. Diese Anforderung führt jedoch in der Konsequenz zu spezifischen Anforderungen an die Informationsbereitstellung des Unternehmens und speziell an die zugrunde liegende IT-Technologie. Eine durchgängige IT-Landschaft ist zwingende Voraussetzung. Zudem sollte das Controlling über Instrumente verfügen, die hoch flexibel Auswertungen sämtlicher im Unternehmen verfügbarer Daten ermöglichen, was beispielsweise durch die sogenannte **OLAP-Technologie** ermöglicht wird. Intelligente mathematische Verfahren (z. B. Varianzanalysen) sind zudem geeignete Werkzeuge, um aus den vielfältigen Informationen eines Unternehmens gezielt nach „auffälligen Abweichungen“ zu suchen.

Man erkennt an unserem Entwurf eines „Advanced Controlling“, dass sicherlich manche Ansätze in den Unternehmen heute bereits implementiert worden sind. Dennoch wird sicherlich auch erkennbar, dass die heutigen Controllingssysteme in vielerlei Hinsicht noch erheblich ausgebaut werden sollten. Gerade bei der Einbeziehung langfristiger strategischer Fragestellungen und der zwingend erforderlichen Integration des Risk-Managements gibt es noch erheblichen Handlungsbedarf. Natürlich ist jeder Ausbau der Controllingssysteme als eine Investition aufzufassen. Wenn man jedoch unternehmerischen Erfolg als Zielsetzung des Unternehmens ansieht, die durch unternehmerische Entscheidungen wesentlich selbst beeinflusst werden kann, muss man dem zielorientierten Ausbau der Controllingssysteme als strategische Investition höchste Bedeutung zumessen: Das Controlling schafft die Basis für erfolgreiche unternehmerische Entscheidungen und hat so einen entscheidenden Stellenwert bei der langfristigen Zukunftssicherung für Unternehmen. ■



Erfahrungen
weitergeben
Lösungen
umsetzen

CONSULECTRA

Wir beraten seit über 25 Jahren vorwiegend Unternehmen der Energieversorgungsbranche.

Für ein erfolgreiches kommunales Versorgungsunternehmen einer bezaubernden Kleinstadt Nordrhein-Westfalens suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen

Kaufmännischen Geschäftsbereichsleiter m/w.

Die ehrgeizigen Pläne und Ziele im Markt erfordern eine starke Persönlichkeit ab Mitte 30 mit ausgeprägter Führungskompetenz.

Wenn Sie nach einem betriebswirtschaftlichen Studium über Erfahrungen im Finanz- und Rechnungswesen, Controlling und/oder Revision verfügen, begeisternde Personalführung (fordern und fördern) bereits zu Ihrem Tagesgeschäft gehört, unternehmerisches Denken und Handeln für Sie selbstverständlich ist, und Kommunikation sowie Konfliktfähigkeit zu Ihren Stärken zählt, dann sollten wir miteinander reden.

Sie werden bei unserem Kunden zukunftsweisende Konzepte entwickeln und durchsetzen sowie aktiv an der Positionierung des Unternehmens im Markt mitwirken.

Sie berichten direkt an den Geschäftsführer und haben die Freiheit, Ihre Ideen und Kompetenzen einzubringen, zu deren Umsetzung Sie nach der Einarbeitung mit der entsprechenden Kompetenz – Prokura – ausgestattet werden. Schreiben Sie uns, und wir stimmen gemeinsam ab, ob Sie und unser Kunde zueinander passen.

Möchten Sie sich dieser Herausforderung stellen? Dann senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung an: **CONSULECTRA Unternehmensberatung GmbH, Bereich Führung und Organisation, Weidestraße 126, D-22083 Hamburg, Telefon: +49 / 40 / 27899-232, www.consulectra.de, fo@consulectra.de.**

NEW ECONOMY UND DIE IT

Geschwindigkeit komplexer ökonomisch-technischer Abläufe

von Günter Polhede, Sternwede

Die New Economy (NE) bildete sich in der Folge der Informationstechnologie (IT) heraus. Dabei ist die IT durch die massenhafte Verbreitung von Computern, symbolgesteuerter Bedienoberfläche, Software und Ausbreitung der Datenetze gekennzeichnet.

Für die NE ist es typisch, dass ökonomisch-technische Vorgänge sehr komplexer Art mit Hilfe der IT sehr schnell ablaufen können. NE-typische Produkte sind reine IT-Produkte oder zumindest sehr stark IT-gestützte. Die Herstellung der Produkte bedarf weniger materiellen Einsatzes und nicht so umfangreicher Maschinerie wie die Herstellung konventioneller Produkte. Sie unterliegt somit weniger der materiellen Trägheit.

Der gesamte Vorgang von der Produktidee bis zur Marktdurchdringung verlangt in der NE große Geschwindigkeit, weil die IT diese zulässt und der Wettlauf mit der Konkurrenz diese erfordert. Die notwendigen finanziellen Mittel treten zum größten Teil vor dem Markterfolg als Fixkostenblock auf, den es dann schnell zu verdienen gilt.

Wie die bisherige Entwicklung zeigt, platzen Visionen von NE-Marktpotenzialen wie Seifenblasen und hinterlassen Investruinen. Der Erfolg ist also nicht sicher, weil z. B. die Finanzierung abreißt, die Konkurrenz den Markt mit einem ähnlichen Produkt früher besetzt oder das Produkt zu wenig Marktakzeptanz findet.

Vor diesem Hintergrund werden Wirkungen großer Geschwindigkeit ökonomisch-technischer Vorgänge und Möglichkeiten des Controlling aufgezeigt. Speziell wird die mögliche Unterbrechung der Abfolge von Finanzierung, Produktrealisierung und Markterfolg betrachtet.

Über die NE hinaus dient die IT der Old Economy dazu, neue IT-gestützte primär materielle Produkte und deren IT-gestützte Herstellung zu entwickeln, zu fertigen und zu vermarkten. Das bedeutet auch zunehmende Rationalisierung.

Die NE-typische Geschwindigkeit ist IT bedingt; also auch in der Old Economy ein Thema mit vielleicht geringerer Ausprägung. NE und Old Economy übergreifend tut sich die Frage auf, wie neue Produktmärkte und die Rationalisierungswirkung sich als Resultierende auf dem Produkt- und Arbeitsmarkt zeigen. Weitergehend ist von Interesse, welche ökonomischen und technischen Tendenzen sich andeuten.

1.0 ENTWICKLUNGEN

1.1 Technologische Entwicklung

Vor der Entwicklung der modernen IT dienten mechanische, feinmechanische, elektromechanische und elektronische Hardware als Einrichtungen zur Steuerung von Maschinerie und Ökonomie.



Günter Polhede, Wirtschaftsingenieur, Studium der Elektrotechnik, Betriebswirtschaft, Betriebs- und Arbeitspsychologie. Tätigkeiten: Projektierung, Fertigung, Controlling, Assistenz des Vorstands in der New Economy. Telefon 0172 / 3523294

Menschen stellen den Verbund zwischen den zum Teil automatisierten Maschinen und Vorgängen her und organisierten die ökonomischen Abläufe. Damit konnten Aufgaben mit nur vergleichsweise geringerer Komplexität automatisch bearbeitet werden. Die genannten Steuerungen und Handhabungen der Mitarbeiter hatten erhebliche Eigenzeiten.

Durch die IT ist es möglich geworden, sehr umfangreiche und komplexe Informationen sehr schnell zu verarbeiten. Die IT dient zur Steuerung von Ökonomie und Technik und der Informierung bzw. Unterhaltung. Sie unterstützt die

- Planung jeglicher Art;
- Steuerung der Geldströme, bei denen es sich letztendlich nur um Verarbeitung und Steuerung von Informationen handelt;
- Verteilung von Investitionen, Materialien, Produkten, Dienstleistungen, Arbeitskräften, Aufgaben und Informationen auf zum Teil globalisierten Märkten;
- Steuerungen und Regelungen in den Produkten;
- Steuerung und Regelung der Produkt-Herstellungsprozesse, einschließlich der Dienstleistungen;
- organisatorische Verknüpfung von Unternehmen, Verwaltungen, Behörden;
- Anregungen zum Konsum bei teilweise gesättigten Märkten;
- Entwicklung neuer IT- und Hi-Tec-Produkte zur Generierung neuer Märkte.

1.2 Ökonomische Entwicklung

Die Phase des konventionellen ökonomischen Wachstums war gekennzeichnet durch Vollbeschäftigung, zunehmenden Konsum, konventionelle Automatisierung und Rationalisierung. Das führte zu mit konservativen Produkten gesättigten Märkten. Den folgenden Pleitewellen sollte mit Neugründungen gegengesteuert werden, die logischerweise mit neuen Produktideen einhergehen müssen. Mit solchen Innovationen, direkt aus dem IT-Bereich oder zumindest IT-gestützt, sollen vermutete Marktchancen genutzt werden.

Mit Hilfe der IT werden komplexe Vorgänge der Planung, Steuerung, Regelung, Organisation, Verteilung, Werbung und Entwicklung in kleinste Einheiten bis zu einem Bit zerlegbar und unter technischen und ökonomischen Gesichtspunkten optimal neu zusammensetzbar. Zusätzlich wird versucht, durch zeitlich gedrängte Durchführung von Forschung, Entwicklung, Herstellung und Marktdurchdringung einen Vorsprung vor der potenziellen Konkurrenz zu realisieren. Diese Vorgehensweise verschlingt in kurzer Zeit viel Geld. Nicht selten unterschätzte Verzögerungen bis zur Marktreife und Verspätungen des Markterfolges erfordern zusätzliche finanzielle Ressourcen.

Neugründer hatten oft nicht das Geld oder die Kreditsicherheit für die Umsetzung ihrer Ideen. Zusätzlich war teilweise anscheinend zu wenig Erfahrung über das Zusammenspiel der eigenen Wünsche mit den Widrigkeiten der ökonomischen Außenwelt vorhanden. Auch strategische Interessen anderer Teilnehmer in der Wettbewerbsgesellschaft konnten leicht unterschätzt werden.

Banken waren hauptsächlich im Umgang mit traditionellen Kreditsicherheiten geübt. Noch sind die Klagelieder über die Geldinstitute im Ohr, nach denen diese für Kredite lieber **Omas Diamanten** als Sicherheit nehmen würden als die Marktführerpotenziale von Produkten aus den **Unternehmen mit Visionen**.

Teilweise berechtigte Klagen über Banken, gepaart mit überzeugender Begeisterung der Neugründer führten dazu, dass Finanzierungen durch **Wagniskapitalgeber** übernommen wurden.

Aus der ökonomischen Wachstumsphase standen dafür Ersparnisse bereit. Damit Wagniskapital mögliche Anschubfinanzierung und die geplante Anschlussfinanzierung durch Eigenkapital von der Börse war zunächst ein plausibles Konzept. Dass diese Vorgehensweise oft nicht funktionierte, ist plakativ durch den Zusammenbruch des Neuen Marktes an der Börse beschreibbar. **Das in die NE investierte Geld verliert teilweise seinen Wert, da der ökonomische Kreislauf, ausgehend von der Produktidee bei der Realisierung, stecken bleibt, ohne den Markterfolg zu erreichen.** Der für die NE typische Begriff der Geldverbrennung nimmt konkrete Formen an, die aber sicher nicht so geplant waren, wie sie sich realisieren.

1.3 Mitarbeiterbezogene Entwicklung

Im Laufe der ablaufenden Wachstumsphase wurden erfahrene, teure Mitarbeiter eingespart. Ersatzweise wurden junge, oft weniger erfahrene Mitarbeiter eingestellt, die mit Hilfe moderner IT neue Kompetenzen demonstrieren konnten. Sie stützten sich auf Unternehmenssteuerungsprogramme und weniger auf parallele eigene, komplexe Erfahrungen und Fertigkeiten der Problemstrukturierung und -verdichtung. Diese mit entsprechender Positionsmacht ausgestatteten neuen Führungskräfte stellten diese Entwicklung perpetuierend wieder ähnliche Leute ein. Somit änderten sich die Selektionskriterien für Führungskräfte.

In diesem Zusammenhang darf nicht unterschlagen werden, dass speziell im IT-Bereich **Verjüngung notwendig** ist, um technologisch den Anschluss halten zu können.

Der Abbau von Hierarchieebenen minderte die übergeordnete Koordinations- und Überwachungskapazität. Ersatz schaffen Teamarbeit und dezentrale Zielvereinbarungen, deren Erreichung bzw. Nichterreichung zwar die Verantwortung definiert, jedoch nicht durch Koordination und Erfahrung vermeidbaren Misserfolg verhindern helfen.

Zur Auftragserfüllung wird zur optimalen ökonomischen Nutzung des zur Verfügung stehenden Zeitbudgets das fest angestellte Personal minimiert, und Spitzenbedarfe werden durch freiberufliche Mitarbeiter gedeckt.

2.0 AUSWIRKUNGEN

2.1 Burn out Syndrom

Die zentrale qualitative Veränderung der Geschwindigkeit ökonomisch technischer Vorgänge besteht darin, dass der Transport der Gewinnerwartung und deren Umsetzungsplanung bis in die Verästelung der Herstellung und Vermarktung IT-gestützt zunehmend schnell möglich ist.

2.1.1 Zeitliche Verdichtung und Veränderungsrate

Vor der IT-Zeit hatten die mechanischen, feinmechanischen, elektromechanischen und elektronischen Vorgänge bei wesentlich geringerer Komplexität eine größere Eigenzeit. Heute gibt es diese Eigenzeit noch für nicht IT-realisierte Funktionen und für die Trägheit des verwendeten Materials.

Beteiligte Menschen werden wesentlich weniger durch die Eigenzeit der Steuerung und Organisation vor der überlastenden zeitlichen Verdichtung von Anforderungen geschützt. Eine Verstärkung dieses Effektes stellt sich ein, wenn zeitfressende Unvorhersehbarkeiten bei der Planung nicht als Erfahrungswert berücksichtigt werden. Weiterhin ist es verlockend, auftretende Schwierigkeiten zu ignorieren, um schnelle Anfangsfortschritte zu ermöglichen.

Verstärkt wird diese Entwicklung durch die technologiebedingte Veränderungsgeschwindigkeit der Anforderungen an beteiligte Menschen. Stellen wir uns analog vor, die Verkehrsregeln würden regelmäßig geändert und verlangten flexible Anpassung.

Bei permanenter Überforderung treten Spannungen auf. Spannung treibt bekanntlich den elektrischen Strom, und bei Überlastung brennt dann die Sicherung durch – das Burn out Syndrom aus physikalischer Sicht plausibilisiert.

2.1.2 Begrenzttes Zeitbudget und der Mangel an qualitativen Gütern

Für diese Überlegungen wird ein gedankliches Modell gebildet. Dafür werden Güter, die von Menschen in Anspruch genommen werden, nach ihrer Messbarkeit eingeteilt. Es gibt materielle Güter und Dienstleistungen, die quantitativ gut direkt messbar sind und zwar bezogen auf den gemeinsamen Nenner des Geldes. Diese werden hier als geldwerte Güter bezeichnet.

Weiterhin gibt es **immaterielle Güter**, die kaum direkt messbar sind, somit auch nicht in Geld, diese heißen hier qualitative Güter. Darunter subsumieren sich Empfindungen, Gefühle, Anerkennung, Ignorierung, Missachtung, Lob, Tadel, Zufriedenheit, Unzufriedenheit, Vertrauen, Misstrauen, Geborgenheit; **also die intangible assets**. Diese Güter bedürfen der Zeit zum Aufbau, Ausbau und zur Kultivierung.

Zum Erarbeiten und Erwerb von Gütern jeglicher Art, quantitativen geldwerten und qualitativen, steht den Menschen ein Budget von 24 Tagesstunden zur Verfügung. Dieses wird aufgeteilt in Schlafenszeit, hauptsächlich privat genutzte Zeit zum Erwerb qualitativer Güter und berufsmäßig genutzter Zeit zum Erwerb quantitativer geldwerter Güter. Die Vermittlung qualitativer Güter ist aber auch parallel zur beruflichen Tätigkeit wichtig. Die aktuelle Arbeitsmarktsituation hat dazu geführt, dass vorhandene bezahlte Arbeit von vielen damit beschäftigten Menschen mit großem Aufwand an Leistung und auch erhöhtem Zeitaufwand erledigt werden muss. Diese Überlegung spielt hauptsächlich im Zusammenhang mit Führungskräften, freien Mitarbeitern, IT-Fachleuten und Mitarbeitern mit Zielvereinbarungen eine große Rolle. Bei dem begrenzten Zeitbudget von 24 Tagesstunden minus Schlafenszeit und bei erhöhtem, verdichteten Aufwand zum Erwerb geldwerter Güter bleibt ein geringer werdender Anteil für den Erwerb qualitativer Güter. Als temporäre Erscheinung wird diese Entwicklung oft als Herausforderung empfunden und gern bewältigt. Das Fehlen qualitativer Güter zeigt sich bei kurzer Dauer nicht so akut wie das Fehlen geldwerter Güter.

Der permanente Mangel positiv empfundener qualitativer Güter reduziert jedoch die Qualität des Zusammenlebens und unterstützt das Burn out Syndrom. Eine sinnvolle Konsequenz zur Bewältigung der insbesondere die NE begleitenden Folgen ist die Pflege der kommunikativen Kompetenz, um qualitative Güter mit ihrer Komplexität in das Zusammenleben gut einbauen zu können. Es geht um die Verschmelzung der Wertschöpfungskette und der Wertschätzungskette. Zur Pflege beider Ketten muss genügend Zeit bleiben, um neben kurzfristigem Erfolg auch langfristige Haltbarkeit zu ermöglichen (vgl.

Günter Polhede, Zeitstress – Zeitvergeudung – Controlling, Führungskräfte im Spagat zwischen zeitknapper Ökonomie und Zeitbedarfen zur Bewältigung innovativer komplexer Entwicklung, controller magazin 3/01, Seite 229-235).

Bezüglich der kommunikativen Kompetenz schließt sich ein Kreis, denn in der IT-geprägten Ökonomie werden zur Bewältigung der komplexen ökonomisch-technischen Entwicklung ebenfalls kommunikative Kompetenzen verlangt.

Vor diesem Hintergrund besteht die Gefahr, dass kommunikationsfähige, für neue komplexe Technologien besonders geeignete Mitarbeiter zu wenig Zeit zur Kultivierung qualitativer Güter haben, und dann am ehesten Opfer des Burn out Syndroms werden können.

2.2 Spezielle Geschwindigkeiten in der New Economy

2.2.1 Kaufanreiz

Vor und zu Anfang der IT-Generation waren die Produktzyklen relativ lang. Neue Produkte wurden gekauft, weil sie einen offensichtlichen Bedarf vorfanden, aber auch, weil sie nur neu und modern waren. Die explosionsartigen Anfangserfolge der NE untermauerten den Glauben, dass diese Entwicklung umfassend ausbaubar sei. Durch Innovation immer schneller werdende Produktzyklen können durch Inflationierung des Neuen den Kaufanreiz aber vermutlich reduzieren.

2.2.2 Schnelles Schuldenwachstum reduziert Reaktionszeit

Wenn Anschlussfinanzierungen ausbleiben, nähern sich Unternehmen schnell dem Zusammenbruch. Die Schulden steigen wegen der IT-typischen hohen Ausgabenintensität in kurzer Zeit bedrohlich an. Dann benötigen die Betroffenen wegen der lähmenden Wirkung eventuell zu lange, um diese Vorgänge als existenzgefährdend zu erkennen und konsequent gegenzusteuern. Hier ist es Aufgabe von außenstehenden Beratern, finanzielle Tendenzen und deren Konsequenzen unverzüglich in angemessene Alternativen wie Finanzierung, Einnahmerealisation und vor allen Dingen Einsparungen einzuarbeiten und die Umsetzung auch im Detail zu unterstützen. Dieser Aspekt ist sehr wichtig, weil die erlaubten Zeiten zum Erkennen finanzieller

Abstürze in der schnelllebigen IT-geprägten Ökonomie immer kürzer werden.

2.2.3 IT-typische Geschwindigkeit wird durch Pleiten langsamer

Die für die NE typische Geschwindigkeit der Produktrealisierung und Marktdurchdringung wandelt sich durch den Zusammenbruch eigentlich zukunfts-trächtiger Unternehmen in ihr Gegenteil. Die Realisierung von Produktideen verzögert sich zumindest.

2.3 Risiko des eingesetzten Kapitals

Es gibt zwei gewichtige Phänomene, die das eingesetzte Kapital mit erhöhtem Risiko behaften.

Sobald ein Konkurrent eine Produktidee verwirklicht, weil er vielleicht zu viel davon erfuhr oder weil er sie selbst hatte, kann dieser bei entsprechenden finanziellen Ressourcen eventuell früher am Markt sein und diesen durchdringen und besetzen. Ab einem gewissen Durchdringungsgrad werden andere Käufer z. B. bei Kommunikationswünschen auf einem besetzten Softwaregebiet auch diese Software erwerben müssen. Deshalb ist die Geheimhaltung der Idee in wesentlichen Details erforderlich und die Erstellungszeit muss kurz gehalten werden. Das heißt aber auch, dass zur Finanzierung in kurzer Zeit das erforderliche Geld als Block ausreichend zur Verfügung stehen muss. Trotzdem kann der Wettlauf mit der potenziellen Konkurrenz verloren werden und eine Investitionsruine hinterlassen.

Das zweite Risiko besteht aus nicht zuverlässig kalkulierbaren Zeithorizonten und Marktakzeptanzen. Sowohl die Produktrealisierung als auch die Marktdurchdringung erfordern oft unterschätzten Zeitaufwand. So müssen z. B. Vertriebsnetze und Kundenstämme aufgebaut werden. Es kann aber auch sein, dass das Produkt zu früh auf den Markt kommt, weil das Umfeld dafür noch nicht reif ist. Abweichungen von der punktgenauen Markterreichung und erfolgreicher Marktdurchdringung erfordern entsprechende finanzielle Ressourcen. Wenn diese nicht zur Verfügung stehen, kann das in die Zahlungsunfähigkeit münden.

Bei übergreifender Betrachtung mehrerer NE-Produkte können Risiken des ein-

gesetzten Kapitals ausgeglichen werden. Das ist sowohl unter dem Schirm von großen Unternehmen als auch von Risikokapitalgesellschaften möglich. Große Unternehmen haben den Vorteil, dass sie die Verantwortung für das Risiko der gesamten Finanzierung, Realisierung und des Markterfolges unter einem Dach verknüpfen können.

Bei den Risikokapitalgebern war es naheliegend, das vorhandene Anschubkapital für die Produktentwicklung zur Verfügung zu stellen, um dann mit einem am Markt erfolgsversprechenden fertigen Produkt das weitere erforderliche Kapital an der Börse zu erhalten. Somit war ein Bruch an der Schnittstelle zwischen Produktrealisierung und Markterfolg programmiert, sobald die Anschlussfinanzierung durch EK von der Börse zusammenbrach. Ursachen für den Marktzusammenbruch sind die akkumulierten Unternehmensversagen mit folgender beispielhafter Ursache.

Da ist das räumliche Auseinanderfallen der Ideenrealisierung und der Zurverfügungstellung des Kapitaleinsatzes zwischen Neugründerunternehmen und Risikokapitalgebern. Dabei gibt es vermutlich manchmal keine übergeordnete verantwortliche Instanz zur Koordinierung und Kontrolle an den Schnittstellen zwischen produktverliebten Entwicklern, umsatzverliebtem Vertrieb, erfolgsverantwortlichen Controllern und kapitalverantwortlichen Geldgebern. Dieses Phänomen gilt es durch geeignete organisatorische Maßnahmen zu verhindern.

3.0 PLANUNG UND KONTROLLE

Alle Aufgaben müssen mit den erforderlichen Zeitbudgets, Terminen, erforderlichen finanziellen Mitteln und dem zu realisierenden Umsatz und Gewinn geplant und die Zielerreichung kontrolliert werden.

In der Technik werden Vorgänge geregelt und sich nicht bis zum Zerbersten versuchsweise selbst überlassen. Analog dazu werden Rückmeldungen ökonomischer Vorgänge oft ignoriert, verbunden mit der Hoffnung, es möge schon gut gehen. Auch wenn technische Vorgänge besser messbar und regelbar sind als wettbewerbsmäßig der Strategie unterworfenen ökonomischen Vorgänge, sollten

mögliche Erkenntnisse nicht unterschlagen werden.

3.1 Unternehmens-Gesellschaftsform

Zunächst sind für die Wahl der Gesellschaftsform natürlich die gesetzlichen Bedingungen und deren Vorteile zu berücksichtigen. Bei der Aktiengesellschaft (AG) sind die in die Zukunft gerichteten Erwartungen der Eigenkapital(EK)Geber maßgeblich für deren Kapitaleinlage. Das heißt, Unternehmen müssen zumindest indirekt versprechen, die Gewinn- und Kurserwartungen möglichst schnell und umfangreich zu erfüllen. Längerfristig angelegte ökonomischere Vorgehensweisen werden leicht durch Entzug des Wohlwollens der EK Geber geahndet. Alternativ ist es überlegenswert, ob nicht eine Finanzierung über maximales organisches Wachsen, Gewinnrealisierung und Bankenfinanzierung in einer anderen Gesellschaftsform sinnvoller ist.

3.2 Liquiditätsplanung

Die Finanzierung muss über den gesamten Zeitraum bis zum Markterfolg sicher sein, damit man wegen fehlender oder strategisch absichtsvoll verweigerter Anschlussfinanzierung nicht in die Insolvenz geraten kann. Die Liquiditätsplanung erfordert, alle absehbaren und aus der Vergangenheit bekannten Zahlungsströme zu berücksichtigen. Bei der Überprüfung der Vergangenheit ist es empfehlenswert, alle Zahlungen, insbesondere die regelmäßig wiederkehrenden auf ihre Notwendigkeit zu überprüfen und ggf. deren Ursache abzustellen.

3.3 Organisation

Wichtig ist die Erstellung einer Übersicht über Produkte bzw. Produktgruppen, deren Durchlauf durch das Unternehmensgeschehen und die Verantwortung der beteiligten Mitarbeiter für die einzelnen Durchlaufstationen. Hier ist insbesondere zu beachten, dass in der Phase, als „schlank“ in Unternehmen ein Modewort war, Hierarchien abgeschafft wurden, die anschließend aber jetzt teilweise fehlen, um übergreifend Schnittstellen koordinieren, Controlling praktizieren und die Erkenntnisumsetzung überwachen zu können.

Kleine Betriebe können als sich selbst organisierendes Team arbeiten. Ab ca. 10 Mitarbeitern ist eine formalisierte Strukturierung sinnvoll. Selbständiges Arbeiten darf nicht heißen, dass Mitarbeiter per Eigeninitiative ihre Ziele und Termine nach eigenem Gutdünken festlegen. Es ist Planung Kontrolle der Zielerreichung erforderlich, sonst besteht schnell die Gefahr, dass einer auf Kosten anderer sein Leistungsniveau festlegt oder zumindest den Eindruck erweckt. Die relative Belohnung durch Nichtreagieren auf solches Verhalten führt schnell zur epidemieartigen Ausbreitung niedrigen Leistungsniveaus.

3.4 Personal- und Sachkosten und deren Abgleich mit dem Umsatz

Der große Fixkosten-/Strukturkostenanteil vor dem Markterfolg eines Produktes ist ein wesentliches Merkmal der NE. Es ist ratsam, alle im Produktzyklus erforderlichen Personal-, Sach- und Gemeinkosten zu summieren. Dazu gehören natürlich auch die Kapitalkosten. Die Aufteilung sollte mindestens auf die NE-typischen **Schwerpunktkostenstellen Entwicklung und Vertrieb** erfolgen. Darauf aufbauend ist ein permanenter Abgleich der somit bekannten, erwarteten Kosten mit dem in der erwarteten Produktlebensdauer erforderlichen Umsatz möglich.

3.5 Vertriebsaktivitäten

Zu großzügige Abschätzung der Marktaufnahmekapazität und daraus abgeleitete, zu sehr hochgeschraubte Vertriebs-erwartungen müssen vermieden werden. Wenn die Erwartungen aus Gutachten abgeleitet werden, deren Verfasser **eher von der Höhe der Schätzung profitieren als die Konsequenzen des Nichteintreffens tragen zu müssen**, ist besondere Aufmerksamkeit geboten. Der Vertrieb muss laufend die Marktsituation überwachen, weil ein Konkurrenzprodukt schnell die gesamte Rentabilitätsrechnung über den Haufen werfen kann.

Es besteht die Gefahr, dass finanziell zu überbrückende, nicht eingeplante Zeit bis zum Markterfolg zum Ruin führt und die Konkurrenz sich über die günstige reife Frucht freut, die sie dann aus der Konkursmasse birgt. Der Vertrieb muss

also dafür sorgen, dass Verzögerungen des Markterfolges vermieden werden. Diese liegen typischerweise in der Phase des Praxischocks.

Als Konsequenz aus diesen Überlegungen ist es naheliegend, Produktideen zweigleisig zu realisieren. Während der Entwicklungsphase muss versucht werden, die Produktidee kundenwunschspezifisch in Projekten umzusetzen. Damit ist der **Sachzwang programmiert, die Idee direkt anhand der Anwendungswünsche weiterzuentwickeln**. Vor diesem Hintergrund kristallisiert sich dann leichter heraus, welche Serienproduktvarianten Marktchancen haben. Nach Möglichkeit sollten Projekt- und Produktentwicklungen parallel verfolgt werden. Der Vertrieb muss parallel die Produktentwicklung betreuen und den potenziellen Markt beobachten und für die erforderliche massenhafte Verbreitung des fertig entwickelten Produktes vorbereiten.

Der Vertrieb muss gewährleisten, **dass das Unternehmen sich aus der Sicht der potenziellen Anwender darstellt und nicht aus der Sicht der Erfinder im eigenen Unternehmen**. Er muss die Anwender bei deren vorhandenen Problemen abholen, um diese lösen zu können. Insbesondere im IT-Bereich besteht die Gefahr, dass aufgrund der großen Datenmengen, die gespeichert und verarbeitet werden können, die Fähigkeit zur Restriktion, Komprimierung und Strukturierung von Informationen an der Schnittstelle zum potenziellen Kunden nicht trainiert ist. Der Vertrieb darf dem Interessenten nicht die Zeit unnötig stehlen, sondern er muss ihn mit großer Begriffsschärfe informieren. Damit gibt der Vertrieb auch gleichzeitig die qualitative Visitenkarte des anbietenden Unternehmens ab, denn wer die Schnittstelle zum potenziellen Kunden qualifiziert bearbeiten kann, hinterlässt auch die berechtigte Vermutung, dass er auch die Probleme des Kunden im Auftragsfall lösen kann. Auch die Präsentationen im Internet geben einen ersten Eindruck, wie Anbieter die Schnittstelle zu Interessenten bedienen und was später erwartet werden darf.

Vertrieb von Produkten über Distributoren bedeutet, dass diese aufgrund vorhandener Vertriebsstrukturen und Konkurrenz den Preis stark bestimmen, auch gemessen an Konkurrenzprodukten,

selbst wenn die einen geringeren Standard haben. Ergänzend zu Distributoren kann es sinnvoll sein, die Vertriebsstufe der Händler und Errichter zu bedienen. Das Erreichen großer Absatzmengen dauert dann aber länger und kann somit die Brückenfinanzierung erschweren. Durch freie Mitarbeiter kann die Zeit der vertriebsmäßigen Marktdurchdringung intensiver genutzt werden. In dieser Zeit kreditieren die Freien das Unternehmen durch ihre Leistung, um anschließend ihr Geld durch Provisionen zu verdienen.

3.6 Geschwindigkeits-angepasstes Controlling

Der Umfang ökonomischer Abläufe ist dadurch begrenzt, dass die eingeplanten finanziellen Mittel und die bewerteten Erkenntnisse über die Marktakzeptanz im Gleichgewicht sein müssen. Das schließt auch den kalkulierten Einsatz von Geld zur zeitlichen Brückenfinanzierung ein, welches bei Fehlschlag des Produkts einerseits verloren ist, andererseits den Investor aber nicht ruinieren sollte.

Die Kontrolle der Produktrealisierung wird über Regelkreise ausgeführt, die alle Stufen des Produkt- und Finanzdurchlaufs durch das Unternehmen einzeln und vernetzt erfassen. Wenn sich ökonomisch-technische Geschwindigkeiten verändern, muss natürlich parallel dazu das Controlling angepasst sein, damit bei Soll-Ist-Abweichungen zeitlich angemessen gegengesteuert werden kann.

Durch ein derart angepasstes zuverlässiges Controlling lässt sich dann das Risiko des Kapitaleinsatzes und damit der zu vereinbarende Zinssatz für Kredite optimieren.

Wenn das Gleichgewicht verlassen wird, muss ein alternatives Szenario vorhanden sein, um ohne Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit aus eigener Kraft die Existenz zu sichern.

4.0 ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMEN

4.1 New Economy

Für die NE sind Produkte typisch, die wegen des Anspruchs an die Geschwin-

digkeit von der Idee bis zur Marktdurchdringung reine IT-Produkte sind bzw. IT-gestützte, so dass die Entwicklungszeiten nicht so lang sind wie bei konventionellen Produkten. Dazu gehören u. a. Produkte für die Unterhaltung, Unternehmenssteuerung und Marktorganisation, aber auch z. B. der Biotechnologie und Medizin.

Unternehmen aus der New Economy haben eine berechtigte Chance zu überleben und zu expandieren. Dazu helfen keine illusionsgeschwängerten Versprechungen an potenzielle EK-Geber. **Oberstes Ziel muss es sein, Umsatz und Gewinn zu realisieren**, um dadurch attraktive Renditen bzw. Aktienkurse zu ermöglichen. Weiterhin muss verhindert werden, sich in die Abhängigkeit von Interessenten zu begeben, die von Notsituationen profitieren wollen. Das kann durch eine Durchmischung des Managements mit erfahrenem und jungem Hi-Tec-Personal geschehen. Ebenfalls wichtig ist die Geheimhaltung der Geschäftsidee in ihren Details. Voraussetzung dafür ist die sichere Finanzierung bis zur erfolgreichen Marktdurchdringung und der permanente finanzielle Abgleich mit der Marktakzeptanz.

4.2 Old Economy

Czipin & Proudfoot kommen in ihrer „Globalen Produktivitätsstudie“ (vgl. Produktivität ist noch längst nicht ausgereizt, VDI nachrichten Nr. 50, 14.12.2001, Seite 12) zu dem Ergebnis, dass im deutschen Mittelstand 39 % der Arbeitszeit verschwendet wird. Insbesondere bieten Forschung und Entwicklung, die innerbetriebliche Logistik und der Handel auf den elektronischen Marktplätzen an der Schnittstelle zu den Zulieferern erhebliche Reserven.

Vor diesem Hintergrund ist es zwangsläufig, dass Unternehmen aus der Old Economy typische Produkte von Unternehmen der NE kaufen oder eigene Entwicklungen und deren Herstellung betreiben.

4.3 Kooperation von NE und Old Economy

Wenn Unternehmen der New Economy aufgrund einer schwierigen ökonomischen

Situation einen starken Partner brauchen und die Old Economy Interesse an deren fachlicher Erfahrung hat, sind Kooperationen naheliegend. Entscheidend für die Gestaltung der Zusammenarbeit ist allerdings die Hebellänge der Verhandlungspartner. Wenn technischerseits zukunftssträchtige Unternehmen aus der NE in finanziell existentielle Schwierigkeiten geraten, dürfen diese nicht auf Altruismus hoffen. In der Verhandlungsphase wird diese dann logischerweise so lange gestreckt, bis die Übernahmenot groß genug ist und der Preis niedrig. Wer unter Druck verhandeln muss, wird gezwungen, den Wert des Unternehmens darzustellen und ihn mit seinen Ideen zu untermauern. Dieser Vorgang ist die logische Fortsetzung einer früheren Entwicklung, bei der Erfinder und potenzielle Gründer bei fehlender Kraft zur Ideenrealisierung anstatt Wagniskapitalaufnahme ihre Patente an große Unternehmen verkauften. Nur frühzeitige Kooperation erlaubt angemessene Ergebnisse.

5.0 BEFRAGUNG VON RISIKOKAPITALGEBERN

Um fremde Sichten auf die NE kennen zu lernen, wurden Risikokapitalgeber um die Beantwortung eines Fragebogens gebeten. Die Beantwortungsintensität war nicht besonders groß, so dass Aussagen nur als Andeutungen erkennbar sind, die im folgenden dargestellt werden:

5.1 Die **Schwerpunkt-Produktgebiete** der betreuten Startup-Unternehmen sind Informationstechnologie, Software, EDV und Biotechnologie. Selten genannt wurden Nanotechnologie, neue Materialien, Medizin, Umwelttechnologie, Energietechnik, physikalische Technologie.

5.2 In der **Entwicklungsphase** traten zeitverzögernde technische Probleme auf, die das Budget sprengten. Die Finanzierung riss in der Entwicklungsphase ab.

5.3 Schwerpunktantworten für die **Marktdurchdringungsphase**: Für das Produkt gab es nicht den vermuteten Markterfolg; der Markt war noch nicht reif für das Produkt; die Finanzierung riss in der Marktdurchdringungsphase ab.

5.4 Schwerpunktantworten für das **Controlling**: Externer Rat wurde unzu-

reichend akzeptiert bzw. umgesetzt; es fehlte eine realistische Planung von Zeitbedarfen und Terminen; es gab keinen planenden Abgleich zwischen Finanzbudget, Personal- und Sachkosten, Umsatz, Gewinn. Im Falle des Fehlschlags standen keine Alternativszenarien zur Verfügung.

5.5 Schwerpunktantworten für das **Management**: das Management war den Führungsproblemen nicht gewachsen; es brauchte zu lange, um in ökonomisch kritischer Situation gegenzusteuern.

5.6 Positiver Aspekt: Es gelang die erfolgreiche **Kooperation mit anderen Unternehmen**.

6.0 ENTWICKLUNG AUF DEN MÄRKTEN

6.1 Vor- und Nachteile für Individuen

Individualansprüche an die Gesellschaft wurden in den sechziger Jahren massiv formuliert und setzten sich politisch und gesellschaftlich teilweise durch. Die Realisierung individuell ausgerichteter ökonomischer Gestaltung wird durch die IT unterstützt. Die zeitliche und räumliche Autonomie vergrößert sich für Mitarbeiter in Unternehmen. Auf IT-gestützten transparenten Märkten bietet sich die Möglichkeit, günstig einzukaufen und individuelle Wünsche zunehmend quasi just in time realisieren zu lassen.

Die Realisierung individueller Wünsche bedeutet also Freiheit und Verpflichtung zugleich. Die Freiheit, die die IT dem Mitarbeiter bei der Arbeitsgestaltung ermöglicht, fordert andererseits die Einschränkung derselben durch just in time Ansprüche, die der gleiche Mensch als Kunde an den Markt stellt und damit an Unternehmen und an deren Mitarbeiter wie sich selbst. **Ein Individuum tritt als Kunde, Auftraggeber und Mitarbeiter gleichzeitig auf, dadurch werden Wünsche erfüllt und gleichzeitig Nachteile produziert.** Diese beiden Seiten ein und derselben Medaille zeigen, wo Schatten ist, muss auch Licht vorhanden sein. Praktikablerweise geht es nicht darum, das Licht auszuschalten, sondern die Schattenseiten sinnvoll zu beeinflussen bzw. zu gestalten.

6.2 IT - Nachfragesteigerung - Rationalisierung

IT dient neben der Kreation technologisch völlig neuer Produkte auch dazu, den industriellen Entstehungsprozess von Produkten und deren Absatzmarkt effizienter zu machen. In der Phase der Markteinführung neuer IT-Produkte kann das zu Nachfrage führen. Wegen der Rationalisierungswirkung der IT im Herstellungsbereich wird etwas längerfristig aber die Sättigung von Märkten verstärkt. **Die Entwicklung der letzten Jahre ist von nachfragebestimmten Produkt- und Arbeitsmärkten gekennzeichnet. Die Frage ist, ob vor diesem Hintergrund die zunehmende IT-bedingte Rationalisierung durch IT-bedingte Nachfragesteigerung mindestens kompensiert werden kann.**

In der Phase der zunehmenden IT-gestützten Transparenz auf Absatzmärkten für Standardprodukte nehmen die Preise logischerweise relativ ab. Für Konsumenten steigt damit die Kaufkraft. Das ist ein erster Schritt zu größerem Absatz.

Die durch die Markttransparenz verursachten Preissenkungen für Massenprodukte führen dazu, dass Unternehmen weniger verdienen. Das heißt, die Hersteller von Produkten können dann am besten überleben, wenn sie über Expansion ihre fixen Kosten auf möglichst viele Produkte verteilen können. Damit ist ökonomische Konzentration die logische Folge. Die offene Frage ist, ob bzw. in welchen Zeiträumen die Konzentration Preiserhöhungen nach sich zieht.

Um der Markttransparenz zu entgehen, ist es für Unternehmen folgerichtig, mit Hilfe der IT gewinnträchtige individuelle Kundenwünsche zu erfüllen. Das gilt speziell für Zielgruppen mit entsprechenden Einkommen oder finanziellen Reserven. Damit erhalten diese Unternehmen aktuelle Informationen über gewünschte Markttrends und können daraus zusätzlich neue Massenprodukte ableiten.

6.3 Beschäftigung

Die IT bringt in ihrer Wachstumsphase Beschäftigungswirkungen für entsprechende Fachkräfte mit sich und damit neu entstehende Konsumpotenziale. Diese resultieren erfahrungsgemäß zusätzlich

aus Export, Einsatz von Ersparnissen und privater Verschuldung. Nicht unterschlagen werden darf durch nicht IT-fähige Arbeit bleibender Arbeitsbedarf. Das sind flexible Funktionen, die am besten von Menschen angemessen erledigt werden können. Zusätzlich folgen aus dem IT-initiierten Marktgeschehen Arbeitsangebote für minder Qualifizierte. Solange minder qualifizierte Arbeit in der Wachstumsphase knapp war, wurde sie gut bezahlt. In Zeiten des nachfragebestimmten Arbeitsmarktes entstehen Niedriglohnjobs. Das bedeutet eine Polarisierung bei der Höhe der Einkommen.

Letztendlich hat die IT aufgrund ihrer Rationalisierungswirkung das Potenzial, nach temporären Beschäftigungseffekten Marktsättigung und zunehmende Arbeitslosigkeit hervorzurufen. Das wäre dann die Fortsetzung einer Entwicklung, in der bisher Bauern, Hilfsarbeiter, bestimmte Facharbeiter- und Ingenieurqualifikationen bis hin zu Führungskräften arbeitslos wurden. Es wäre allerdings anmaßend, aus der Logik dieses Gedankengangs eine lineare Prognose abzuleiten, da die aufgezeigten Einflüsse sich zeitlich und dem Betrag nach gegenseitig beeinflussen.

6.4 Dream world als Verheißung

Rufen wir uns in Erinnerung, dass der Ausgangspunkt für die New Economy gesättigte Märkte waren. Wenn dann neue IT-Produkte oder IT-gestützt hergestellte Produkte Bedürfnisse wecken, kommt ein Marktgeschehen in Gang, vorausgesetzt, es ist Geld zum Kauf vorhanden und die Bereitschaft, es auszugeben. Dieser Grundsatz, dass ökonomische Kreisläufe geschlossen sein müssen, schien in der New Economy zeitweise aus dem Blickfeld geraten zu sein, ersetzt durch pure ansteckende Begeisterung, eingebettet in Visionen über erfolgreiche Wege ohne zwingende Zielerreichung. Überall dort, wo heute und zukünftig ökonomische Sachverhalte enthusiastisch präsentiert werden, ohne dass sie logisch in geschlossene, Risiko abwägende, ökonomische Kreisläufe eingebaut sind, muss analog zur New Economy eine New Dream World vermutet werden. In diese zu investieren, bedeutet für Anleger eine virtuelle Klimakatastrophe, verursacht durch virtuelle Luftverschmutzung beim Geldverbrennen.

6.5 Der Fortschritt – ein Perpetuum mobile

Die zukünftige Arbeitswelt wird manchmal in enthusiastischer Weise dargestellt. Sie soll von Selbständigkeit, Selbstbestimmung und Flexibilität gekennzeichnet sein. Das gilt dann logischerweise primär für die Menschen, die aktuell erforderliche und gleichzeitig knappe Qualifikationen anbieten, insbesondere im IT-Bereich. Wegen der Rationalisierungswirkung der IT in Verbindung mit der Arbeitsmarktglobalisierung ist es naheliegend, dass es in Zukunft in Ländern mit hohen Löhnen auch für IT-Spezialisten rezessive Entwicklungen geben wird, wenn die Produktmärkte gesättigt sind.

Da der Fortschritt, bedingt durch die Freiheit von Forschung und Lehre und ökonomisches Verwertungsinteresse sich als virtuelles Perpetuum mobile seine eigene Bahn bricht, stellt sich die Frage, welche neuen Entwicklungen logisch sind, nachdem die Einsparungen bei der Zeit als Teil der ökonomischen Geschwindigkeit ausgereizt sind. Aktuell sind hier zunächst die Nanotechnologie und die Kreation neuer Materialien zu nennen.

Wenn Geldanleger bei durch Rationalisierung bedingter Marktsättigung ihr Geld nicht mehr genügend in ökonomisches Wachstum investieren können, bleibt die Sicherung einer möglichst langen individuellen Zukunft in einer funktionstüchtigen Umwelt durch Investitionen in Medizin, Biotechnologie, Life Science, Umwelt- und Sicherheitstechnologien. Dieser Schluss wird, bis auf den letzten Aspekt, von den Erfolgsaussichten untermauert, die Venture Capital-Geber (vgl. Stefan Asche, Business Angels Panel, VDI nachrichten Nr. 21, 24.5.2002, Seite 21) den verschiedenen ökonomischen Tätigkeitsfeldern zuordnen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

15	21	24	S	A	E
----	----	----	---	---	---

www.konzernkonsolidierung.de

Klick
mal
rein!

Zügig integrierbare BI-Lösungen

Konzernkonsolidierung

Controlling

Unternehmensplanung

elKom
LDV-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

Checklist DIE DEUTSCHEN UNTERNEHMEN UND DIE ANFORDERUNGEN DER GLOBALISIERUNG

von Erich Kaßner, Leipzig

Ausgehend vom Artikel „Die Einführung des Euro und die Auswirkungen auf die Unternehmen“ in Nr. 1/02 des CM erfolgt eine Ergänzung zu Problemen der Globalisierung.

Globalisierung der Märkte ist kein Phänomen des 21. Jahrhunderts

Bereits im 20. Jahrhundert gab es die ersten Schritte und Vorbereitungen auf die Globalisierung, d. h. die Vergrößerung der einzelnen nationalen Märkte. Zum Beginn des 20. Jahrhunderts nach dem verheerenden Ersten Weltkrieg wuchs der Gedanke, durch eine Vereinigung Europas einen neuen Krieg zu verhindern; die „Paneuropa“-Idee. Diese Ideen wurden behindert durch das Aufkommen des Nationalismus, der zum Zweiten Weltkrieg führte. Erst nach 1945 begann die Europa-Idee mit einem neuen Anlauf. Der Beginn einer Annäherung zwischen den europäischen Staaten war der Schuman-Plan, die Schaffung der einheitlichen Kohle- und Stahlindustrie.

Heute sind es ständig neue und ergänzende Aufgaben, die sich aus der Globalisierung ergeben. Die Erkenntnis und Durchsetzung dieser Aufgaben ist vorrangig mit der Tätigkeit des Management verbunden, unabhängig davon sollten alle Mitarbeiter sich darauf einstellen, da nur eine entsprechende gemeinsame Erfüllung der Aufgaben die Arbeitsplätze sichert.

Die ehemalige DDR trat 1950 dem Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe (Comecon) bei, der 1949 von der Sowjetunion, Polen, der Tschechoslowakei, Ungarn, Rumänien, Bulgarien und Albanien ge-

gründet wurde. Im Rahmen der Zentralverwaltungswirtschaft galten hier als Zielsetzungen: Koordinierung der Wirtschaftspläne zur Verflechtung der Volkswirtschaften, wirtschaftlicher und technischer Erfahrungsaustausch und gegenseitige Hilfeleistung, vorrangig zu Gunsten der Sowjetunion. Die Teilnehmerstaaten wickelten bis zu 60 % ihres Außenhandels untereinander ab. Im eigentlichen Sinne war der Comecon eine Abschottung der Staatswirtschaften vor der Marktwirtschaft.

Für die Bundesrepublik Deutschland ist auf dem Wege der Globalisierung der 25. März 1957 ein entscheidender Termin, als die Römischen Verträge durch Vertreter Deutschlands, Frankreichs, Italiens und der Benelux-Staaten unterzeichnet wurden (Europäische Wirtschaftsgemeinschaft = EWG). Diese 6 Staaten wollten einen gemeinsamen größeren Markt schaffen und als Endziel die „Vereinigten Staaten von Europa“ erreichen.

Ein Vordenker der Globalisierung war in der ehemaligen Sowjetunion der Atomphysiker Sacharow. Er ging davon aus, dass sich einzelne Länder nicht auf Dauer abschotten können und dass die Welt immer mehr eine einheitliche wird. Er wurde wegen seiner Gedanken in der ehemaligen Sowjetunion verfolgt.

In Westeuropa gab es nach der Gründung der EWG einen nächsten Versuch zur Schaffung größerer Märkte, die Europäische Freihandelszone (EFTA). Sie wurde 1960 gegründet, ihr gehörten an: Großbritannien, Dänemark, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden und die



Kaßner Dienstleistungen
Beratung und Schulung
D-04347 Leipzig
Schwanenstr. 77

Schweiz; Island (seit 1970) und Finnland (seit 1985). Seit 1994 gibt es für EFTA und EG als Gemeinsamkeit den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR). Dabei hat sich die Schweiz gegen eine Teilnahme am EWR entschieden.

Es ist einzuschätzen, dass sich das Tempo der Globalisierung wesentlich beschleunigt hat, so durch Initiativen zur Schaffung größerer Märkte in Asien, Lateinamerika und Afrika. Eine Abschottung einzelner Staaten ist immer weniger möglich oder ist mit erheblichen Nachteilen für die Menschen und die Volkswirtschaft verbunden. Es sei nur daran erinnert, mit welchem Aufwand sich die kommunistischen Staaten abschotten wollten, und sie sind daran gescheitert. Die völlige Abschottung Nordkoreas hat dazu geführt, dass die hungernden Menschen keine Hilfe aus dem Ausland erhalten konnten und viele Tausende gestorben sind.

Die Globalisierung hat folgende wesentliche Vorteile

1. Wirtschafts- und Währungsunion in Europa, ggf. schließen sich weitere Staaten bzw. Staatengruppen an.
2. Entstehung eines stabilen Wirtschaftsraumes, der Wachstum fördert und Arbeitsplätze sichert, u. a. durch einen attraktiven und chancenreichen Finanz- und Kapitalmarkt.
3. Abbau der Verwaltungshürden.
4. Vereinheitlichung nationaler Vorschriften und Normen.
5. Beseitigung von Marktunvollkommenheiten im öffentlichen Beschaffungswesen.

6. Vergrößerung des Marktes (Erschließung neuer Märkte; ggf. Übernahme von Marktteilen, die die Konkurrenz aufgegeben hat, damit mehr Verkaufschancen, auch bei neuen Zielgruppen).
7. Chance zur Angleichung der Sozial-, Steuer- und Rechtssysteme zwischen den Staaten.
8. Ausnutzung der unterschiedlichen Sozial-, Steuer- und Rechtssysteme durch die Wirtschaft zur Erreichung eines maximalen Marktanteils.
9. Vereinfachung und Wegfall der bisherigen Grenzkontrollen.
10. Die Unternehmen können billiger einkaufen und in größeren Serien günstiger produzieren. Jedes Land stellt in der Zukunft das her, was es am billigsten und besten produzieren kann. Alles andere wird günstiger eingekauft. Es ist dabei zu beachten, dass die Unternehmen nicht von einem einzigen Partner abhängig werden, der dann über alles allein entscheiden kann.
11. Der Euro als Gemeinschaftswährung ist besser gegen Spekulationen gesichert.
12. Freizügigkeit der Arbeitnehmer – Fremde Arbeitskräfte können zu Bedingungen des jeweiligen Landes arbeiten.
13. Zollfreiheit.
14. Niederlassungsfreiheit für Unternehmen und Arbeitnehmer.
15. Anpassung der Wirtschafts- und Fiskalpolitik.
16. Förderung des Wirtschaftswachstums.
17. Freier Kapitalverkehr.
18. Schaffung einer Zone des Wohlstands und des Friedens.
19. Veränderungen in der Ausbildung, vor allem Fremdsprachen und Naturwissenschaften; es sei hier an die Reaktionen auf die Pisa-Studie zum Schulsystem erinnert. Ausbildung soll über Ländergrenzen hinweg erfolgen. Auslandspraktika, zeitweise Ausbildung im Ausland, Suchen von Partnern bzw. Informationen über Austausch, z. B. Arbeitsamt, Carl-Duisberg-Gesellschaft. Ziele sind dabei, die Fremdsprachenkenntnisse zu aktivieren sowie Kenntnisse über Land und Leute, Studien- und Lebenserfahrungen zu vermitteln.
20. Die Technisierung verlangt den Einsatz qualifizierten Personals.
21. Umstellung in der Fertigung: Verlagerung von Fertigungslinien, Einbeziehung „billiger“ Arbeitnehmer aus anderen Euro-Ländern oder außerhalb von Euroland; Bezahlung nach dem Entsendegesetz (oder Dumpinglöhne?).
22. Ermittlung der preisgünstigsten Einkäufe von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durch das Internet oder Preisagenturen bei Beachtung von Qualität, Quantität und Termintreue.
23. Ausgliederung einzelner Fertigungsstufen oder Verwaltungsarbeiten durch Outsourcing oder Auftragsvergabe an andere Unternehmen bei günstigeren Bedingungen als im eigenen Unternehmen bei Beachtung von Qualität, Quantität und Termintreue.
24. Ermittlung der Preise bei gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Konkurrenten, evtl. auch mit Hilfe des Internets oder von Preisagenturen.
25. Anbieten neuer Dienstleistungen und Produkte auf den Märkten.
26. Konten und Geldanlagen außerhalb des eigenen Landes werden überschaubarer. Da ein Mitarbeiter für derartige Tätigkeiten ggf. nicht als Vollkraft eingesetzt werden kann, entsteht hier eine größere Aufgabenstellung für die Banken und Sparkassen als Berater.

Die Globalisierung hat folgende wesentliche Nachteile

1. Reduzierung der staatlichen Souveränität durch Übergabe an überstaatliche Organe und Organisationen.
2. Konkurrenz kommt aus anderen Staaten.
3. Unterschiedliche Rechtssysteme, die nur langfristig koordiniert werden können.
4. Unterschiedliche Sozialsysteme, die entsprechend den nationalen Bedingungen und Eigenheiten nur langfristig oder sehr schwer koordiniert werden können.
5. Unterschiedliche Steuersysteme, deren Angleichung nur langfristig erfolgen kann.
6. Unterschiedliche Preise für gleiche Artikel in den einzelnen Ländern, z. B. PKW, Immobilien
7. Die organisierte Kriminalität hat bessere Chancen durch Wegfall der Grenz- und sonstigen Kontrollen.

PCS Projekt-Controlling-System

**Sicheres
Controlling für alle,
die mit Projekten
Geld verdienen**



PCS bietet Ihnen eine effiziente Wirtschaftlichkeitskontrolle Ihrer Projekte durch

- ✓ Budgetverwaltung
- ✓ Komfortable Zeiterfassung
- ✓ Tagesaktuelle Kosten-, Zeit- und Leistungsüberwachung
- ✓ Verrechnung aktueller Gemeinkosten
- ✓ Exakte Lohnnebenkosten
- ✓ Personaldisposition
- ✓ Standardisierte Schnittstellen
- ✓ Offene SQL Datenbank

Ausführliche Informationen finden Sie unter:

www.project-controlling.com

oder sprechen Sie uns an:

Erfolg ist programmierbar



Entwicklungsgesellschaft für
Kommunikationssysteme mbH

Schwachhauser Heerstr. 24
28209 Bremen
Telefon 0421 - 3 40 78 - 0
Fax 0421 - 3 40 78 10
email: info@efk.de

Die Globalisierung erfordert ein neues Denken der Unternehmen

1. Wie kommen und bleiben wir auf dem jeweiligen Markt?

- 1.1 In einer Umsatzanalyse ist zu untersuchen, wie sich in den letzten Jahren der Marktanteil entwickelt hat. Gab es einen höheren Anteil, stagnierten wir oder gab es einen Rückgang. Bei jedem Trend ist zu überlegen, wie es in den kommenden Jahren weitergehen soll. Werden die Kunden weiterhin alles abkaufen, oder müssen wir neue Erzeugnisse und Dienstleistungen entwickeln, um Marktanteile zu sichern und zu gewinnen. Können wir mit neuen Erzeugnissen in bisher nicht berücksichtigte Preissegmente eindringen?
- 1.2 Bei der Vorbereitung neuer Erzeugnisse und Dienstleistungen für den Markt wäre zu prüfen, ob man die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten ggf. mit anderen Unternehmen gemeinsam betreibt oder als Auftrag an Forschungszentren vergibt.
- 1.3 Verändern sich die Zahlungsbedingungen (Fristen, Euro oder andere Währung, Mahnverfahren, Anwendung von Skonto und Rabatten)?
- 1.4 Müssen wir Eigenheiten bisher nationaler Märkte beachten? (Schreiben von links nach rechts oder umgekehrt; bei mehrsprachiger Werbung, Verpackung oder Hinweise in Sprachen, bei denen bestimmte Völker eine Aversion aus der Geschichte haben.)

2. Wie können wir den Markt und den Marktanteil vergrößern?

- 2.1 Es sind die Bedürfnisse des Marktes zu prüfen. Wollen die Kunden evtl. andere Artikel oder veränderte Dessins, die wir auf den Markt bringen können?
- 2.2 Wie ist unser Preis-Leistungsverhältnis, auch im Vergleich zur Konkurrenz?
- 2.3 Wie hoch sind unsere Kosten und wie setzen sie sich zusammen? Welche Potentiale zur Kosteneinsparung haben wir oder können wir nutzen?
- 2.4 Welche Formen einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sind möglich oder erstrebenswert (Einkauf, Fertigung, Verkauf, Werbung)?
- 2.5 Wie können Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter für eine Erweiterung der Marktanteile genutzt werden?

2.6 Wie können eigene und fremde Patente o.ä. für den Markt genutzt werden?

3. Wie können wir erfolgreich gegen die Konkurrenz stehen?

- 3.1 Es ist zu analysieren, welche Konkurrenten wir auf dem jeweiligen Markt haben bzw. welche Konkurrenten zu erwarten sind. Wie reagiert die Konkurrenz auf die Globalisierung? Will sie mit Methoden des Marketing ihren Marktanteil vergrößern oder zieht sie sich aus dem Markt oder Teilmärkten zurück?
- 3.2 Sind die Unternehmen vorbereitet, wenn neue Konkurrenten auf den jeweiligen Markt drängen? Besonderer Schwerpunkt sind dabei die Grenzregionen zu anderen Ländern von Euroland, aber auch zu Nicht-Euroland. Aber auch fern der Grenzen von Euroland können sich Konkurrenten niederlassen, die dem eigenen Unternehmen gefährlich werden können. Welche Vorteile haben unsere Unternehmen gegenüber der Konkurrenz? Oder welche Vorteile haben wir noch in petto, mit denen wir kurzfristig auf den Markt kommen können? Dabei sind besonders die Vorteile zu nutzen, die die Konkurrenz nicht so schnell für sich ausnutzen kann.
- 3.3 Wie stehen wir im Preis-Leistungsverhältnis zu jetzigen oder künftig zu erwartenden Konkurrenten? Können wir bei den Preisen mithalten oder sollte ein Ausgleich über Qualität, Liefertreue, zusätzlichen Service und/oder verlängerte Garanzzeiten erreicht werden?
- 3.4 Wie können wir unternehmerische Bereiche für die Globalisierung entsprechend einsetzen? Z. B.
 - Beschaffung (Preis- und Leistungsvergleiche über alle Grenzen hinweg, Bildung von Einkaufskooperationen, um Mengenrabatte zu erzielen, Übergang zum Direktgeschäft bzw. Just-in-Time).
 - Controlling (Einbeziehung von Erfahrungen und Erkenntnissen der Märkte, von Konkurrenten und Geschäftspartnern).
 - Finanzierung nach Vergleichen zwischen einzelnen In- und Auslandsbanken (Konditionen, Zinssätze, Rückzahlungsbedingungen).

- Sicherung ausreichender Handels- und Gewinnspannen zur Liquidität des Unternehmens und zum erfolgreichen Wettbewerb auf dem Markt.
- Gründliche Planung und Finanzierung von Investitionen bei einer optimalen Ausnutzung der neuen Anlagen und einer kurzen Rückflussdauer.
- Aufdeckung aller Kostenreserven durch das Controlling mittels der Kostenrechnung.
- Optimale Lagerung bei Beachtung von Just-in-Time.
- Optimaler Einsatz des Personals zur Sicherung aller Aufgaben; dabei Anwendung von Arbeitszeitkonten oder Arbeitnehmerüberlassung.
- Ausbau des Service nach den Anforderungen der Kunden; dabei Vergleich zu Konkurrenten und Partnern, ggf. Aufbau eines gemeinsamen Service.
- Ausbau einer Sortimentspolitik nach den Wünschen des Marktes, aber auch nach den Bedürfnissen einer optimalen Ausnutzung der unternehmerischen Kapazitäten, ggf. sind kostengünstige Sortimente nicht mehr herzustellen.
- Erstellung einer neuen Strategie für die Zukunft.
- Anstrengungen zur Sicherung einer guten Zahlungsmoral der Kunden.
- Zeitnahe Erstellung von Nachkalkulationen und deren Vergleich zu Plan- und Preiskalkulationen für die schnelle Festlegung von Schlussfolgerungen in der Steuerung des Geschehens. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	21	26	G	R
--	----	----	---	---

Es kommt
WUF
 Controlling-Beispielheft zur Wertorientierten Unternehmensführung
 150 Seiten DIN A 4
 Autoren: Biel, Blachfellner, Deyhle, Meissner
 zu EUR 49,--.
 Bestellen bitte 08153 / 8041.
 Erscheint Oktober 2002

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
09	13	24	T	S

FRISCHER WIND IN ROSTOCK

von Herwig Friedag und Walter Schmidt, Berlin;
zusammen mit Jürgen Graßhoff und Wolf-Dieter Hoensch, Rostock

Seit „Pisa“ ist das Thema Ausbildung in aller Munde. Aber überall wird gespart: Weil wir in der Vergangenheit nicht mehr sparen können und uns der Wille und die Kraft für reale Einsparungen in der Gegenwart scheinbar abhandeln gekommen sind, **„ersparen“ wir uns unsere gesellschaftliche Zukunft!** Das ist ja viel einfacher; es tut erst später weh. Allerdings hat uns das „Später“ schon eingeholt; gerade im Bereich der Ausbildung. Jedoch, wir können lamentieren und insbesondere über die Ergebnisse der diversen Bildungs-Studien nachsinnen. Wir können dies aber auch **als Chance sehen und nutzen**, uns einzubringen: z. B. als Chance, **die universitäre Ausbildung praxisgerechter zu gestalten.**

In diesem Sinne haben **Professor Dr. Graßhoff** und **Privatdozent Dr. Hoensch**, verantwortlich für den **Lehrstuhl Rechnungswesen und Controlling der Universität Rostock**, aus der Not eine Tugend gemacht. Sie setzen zunehmend Praktiker ein, die den Studenten in Seminaren und Workshops ihre Erfahrungen aus Industrie und Handel mitgeben. Übrigens mit so viel Erfolg, dass noch kein Absolvent des Lehrstuhls Arbeitslosengeld beziehen musste!

So konnten Dr. Walter Schmidt und Herwig Friedag – die u. a. auch für die Controller Akademie tätig sind – gewonnen werden, **an der Uni Rostock Workshops zum Thema Balanced Scorecard abzuhalten.** In 5 jeweils fünfständigen Sitzungen erarbeiteten sie im Wintersemester 2001/2002 gemeinsam mit Studenten eine „praktisch relevante“ Balanced Scorecard.



Herwig R. Friedag



Dr. Walter Schmidt

1. Sitzung

Was ist eigentlich strategisch? Natürlich, häufig wird strategisch als langfristig und operativ als kurzfristig interpretiert. Daher waren die Studenten erst einmal überrascht, eine andere, zweckmäßigere Definition zu hören: **Strategisch meint den Aufbau von Potenzialen, operativ deren Nutzung.** Beides ist sowohl Tagesaufgabe als auch langfristige Orientierung! Wenn wir morgen Geld verdienen wollen, müssen wir heute die Möglichkeiten dafür schaffen – und die Fähigkeiten entwickeln, diese Möglichkeiten auch zu nutzen. Oder mit anderen Worten – wir müssen heute die notwendigen Aufträge akquirieren, wenn wir morgen genügend Arbeit haben wollen. Und wir müssen uns befähigen, diese Aufträge zu realisieren.

Aus dieser Sicht wurde auch schnell klar, dass wir den Erfolg beim Aufbau von Potenzialen nur mit sogenannten **„weichen Potenzialkennzahlen“** messen können – während wir mit den „harten“ finanziellen Daten die Kosten sowohl strategischer als auch operativer Tätigkeiten erfassen, aber nicht den unmittelbaren strategischen Erfolg. Der strategische Erfolg wird erst dann finanziell messbar, wenn er operativ wirksam geworden ist. Und zwischen strategischem Tun und seiner operativen Wirksamkeit können Jahre und Kontinente liegen!

Es war eine angenehme Überraschung, dass auch Praktiker studieren; einer der Studenten baut mit seinem Vater ein **Windkraft-Unternehmen** auf. Er bot es für unseren Workshop als „Musterunter-

nehmen“ an. Damit wurde die Erarbeitung einer Balanced Scorecard viel interessanter und realistischer. Allerdings haben wir das Unternehmen etwas vergrößert und die 20 Studentinnen / Studenten für den weiteren Verlauf des Workshops kurzerhand zu Eigentümern und leitenden Angestellten der Windkraft AG „erklärt“. Nun konnten wir uns an die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie herantasten.

2. Sitzung

„Wer Wind sät, wird Strom ernten.“ Ein erstes Team hatte die Aufgabe, ein strategisches Konzept für die Windkraft AG zu erarbeiten. Sie wurde bravourös gelöst: Unter dem Leitbild (Mission) „Energien des Lebens – umweltfreundlich, innovativ, kundenorientiert“ und dem obigen Slogan wurde ein Leitziel (Vision) entwickelt, das Eignern wie Mitarbeitern als Orientierung für die nächsten Jahre gelten kann: **„Wir nehmen den Wind, machen den Strom und stoßen die Konkurrenz vom Strom“** (Wir werden Großanbieter für windkraftbasierte saubere Energieträger). Aber es blieb nicht beim Plakativen; mit der Messgröße „Anzahl multivalenter Windkraftanlagen“ wurde eine klare, messfähige Ausrichtung für die Zukunft gegeben!

Wie sollte das Leitziel erreicht werden? Könnte eine Art **„strategisches Koordinatensystem“** helfen, die geeigneten Aktionen zu finden, um die gemeinsamen Anstrengungen möglichst konsequent und effektiv darauf auszurichten? Wir haben es entwickelt. Hierzu diente zum

einen die Bestimmung von vier strategischen Wegen, zum anderen die Konzentration auf fünf wesentliche Potenziale. Wege und Potenziale bilden die „Spalten“ und „Zeilen“ einer Auswahlmatrix, die uns ermöglicht, alle Aktionen auf ihre strategische Relevanz zu prüfen. Wobei auch hier mit entsprechenden Kennzahlen die Erreichung der strategischen Ziele gemessen werden sollte.

Als strategische Wege wurden bestimmt:

1. Sicherung von Flächen für Großanlagen mit der Kennzahl *Anzahl Hektar „windfähige“ Flächen*;
2. Aufbau einer Lobby in allen relevanten Regionen *Mitarbeit in Ausschüssen*;
3. Schaffung eines Pools an Endkunden (Verbraucher) *direkt gebundene Grundlast*;
4. Realisierung eines Technologiezentrums / der Kooperation mit Anlagenbauern zur langfristigen Absatzsicherung *Anzahl Patente für Windkraft-Energie*.

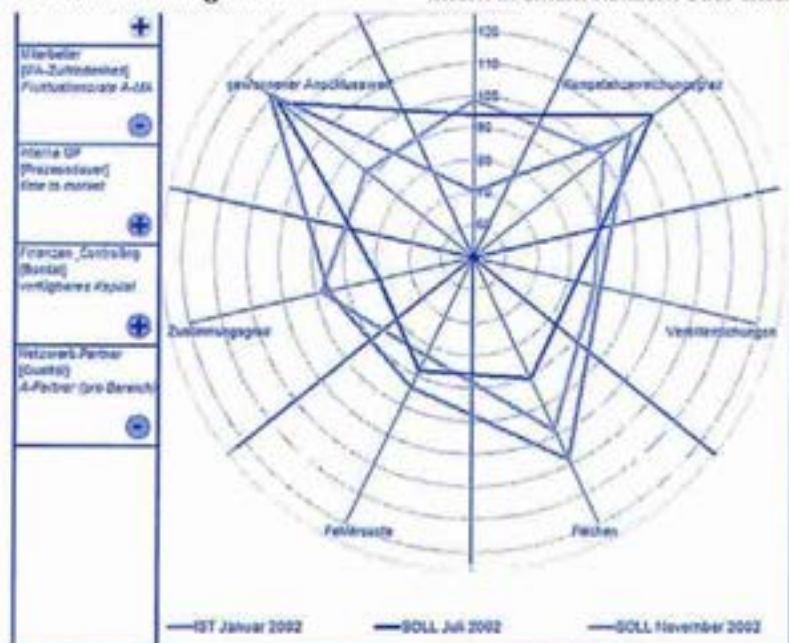
Die strategischen Wege sollen angegangen werden, **um Potenziale des Unternehmens auszubauen**. Potenziale, die das Beziehungsgeflecht des Unternehmens darstellen – eben die von Kaplan/Norton bekannten Perspektiven. Wir haben uns auf folgende Perspektiven geeinigt:

1. **Kunden**
mit dem Ziel Kundenwachstum gemessen am *Zuwachs an „A- und B-Kunden“* und ihrer *Relation zu den Gesamtkunden*.
2. **Mitarbeiter**
Ziel: Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, gemessen über die Fluktuationsrate der A-Mitarbeiter.
3. **interne Geschäftsprozesse**
Ziel: Verkürzung der Prozessdauer, gemessen über Time to market (von der Flächenauswahl bis zur Erzielung von Energie).
4. **Finanzen & Controlling**
Ziel: Verbesserung der externen Bonität, gemessen an der Höhe des verfügbaren Kapitals.
5. **Netzwerk-Partner**
Ziel: Gewährleistung einer adäquaten Qualität der Partner, gemessen über den Anteil der „A-Partner“.

3. Sitzung

Mit diesen strategischen Zielen beschäftigten sich zwei Arbeitsgruppen, die die Aufgabe hatten, Ideen für eine ganz praktische Umsetzung dieser Strategie zu erarbeiten – denn eine Strategie lebt erst durch ihre Umsetzung; und es geht bei der Strategieumsetzung um das alltägliche Tun, das ganz konkrete Handeln für die Erreichung der strategischen Ziele! Mit dem strategischen Koordinatensystem hatten wir die Ziele, das Soll in einer für alle Beteiligten verständlichen – weil konkreten – Weise beschrieben. Jetzt ging es darum, die praktischen Aktionen zu finden, um die Diskrepanz zwischen dem gewünschten Soll und dem heutigen realen Ist zu überwinden. Und zu jeder Idee war auch eine Kennzahl zu entwickeln zur Messung von Verlauf oder Aktionsergebnis. „You can't manage what you can't measure“. Die Studenten hatten ganze Arbeit geleistet. Wir fühlten uns wie in der Präsentation einer Marketing-Agentur, so gut verkauften sie ihre Ideen.

Aber: was bringt uns eine Sammlung von 100, 150 zielgerichteten strategischen Aktionen? Die meisten Unternehmen haben mit derartigen Maßnahmenplänen keine guten Erfahrungen gemacht. Da muss Ordnung rein! Wenn wir unsere Arbeit zielgerichtet organisieren wollen, brauchen wir **geeignete Strukturen** – und auch dies schafften die angehenden Wirtschaftsfachleute. **Zu sieben strategischen Projekten haben sie die Aktionen zusammengefasst:**



Die Ampelanzzeige erfolgt für den Zeitpunkt November 2002

1. Meinungsbildung,
2. Kundeninformation,
3. Kundengewinnung,
4. Flächenakquise,
5. Know-How-Entwicklung,
6. Mitarbeiterentwicklung,
7. Qualitätssicherung.

4. Sitzung

Eine vierte Arbeitsgruppe hatte sich ein Projekt ausgesucht und beispielhaft bearbeitet. Auch hier waren die Ergebnisse erstaunlich praxissgerecht und professionell in der Aufbereitung.

Damit waren die Eckpunkte der Strategie und ihrer Umsetzung umrissen. Die beteiligten Studenten hatten in den vier Sitzungen des Workshops gemeinsam die Ansätze einer praxisorientierten Balanced Scorecard für das Handeln der Menschen in unserem Beispielunternehmen Windkraft AG erarbeitet. Die grafische Darstellung dieser sogenannten Führungs-Scorecard erlaubt einen Blick einerseits auf die strategischen Ziele und die zugrunde gelegten Annahmen sowie auf die Ergebnisse des Tuns in strategischen Projekten.

5. Sitzung

Mit der Führungs-Scorecard allein ist es nicht immer getan. Überall, auch in der Wirtschaft, bestehen Abhängigkeiten. Wie oft müssen wir um Ressourcen ringen, die auch andere beanspruchen – ob intern in einem Konzern oder extern ge-

genüber Banken bzw. Kapitalgebern / Shareholdern. Wir benötigen normalerweise Menschen und Zeit und finanzielle Mittel und Infrastrukturen zum Aufbau von Potenzialen – zumeist Ressourcen, die nur begrenzt zur Verfügung stehen. Und sofern wir über diese Ressourcen nicht selber verfügen, brauchen wir die Entscheidung Dritter, sie uns unter bestimmten Konditionen zu überlassen.

Aber wie sag ich's meinem Kinde? Tue Gutes und berichte darüber – meint der Volksmund. Und er hat recht. Wir müssen den für die Bereitstellung der für uns so wichtigen Ressourcen entscheidenden Personen die Geschichte unserer Strategie erzählen. Denn sie kennen unsere Strategie nicht aus eigener Anschauung. Und wir sollten die Geschichte so erzählen, dass unsere Entscheider sie als Gewähr für ihren eigenen Erfolg begreifen. Denn wenn sie unsere Strategie als Baustein ihres eigenen Erfolgs empfinden, werden sie auch für uns entscheiden.

In der Literatur wird diese Geschichte zumeist als „Ursache-Wirkungs-Kette“ beschrieben. Zur Vereinfachung der komplexen Netzwerk-Strukturen, in die jedes Unternehmen eingebunden ist, mag das

noch angehen. Und solange es dem Verständnis Dritter und ihren Entscheidungen für unsere Strategie förderlich ist, kann es sogar zweckmäßig sein. Wir sollten allerdings nicht den Fehler begehen, unsere dem Verständnis Dritter dienenden und daher die realen Zusammenhänge vereinfachenden Geschichten mit der Realität zu verwechseln. Dieser Gefahr unterliegen wir, wenn wir das praktische Handeln (das die realen Strukturen beachten muss) mit dem Berichten (das auf diese Komplexität verzichten kann) unmittelbar vermischen. Aus diesem Grunde hat es sich als vorteilhaft erwiesen, die Balanced Scorecard in zwei „Modifikationen“ zu erarbeiten: als **Führungs-Scorecard für das praktische Tun** und als **Berichts-Scorecard für die Entscheidungsfindung Dritter** über die Verteilung benötigter Ressourcen.

Also haben wir die Studenten mit der Aufgabe konfrontiert, eine Berichts-Scorecard der Windkraft AG zu erstellen. Für einen vergleichenden Bericht, für das Benchmarking der Kapitalgeber. Dabei spielen entsprechend geeignete und dem Berichtsempfänger verständliche Kennzahlen eine wichtige Rolle. Wichtig für

die Glaubwürdigkeit und Transparenz. Und so wurde die Strategie der Windkraft AG durch folgende Story untermauert (in Klammern und kursiv die Kennzahlen):

Mitarbeiter-Perspektive

unsere Mitarbeiter sind jung (*Mitarbeiter-Anteil unter 35*) und gut geschult (*Schulungstage pro MA*). Innerbetriebliche Aufstiegschancen (*Anteil interner Besetzung von Führungspositionen*) und hohe Motivation (*Krankheitsquote*).

Perspektive der Geschäftsprozesse

Neue Marktchancen schnell bearbeiten (*time to market* und *Anzahl marktreifer Innovationen*), halten hohen Qualitätsstandard ein (*Fehlerquote*).

Kundenperspektive

Dadurch können wir wachsen (*Grundlast* und *Anzahl Neukunden*), aber auch unsere Kunden wachsen (*abgenommene Leistung pro Kunde*).

Finanzperspektive

Steigende Zahl von Investoren erlaubt uns hohe Investitionen (*Investitionsquote*); und die Investoren sind zufrieden mit unserer Arbeit (*Eigenkapitalrentabilität*). Unsere Zahlungsfähigkeit ist langfristig gesichert (*Cash Flow*). ■

Business Intelligence

Innovative OLAP-Anwendungen für

**Planung
Controlling
Führungsinformation**

maßgeschneidert von unseren
erfahrenen Spezialisten.

Profitieren Sie von kompetenter Analyse und
durchgängigen Lösungen für Ihr Data Warehouse.

Kontakt: Dipl. Math. Dr. Jürgen Raab • ASCI CONSULTING GmbH
Ostendstr. 25 • 12459 Berlin • Tel: (030) 53 04 20 50
Fax: (030) 53 04 20 51 • Web: <http://www.asci-consulting.com>
E-Mail: contact@asci-consulting.com

ASCI
CONSULTING ■
GESELLSCHAFT FÜR MANAGEMENT-
INFORMATIONSSYSTEME MBH



Dipl.-Kfm. Dr. Uwe M. Seidel ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der FH Regensburg und freiberuflicher Unternehmensberater mit den Schwerpunkten „Externes Projektmanagement“, „Projekt-QM“ und „Rechnungswesen-/Controlling-Optimierung“. Davor war er als Manager und Prokurist bei der KPMG Consulting AG tätig.

QUALITÄTS-MANAGEMENT BEI DER PROJEKTARBEIT

von Uwe M. Seidel, München und Regensburg

1. EINLEITUNG

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit ist die Sicherstellung der Qualität von Projektergebnissen sowie die Qualität der zur Erstellung dieser Ergebnisse erforderlichen Prozesse. Fehlende Qualität kann gravierende Auswirkungen auf das Unternehmen haben. So verursachten in der Vergangenheit beispielsweise Softwarefehler Produktionsstillstände und damit Umsatzeinbußen in Millionenhöhe oder (Beinahe)-Konkurse, die das Ergebnis einer fehlgeschlagenen Softwareeinführung waren.

2. QUALITÄTSMANAGEMENT

2.1 Definition des Qualitätsbegriffs

Ohne auf die zahlreichen Qualitätskonzepte (z. B. ISO Qualitätssystem, Total Quality Management nach unterschiedlichen Ansätzen, Total Quality Control) und Normen näher einzugehen, bezieht sich der Qualitätsbegriff nach der DIN ISO 8402 auf das zu beurteilende Produkt und definiert **Qualität als die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts** oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter und vor-

ausgesetzter Erfordernisse beziehen. Die Betrachtung der Qualität des im Rahmen eines Projekts zu erstellenden Produkts (z. B. Qualität einer eingeführten Software) alleine reicht nicht aus. Vielmehr muss auch die Qualität der

- **produktbezogenen** (z. B. Konzeptionierung, Realisierung, Testen, Versionsmanagement, Roll-Out, Anwenderschulung)
- **projektbezogenen** (z. B. Projektdefinition, Projektplanung, Projektsteuerung/-überwachung)

Prozesse sichergestellt sein. Als Leitfaden für die Qualität im Projektmanagement dient die ISO-Norm 10006.

2.2 Qualitätsmanagement-Prozesse

Die Qualitätsmanagement (QM)-Prozesse sollten nach dem klassischen Controlling-Kreislauf „Zielsetzung – Konkretisierung durch Planung – Plan-/Ist-Vergleiche – Abweichungsanalyse – Gegensteuerungsmaßnahmen“ ablaufen. Ausgehend von einer Qualitätsstrategie, die die oberste Maxime für ein qualitätsorientiertes Projekt darstellt, werden die nachfolgend beispielhaft konkretisierten QM-Prozesse gemäß den Ausführungen in Abschnitt 3 dieses Beitrags in die Projektarbeit integriert – immer mit dem Streben nach ständiger Qualitätsver-

besserung. Die Dokumentation der QM-Prozesse erfolgt in einem Qualitätshandbuch, dessen Gliederung und Inhalt mit den Qualitätsverantwortlichen des Projektauftraggebers abgestimmt werden.

Die nachfolgende Aufzählung enthält beispielhaft einige Aktivitäten im Rahmen der einzelnen QM-Prozesse. Die Federführung für diese Tätigkeiten liegt beim Qualitätsmanager, dessen Rolle im nachfolgenden Abschnitt 2.4 beschrieben ist.

Die QM-Prozesse sind:

- **Qualitätsplanung**
 - Identifikation der für das Projekt relevanten Qualitätsmerkmale (z. B. Funktionalität, Performance, Anwenderfreundlichkeit, Problem-/Störungsreaktion)
 - Ausführungsplanung (Festlegung der Maßnahmen zur Erreichung der Qualitätsmerkmale), z. B. Erarbeitung von
 - Vorlagen für Konzepte, Anwenderhandbücher, Customizing-Dokumentation,
 - Formularen (z. B. für Tests),
 - Berichtslayouts für Projektberichte,
 - Richtlinien/Checklisten für Qualitätsüberprüfung/-kontrolle,

- Checklisten für die Datenübernahme und Produktivsetzung,
 - Richtlinien für die Dokumentation und Versionsverwaltung,
 - Richtlinien für Test und Abnahme,
 - Richtlinien für das Änderungsmanagement (Change-Request-Verfahren),
 - Evaluierungsbogen (z. B. für Schulungen),
 - Qualitätsberichten zu den vereinbarten Zeitpunkten,
 - Vorschlägen für einzusetzende Werkzeuge (z. B. Software).
- Qualitätssteuerung / -sicherung
 - * Fortlaufende Durchführung der geplanten Maßnahmen,
 - * Beratung der Projektmitarbeiter bei der Umsetzung der geltenden QM-Regelungen,
 - * Ausführungsüberwachung (Feststellung der Wirksamkeit der Maßnahmen, d. h. Lokalisierung von Problemen und Schwächen bei der Anwendung der Maßnahmen),
 - * Ausführungskorrektur (Nachbesserungen, Sicherstellung der konsequenten Durchführung korrigierter Maßnahmen),
 - * Berichterstattung an den Projektleiter und den Lenkungsausschuss.
 - Qualitätsüberwachung / -kontrolle
 - * Überwachung der Projektergebnisse nach den vorgegebenen Qualitätsstandards, z. B.
 - Vertragsprüfung und Prüfung der Festschreibung des Leistungsumfangs,
 - Prüfung der Projektplanung (realistisch, logisch),
 - Prüfung der Konzepte,
 - Prüfung der Realisierung.
 - * Begleitung der Modul- und Integrationstests (Testplanung/Testfälle/Testdokumentation) unter Sicherstellung der vollständigen Abarbeitung der geplanten Testfälle,
 - * Begleitung der Nachtests (bei fehlerhaften Modul- und Integrationstests),
 - * Stichprobenartiger Besuch von Schulungen,
 - * Kundenzufriedenheitsbefragung während der Projektlaufzeit,
 - * Projektabschluss-Review,
 - * Berichterstattung an den Projektleiter und den Lenkungsausschuss.

2.3 Hilfsmittel und Maßnahmen der Qualitätsüberwachung / -kontrolle

Die Qualitätsüberwachung / -kontrolle der Arbeitsergebnisse der Teilprojekte erfolgt beispielsweise unter Verwendung folgender Hilfsmittel und Maßnahmen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

2.4 Rolle des Qualitätsmanagers

Obwohl man generell vom Grundsatz „Qualität ist Aufgabe aller Projektbeteiligten“ ausgeht, ist es in der Praxis regelmäßig erforderlich, dass aufgrund des Projektumfangs und der Komplexität der Aufgabe eine Person (interner Mitarbeiter oder Projektexterner) eingesetzt werden sollte, die sich speziell mit den Fragestellungen des Qualitätsmanagements im Projekt befasst. Diese Person wird als Qualitätsmanager bezeichnet.

Die **Aufgabe** des Qualitätsmanagers liegt in der Sicherstellung der Qualitätsanforderungen an die Projekteinhalte – also an das im Laufe des Projekts zu erstellende Produkt (z. B. Erstellung eines Konzepts, Einführung einer Software) – einerseits und an die projekt- und produktbezogenen Prozesse andererseits. Der Qualitätsmanager begleitet den gesamten Projektablauf – von der Projektdefinition bis zur Projektauflösung. Die Inhalte der einzelnen Prozesse wurden bereits im Abschnitt 2.2 dargestellt und spiegeln gleichzeitig das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum des Qualitätsmanagers wider. Darüber hinaus **unterstützt der Qualitätsmanager den Projektleiter bei der Auswahl von Projektmitarbeitern, Methoden und Werkzeugen, bei der Festlegung der Projektstandards**, bei grundsätzlichen Fragen der Projektorganisation, -planung und -dokumentation. Der Qualitätsmanager berichtet an den Projektleiter und den Lenkungsausschuss.

Die **Anforderungen an die Rolle des Qualitätsmanagers** liegen neben fundierten Fachkenntnissen auf dem Gebiet der zu erbringenden Projektleistung (z. B. Rechnungswesen, EDV-Kenntnisse, Kenntnisse über organisatorische Abläufe) in der umfassenden Erfahrung im Bereich der Projektarbeit und dort insbesondere im Projektmanagement und -controlling. Darüber hinaus sollte der

Qualitätsmanager über entsprechende Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten verfügen, da er regelmäßig in die Lage versetzt wird, zwischen Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer (Projektleiter, Projektteam) vermitteln zu müssen.

Hinsichtlich der **organisatorischen Einbindung des Qualitätsmanagers** in der Projektorganisation gibt es mehrere Möglichkeiten:

- Im Sinne einer übergeordneten Aufgabe des Qualitätsmanagements steht der Qualitätsmanager sowohl der Projektleitung als auch dem Projektleiter als „externer Berater und Coach“ zur Verfügung.
- Der Projektmanager wird vom Lenkungs-/Steuerungsgremium beauftragt und ist diesem unterstellt. Der Qualitätsmanager wird hier in die Rolle eines „Überwachers“ gedrängt, was sowohl beim Projektleiter als auch im Projektteam häufig auf Ablehnung stößt.
- Der Projektmanager gehört zum Stab des Projektleiters und ist als Partner des Projektleiters zu sehen. Es handelt sich hierbei wohl um die höchstmögliche und aus Objektivitätsgründen noch zu vertretende Integration.

Aus Akzeptanzgründen wird in der Praxis sehr häufig der Einsatz von **externen Qualitätsmanagern** – als Auftragnehmer des Projektauftraggebers oder als Unterauftragnehmer des Projektauftragnehmers – erwogen. Es wird dadurch die zu enge Verbindung zu einer der beiden Projektparteien vermieden und eine objektivere Beurteilung der Projektergebnisse einerseits und der produkt- und projektbezogenen Prozesse andererseits sichergestellt. Derartige Aufgaben werden in der Regel von ehemaligen Projektleitern durchgeführt.

Die Projekterfahrung zeigt, dass bei einem externen Verhältnis von Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer von beiden Parteien Qualitätsmanager bestellt werden oder sich aus Sicht des Projektauftraggebers ein Gremium (z. B. QM-Beirat) mit dem Thema „Qualitätsmanagement“ auseinandersetzt. Unabdingbar ist der enge Kontakt zwischen beiden „QM-Parteien“, um beispielsweise Planungen, Maßnahmen und Kontrollen im QM-Bereich abzustimmen.

Hilfsmittel/Maßnahme	Ziel/Ergebnis	Vorgehen	Durchführende
Reviews	Feststellung von Fehlern, Mängeln und Inkonsistenzen sowie der formalen Abnahme eines Projektergebnisses oder Projektschritts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung der Review-Ziele und des Inhalts des Review-Berichts ▪ Angabe der Gründe für die Durchführung ▪ Aufstellen des Zeitplans ▪ Bereitstellung von Informationen, Dokumenten, Arbeitsergebnissen zur Vorbereitung der Durchführenden ▪ Vorbereitung der Durchführenden („Reviewer“) ▪ „Durcharbeiten“ der Erkenntnisse der „Reviewer“ in gemeinsamen Arbeitsgruppen unter Moderation des Reviewers ▪ Dauer: abhängig vom Review-Gegenstand 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in der Regel Qualitätsmanager ▪ im Bedarfsfall und nach gemeinsamer Abstimmung von Auftraggeber und Auftragnehmer ggf. auch Projektexterne
Audits	sporadische Kontrolle, um die Einhaltung definierter Standards und Qualitätsnormen sicherzustellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung der Audit-Ziele ▪ Angabe der Gründe für die Durchführung ▪ Aufstellen des Zeitplans ▪ Erläuterung des Audit-Gegenstands durch den Ersteller ▪ Dauer: ca. ein bis drei Tage plus Vorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ in der Regel Qualitätsmanager ▪ im Bedarfsfall weitere Projektexterne
Rückmeldungen von Mitarbeitern („Feedback“)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelle Kommunikation mit Projektmitarbeitern ▪ „Stimmungen“ und „gefühlsmäßige Einschätzungen“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelle und formlose Gespräche mit Projektmitarbeitern ▪ keine „Ergebnisberichte“ ▪ Dauer: individuell 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsmanager ▪ Projektleiter
Checklisten	alle entscheidungsrelevanten Informationen zu einem Vorgang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung der Checklisten (ggf. unter Rückgriff auf vorgefertigte Muster, z.B. bei einer SAP R/3-Einführung „Accelerated-SAP“) ▪ Abarbeitung in Arbeitsgruppen ▪ Dokumentation und Aufbewahrung der ausgefüllten Checklisten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsmanager ▪ Projektleiter

3. INTEGRATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN DEN PROJEKT-ABLAUF

Ausgehend von der Prämisse, dass immer maximal die Qualität erreicht werden kann, die in der vorausgegangenen Phase erreicht wurde, bedeutet dies, dass Qualitätsmanagement nicht nur in den eigentlichen Projektphasen präsent sein muss, sondern bereits vor dem konkreten Start eines Projekts bei einer evtl. vorgelagerten **Angebotsphase** und bei **Vertragsverhandlungen** – beispielsweise im Rahmen der korrekten und eindeutigen Beschreibung von Leistungsumfang und -kriterien – einzuschalten ist. Dies ist schon aus dem Grund erforder-

lich, weil diese der Projektphase „**Projektdefinition**“ gleichkommt und eine Leistungskonkretisierung nach Vertragsabschluss nicht mehr stattfindet. Hier falsch gestellte Weichen (z. B. Projektziel, Leistungsumfang, Personal, Projektorganisation) verfolgen die Projektpartner über den gesamten Projektlauf.

Ein richtig eingesetztes Qualitätsmanagement unterstützt u. a. dabei,

- mögliche Projektrisiken zu identifizieren,
- das Projektziel und damit die Projektleistungen so konkret wie möglich zu definieren,
- Verträge möglichst eindeutig zu formulieren,

- ein Änderungsverfahren zu installieren,
- die Wirtschaftlichkeit des Projekts zu analysieren,
- die Projektmitarbeiter hinsichtlich ihrer Branchen- und Fachkenntnis, Führungs- und Kommunikationsfähigkeit etc. adäquat für das Projekt auszuwählen.

Im Rahmen der Projektphase „**Projektplanung**“ stellt die hierbei zu erstellende Projektstrukturplanung die Ausgangsgrundlage für eine realistische Termin-, Einsatzmittel- und Kostenplanung dar. Aus der Kostenplanung gehen letztendlich die für alle Projektbeteiligten verbindlich geltenden Projektbudgets hervor.

Ein richtig eingesetztes Qualitätsmanagement unterstützt u. a. dabei,

- die Projektstrukturplanung zu verifizieren und die Arbeitspakete anforderungsgerecht festzulegen,
- durch Überprüfung der Kontenstruktur Kostentransparenz bei der Projektarbeit zu schaffen,
- Termin-, Einsatzmittel- und Kostenplanungen hinsichtlich ihrer inhaltlichen, aufwandsmäßigen und zeitlichen Korrektheit und Realitätsnähe zu überprüfen und zu optimieren,
- dass das Projektbudget von allen Projektbeteiligten getragen wird,
- möglichst frühzeitig Unabwägbarkeiten, die eine erfolgreiche Projektdurchführung gefährden können, zu identifizieren.

Während der Projektdurchführung werden Leistungen des Qualitätsmanagement in Projektphase „Projektsteuerung/-überwachung“ bei der

- Beurteilung und Abnahme von Zwischenergebnissen,
- Beurteilung des Projektfortschritts,
- Sicherstellung der kontinuierlichen Dokumentations- und Berichtspflichten,
- Sicherstellung der ordnungsgemäßen Nachweispflicht ggü. dem Projektauftraggeber (z. B. Projektstundennachweise) und der kontinuierlichen Rechnungsstellung,
- Entwicklung der Teamarbeit in Anspruch genommen.

Auch in der letzten Projektphase „Projektabschluss“, in der insbesondere die Ab-

nahme der im Rahmen des Projekts zu erstellenden Leistung im Vordergrund steht, aber auch andere Aufgaben wie die Projektabschlussanalyse, die Erfahrungssicherung und die Projektauflösung zu erfüllen sind, ist eine Einbindung des Qualitätsmanagements dringend zu empfehlen. Aufgaben des Qualitätsmanagements liegen u. a. bei der

- Gewährleistung der ordnungsgemäßen und revisionsfähigen Durchführung von Abnahmetests (z. B. Produkttest, Abschlusstest, Akzeptanztest),
- Mitwirkung bei der Sicherstellung der effizienten Endabnahme der Projektergebnisse,
- Begutachtung der Analyse und Aufarbeitung des Projekts (z. B. Nachkalkulation, Abweichungsanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse),
- Sicherstellung der Erarbeitung verwertbarer Daten zur Erfahrungssicherung (keine „geschönten“ Daten),
- Sicherstellung der abschließenden Dokumentations- und Berichtspflichten,
- Weiterentwicklung der QM-Prozesse.

4. AUSBLICK UND LITERATUR

Mit diesem Beitrag konnte lediglich ein kurzer Abriss über die Notwendigkeit und die Einbindung eines (externen) Qualitätsmanagers in den Projektablauf gegeben werden. Wesentlich ist, dass ein (externer) Qualitätsmanager nicht nur einmalig oder punktuell in die Projektarbeit

eingebunden werden sollte, sondern das Projekt kontinuierlich begleiten muss, um die anforderungsgerechte Qualität sicherzustellen.

Barsch-Beuerlein, S.: Qualitätsmanagement in IT-Projekten, München/Wien, 2000

Blazek, A. / Zillmer, D.: Projektcontrolling, Offenburg 2001

Burghardt, M.: Einführung in Projektmanagement, 3. Aufl., München 2001

Burghardt, M.: Projektmanagement, 5. Aufl., München 2001

Diethelm, G.: Projektmanagement, Band 1: Grundlagen, Herne/Berlin 2000

Diethelm, G.: Projektmanagement, Band 2: Sonderfragen, Herne/Berlin 2000

Frühauf, K. / Ludwig, J. / Sandmayr, H.: Software-Projektmanagement und -Qualitätssicherung, 4. Auflage, Zürich 2002

Süß, G. / Eschlbeck, D.: Projektmanagement interaktiv, Braunschweig/Wiesbaden 1997. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	31	33	L	T	
--	----	----	---	---	--

BUSINESS-INTELLIGENCE OLAP? MOLAP? ROLAP?

LÖSUNGEN STATT SCHLAGWÖRTE

Lernen Sie die BI-Produkte zur Daten-Visualisierung, Analyse und Reporting kennen:

- ⇒ kein Aufwand – schnelle Implementierung und einfache Pflege
- ⇒ keine Programmierung – Sie sind von niemandem abhängig
- ⇒ keine SQL-Abfragen – Versuch und Irrtum sind passé
- ⇒ keine Grenzen – die nächste Antwort ist nur einen Mausklick entfernt
- ⇒ kein „Geht nicht“ – die Daten sind dort, wo und wann man sie benötigt

DI-DIVERTM
DAS ANALYSE- UND REPORTING-TOOL VON



FORDERN SIE WEITERE INFOS AN!

Firma _____

Ansprechpartner / Funktion _____

Straße _____

PLZ / Ort _____

Telefon / Fax _____

E-Mail / Internet _____

DEN INFO-COUPON SENDEN SIE AN:



GEOplan Systems GmbH

Eckenheimer Landstraße 459 - D-60435 Frankfurt am Main
Telefon: 069 - 90 54 89 43 - Fax: 069 - 95 40 91 86
E-Mail: info@geoplan-systems.de - Internet: www.geoplan-systems.de

TESTEN SIE UNSERE DEMO-CD
MIT IHREN EIGENEN DATEN

LITERATURFORUM

Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich begrüße sie herzlich zur „Herbstaussgabe“ des Literaturforums.

Ich versuche, Sie im Rahmen des Literaturforums hinsichtlich Diskussion, Konzeption und Umsetzung neuer Ansätze zu unterstützen und zu begleiten. Neue Ansätze und Regelungen, die vom Gesetzgeber und Institutionen oder auch aus der Fachdiskussion kommen. In dieser Ausgabe finden Sie zahlreiche Veröffentlichungen, die sich auf bereits definierte Zukunftsthemen oder auch innovative Weiterentwicklungen beziehen.

So finden Sie im vorliegenden Heft Rezensionen u. a. zu den Themen:

- ➔ Wie gut ist unser **Management**? Zu diesem Fragenkomplex kommen derzeit auffallend viele Bücher auf den Markt.
- ➔ **Intangible Assets** bzw. immaterielle Vermögenswerte. Da häufig Buch- und Börsenwert stark auseinander driften und die Unternehmensentwicklung immer stärker von immateriellen Vermögenswerten abhängig ist, rücken Intangible Assets vermehrt in die Aufmerksamkeit von Controllern, Managern und Rechnungswesenleuten.
- ➔ Dauerbrenner wie die **Wertorientierte Unternehmensführung** oder Performance Management stehen natürlich auch wieder im Programm.
- ➔ Da nun entschieden ist, **dass börsennotierte Unternehmen ihre konsolidierten Abschlüsse ab 2005 nach IAS aufstellen müssen**, aber zum Zeitpunkt dieses Manuskriptes noch viele Fragen offen sind, wird uns dieses Thema in den nächsten Jahren begleiten und damit auch regelmäßig im Literaturforum beschäftigen. Offen ist z. B., ob neben der Konzernbilanz auch die Einzelabschlüsse nach IAS erfolgen können oder müssen oder vielleicht doch weiterhin nach HGB. Ferner geht es nicht nur um IAS an sich, sondern auch um komplexe Umstellungsprozesse. Wir werden nicht nur Fragen auf der Prozessebene zu diskutieren haben, wie ändert sich z. B. der Ansatz von materiellem und immateriellem Vermögen, sondern auch die Wirkungsebene betrachten müssen, was und wie ändert sich z. B. in der internen und externen Berichterstattung.
- ➔ **Rating** ist ein weiteres Thema, das auf uns zukommt, daher finden Sie es auch regelmäßig in Ihrem Literaturforum. Hier haben wir zu überlegen, wie wir dieses Verfahren für das Unternehmen nutzen können und letztlich zwischen Unternehmen und Banken eine win-win-Situation herstellen können. Vielleicht gehen ja gerade mittelständische Unternehmen aus dieser Entwicklung eher gestärkt hervor, weil sie Optimierungen vornehmen und ein schlagkräftiges Controlling sicherstellen. Wir werden aber sicher auch über alternative Finanzierungswege nachdenken müssen.
- ➔ Angesichts der bemerkenswerten Rolle von **SAP® in der Unternehmenspraxis** finden sie gleich mehrere Bücher zu dieser Standardsoftware und ihrer Anwendung im Controlling, wie übrigens von Leser/-innen immer wieder gewünscht.
- ➔ Bücher zum **Projekt- und Prozessmanagement** gehören auch dieses Mal zum Inhalt ebenso wie praxisunterstützende Handbücher.
- ➔ Auf Wunsch zahlreicher Leser/-innen habe ich die Rubrik „**Controller/-in als Mensch und Mitarbeiter/-in**“ wieder aufgenommen

Auf Sie wartet ein interessantes Programm sowohl zu neuen und innovativen als auch zu klassischen Themen.

In der Diskussion

Fink, Rolf u. Kälin, Karl: **top Topschrott**
Zürich: Orell Füssli 2002 – 173 Seiten – € 24,-

Autoren und Konzeption

Rolf Fink, lange Zeit verantwortlich im Personalwesen tätig, arbeitet seit 1998 als selbständiger Unternehmensberater. Karl Kälin war zunächst Trainer, Dozent und Projektleiter und ist jetzt Unternehmensberater und Buchautor. In diesem Buch, so der Untertitel, geht es um „Unwahres und Falsches zu Führung und Management“.

Inhaltsüberblick

Wo auch unsere wirtschaftlich orientierte Welt Verschwendung erträgt – Man muss nicht unbedingt eine Ratte sein, um einer hübschen Flöte nachzulaufen – Wie man eine Organisation von einer Schwäche in die totale Krise manövriert – Wie wird es möglich, dass jemand völlig Ungeeignetem überhaupt eine Führungsrolle anvertraut wird? – Wie schaffen es Versager auf den unteren Führungsstufen, immer höher in der Hierarchie zu kommen? – Hoffnungsträger im Größenwahnsinn – Machiavelli lässt grüßen – Lölprinzip – Anleitung zum Schaumschlagen – Wo führt das alles hin?



Anmerkungen

Die Autoren wollen mit diesem Buch, wie es in der Einleitung heißt, kein weiteres Rezeptbuch für das Management vorlegen, sondern beschreiben, „wie es wirklich ist“. Fink und Kälin meinen, dass etwa 90 % der Führungskräfte ihrer Aufgabe und Verantwortung nicht entsprechen. Dieses Buch liest sich streckenweise wie eine Abrechnung, verschiedentlich klingt auch Bitterkeit, möglicherweise aufgrund eigener Erfahrungen, durch. Es ist ambivalent. Einerseits werden – in welchem tatsächlichen Umfang auch immer – vorhandene Probleme, Schwachstellen, Opportunismus herausgearbeitet und klar und deutlich greifbar und begreifbar gemacht und häufig auch thesenartig zugespitzt. So mancher Leser mit der einen oder anderen negativen Erfahrung im eigenen Berufsalltag wird hier seine Bestätigung und sein Aha-Erlebnis finden. Vielen Lesern wird Kritikbedürftiges irgendwie bekannt vorkommen, wenn es z. B. um Kunden und Mitarbeiter geht, die vermeintlich im Mittelpunkt stehen. Andererseits stören etwas verschiedene Übertreibungen und Zuspitzungen. Vieles wurde bereits in der einen oder anderen Weise publiziert und ist insofern nicht völlig neu. Man vermisst eine begleitende positive Alternative – die Alternative des Besseren. Das Buch ist aufgrund der Art der Darstellung – so fehlen z. B. Abbildungen – etwas aufwändig, schwierig und gelegentlich etwas holprig zu lesen. Aber nicht zuletzt müssen Mut, Engagement und Können der Autoren gewürdigt werden, mit einem derartigen Buch an die Öffentlichkeit zu gehen. Ein Buch, das berechtigterweise bestimmte Aspekte der Führung und des Management aufzeigt, die oft verdrängt und tabuisiert werden und unter denen sicher nicht wenige Unternehmen und insbesondere auch Mitarbeiter leiden.

Neues und Bewährtes zum Controlling

Daum, Jürgen H.: Intangible Assets

Bonn: Verlag Galileo Press 2002 – 460 Seiten – € 49,90

Autor und Konzeption

Jürgen H. Daum ist Senior Business Consultant bei der SAP AG und berät weltweit Unternehmen in den Bereichen Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Management Informationssysteme und Unternehmenssteuerung. Der Autor zielt mit diesem Werk auf eine „Generalüberholung der Managementsysteme“ und auf die dadurch, wie es heißt, möglichen Produktivitätsverbesserungen. Das Buch erscheint in der Reihe „Galileo Business“, die innovative Bücher über neue Strategien und Konzepte veröffentlicht.

Inhaltsüberblick

Die neuen Werte (z. B. Neue Erfolgsfaktoren für Unternehmen) – Das neue Unternehmen (z. B. Mehrwert durch Strukturkapital) – Das neue Management (u. a. Das neue Rechnungswesen- und Controllingssystem) – Epilog – Anhang.

Anmerkungen

Jürgen Daum legt ein sehr engagiert, sorgfältig recherchiertes und kenntnisreich geschriebenes Buch vor, das dazu auffordert, den immateriellen Vermögenswerten mehr Aufmerksamkeit zu widmen und sie im Rechnungswesen- und Controllingssystem bedeutungsgemäß zu behandeln. Dieses Buch strebt einen Paradigmenwechsel an und weiß dafür gute Gründe und Argumente ins Feld zu führen. Der Erfolg von Unternehmen hänge heute nicht mehr ausschließlich von Produktionsanlagen, Kapital und Eigentum ab, sondern beruhe zunehmend auf immateriellen Werten, den intangible Assets. Dazu gehören u. a. Geschäftsbeziehungen, Bekanntheitsgrad oder Innovationsfähigkeit usw. Die Erfassung, Steuerung und Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände weist Daum ein hohes Gewicht in den Managementsystemen und großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu. Der Verfasser beschreibt warnend, dass vom Unternehmenswert immer weniger im Rechnungswesen abgebildet werde bzw. Gegenstand von klassischen Controllingssystemen sei. Diese Neuerscheinung beinhaltet u. a. Interviews mit David P. Norton, dem Entwickler der Balanced Scorecard, ferner mit Leif Edvinsson, dem geistigen Vater des Intellectual Capitals, sowie Baruch Lev, dem Vordenker eines neuen Rechnungswesens. Daum schlägt vor, das Rechnungswesen mit dem „neuen Wertschöpfungsprozess“ enger zu verzahnen. Hierzu bringt er das „Tableau de bord“ als kennzahlenbasiertes Controllingssystem in die Diskussion. Das Buch kann noch keine fertigen Konzepte und Lösungen vermitteln, es stößt aber in überzeugender Weise eine notwendige Diskussion zur Frage an, ob wir in unseren Systemen die richtigen Werte richtig abbilden und richtig steuern. Das Buch gehört in die Diskussion, es hat viel Veränderungspotenzial. Daum beweist große Vordenkerqualität.

Friedl, Gunther / Hiltz, Christian / Pedell, Burkhard: Controlling mit SAP R/3®

Wiesbaden: Vieweg Verlag 2002 – 283 Seiten – € 34,90

Autoren und Konzeption

Dr. Gunther Friedl und Dr. Burkhard Pedell sind wissenschaftliche Assistenten am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Dr. Christian Hiltz ist Leiter Konzern-Controlling in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Die Autoren legen eine Einführung mit umfassender Fallstudie und beispielhaften Controlling-Anwendungen vor.

Inhaltsüberblick

Grundlagen von SAP R/3 – Fallstudie Deutsche Zierbrunnen GmbH – Implementierung einer Kostenstellenrechnung in SAP R/3 – Implementierung einer Erzeugniskalkulation in SAP R/3 – Implementierung einer Ergebnis- und Marktsegmentrechnung in SAP R/3 – Integriertes Controlling mit SAP-Software – Aufgaben- und Lösungsteil – Vorbereitende Tätigkeiten.

Anmerkungen

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt eine Beschreibung und vielfältige Erläuterungen zum Controlling-Modul von SAP R/3®. Sämtliche Module werden näher besprochen und nachvollziehbar vorgestellt. Die Fallstudie bildet die Basis für die drauffolgenden Kapitel. Die in diesem Kapitel dargestellten Strukturen werden später in SAP R/3 umgesetzt. Der relativ umfassende Aufgaben- und Lösungsteil dient der Wiederholung und Diskussion der Inhalte. Die Autoren behandeln die Frage nach Stand und Entwicklungstendenzen im Controlling und definieren die Anforderungen an ein modernes Controlling mit: 1. Integration des Informationssystems, 2. Verknüpfung der operativen, taktischen und strategischen Planung, 3. Ausrichtung des Informationssystems auf wertorientierte Steuerungsgrößen, 4. Kennzahlenbasierte Steuerung des Gesamtunternehmens, 5. Aufbau und Anpassung wertorientierter Incentivierungssysteme. Bei den Ausführungen zur Softwareunterstützung bedeutender Controllingaufgaben verweisen die Autoren auf neuere Entwicklungen von SAP, und zwar auf Business Information Warehouse (BW) und Strategic Enterprise Management (SEM), bei letzterem Modul ist z. B. der Corporate Performance Monitor von besonderem Interesse. Das Buch

Ist so aufbereitet, dass es sich sowohl für die Arbeit im Kurs als auch zum Selbststudium eignet. Das Werk verbindet die Darstellung der fachlichen Grundlagen mit der Funktionsweise der SAP-Software und der praktischen Umsetzung und Anwendung. Insofern eine nützliche und hilfreiche Unterstützung für das Controlling mit SAP.

Schäffer, Utz u. Weber, Jürgen: Erfolg durch Kontrolle

Band 26 der Reihe „Advanced Controlling“ der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Lehrstuhl Controlling, 33 Seiten – € 21,47 zzgl. MWSt.

Zu beziehen und weitere Informationen: Frau Thust, Tel. 0261 / 65 09 - 477 oder E-Mail sthust@whu.edu

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Utz Schäffer lehrt an der EBS in Schloß Reichartshausen (www.ebs.de/lehrestuehle/controlling) und Prof. Dr. Jürgen Weber an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar / Koblenz (www.advanced-controlling.de). Die AC-Reihe unterstützt den Transfer der Erkenntnisse aus Forschung und Lehre in die Unternehmenspraxis und fördert Innovationen im Controlling.

Inhaltsübersicht

Zur Motivation dieses Bandes – Mögliche Controlleraufgaben in der Kontrolle – Verschiedene Kontrolltypen – Empirische Erkenntnisse – Kontrolle und Unternehmenserfolg – Fremd- oder Selbstkontrolle – Voraussetzungen für mehr Selbstkontrolle – Was gilt es festzuhalten.

Anmerkungen

Das aus zahlreichen AC-Bänden bekannte und bewährte Autorenteam greift ein Thema auf, zu dem viele Controller/-innen ein etwas zwiespältiges Verhältnis haben, schließlich wird immer wieder betont, dass man Controlling nicht mit „K“ schreibt. Die Autoren machen Wesen und Problematik von Kontrollen deutlich und gelangen zum Schluss, dass Kontrollen zu den zentralen Aufgaben von Controllern zählen und zum Unternehmenserfolg beitragen können. Schäffer und Weber rufen die Controller auf, Kontrolle in ihrer Funktion transparent zu machen und für sie zu werben, statt sie zu vernebeln und zu verschweigen. Für den praktischen Controller sind die Ausführungen besonders aufschlussreich, wie eine Kombination aus Transparenzverantwortung und ergänzender Fremdkontrolle dazu beitragen kann, Selbstkontrolle zu ermöglichen und damit das Maß an erforderlicher Fremdkontrolle zu reduzieren.

Macharzina, Klaus u. Neubürger, Hans-Joachim: Wertorientierte Unternehmensführung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002 – 246 Seiten – € 49,95

Autoren und Konzeption

Bei der vorliegenden Veröffentlichung handelt es sich um die Kongress-Dokumentation des 55. Deutschen Betriebswirtschaftler Tag 2001, einer Veranstaltung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Köln und Berlin.

Inhaltsüberblick

Strategien wertorientierter Unternehmensführung – Wertorientierung und Strukturen – Wertorientierung und Controlling.

Anmerkungen

In diesem Werk befassen sich ausgewiesene Vertreter aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft mit den Grundlagen und Voraussetzungen einer wertorientierten Unternehmensführung. Führungskräfte der Thyssen-Krupp AG, Allianz AG, Franz Haniel & Cie. GmbH, E.ON AG, Deutsche Bank AG, Siemens AG und die DaimlerChrysler AG vermitteln einen Überblick über die praktische Umsetzung und die spezifischen wertorientierten Ansätze ihrer jeweiligen Unternehmen. Einige renommierte Hochschullehrer wie z. B. Prof. Wolfgang Ballwieser oder Prof. Rolf Bühler ergänzen und bereichern die Ausführungen durch eher nachdenkliche und hinterfragende Beiträge wie z. B. „von Schmalenbach bis heute“. Weitere Artikel wie z. B. „Shareholder Value versus Workholder Value“ oder zum Zusammenspiel von Wertorientierung und Balanced Scorecard führen insgesamt zu einem Sammelband, der einen angemessenen, ausgewogenen und aussagekräftigen Überblick über das breite Themenspektrum der Wertorientierung vermittelt. Unmittelbare Praxishilfen können entsprechend der Zielsetzung des Bandes kaum erwartet werden. Insgesamt eine lesenswerte problemorientierte Bestandsaufnahme zur Wertorientierten Unternehmensführung.

Gleich, Ronald: Das System des Performance Measurement

München: Verlag Vahlen 2001 – 464 Seiten – € 50,-

Autor und Konzeption

Privatdozent Dr. Ronald Gleich lehrt an den Universitäten Stuttgart und Hohenheim. Darüber hinaus ist er an führender Stelle in der Unternehmensberatung Horváth & Partner tätig. Diese Veröffentlichung mit dem Untertitel „Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand“ schließt das Habilitationsvorhaben des Autors an der Universität Stuttgart erfolgreich ab.

Inhaltsüberblick

Das Forschungsprojekt im Überblick – Theoretische Grundlagen – Konzepte des Performance Measurement – Empirische Untersuchungen – Innovative Aktionsforschung – Eigene empirische Untersuchung – Auswertung und Ergebnisse – Folgerungen aus den Analysen – Zusammenfassung – Anhang.

Anmerkungen

Diese wissenschaftliche Arbeit ist auch für methodisch interessierte und konzeptionell arbeitende Controller von Interesse und Nutzen. Die Darstellung dieses Forschungsprojektes ist sowohl hinsichtlich der Herangehensweise als auch der Inhalte und Erkenntnisse recht aufschlussreich. Als Grundlage der eigenen empirischen Untersuchungen erfolgt eine lesenswerte Analyse der bekannten empirischen Untersuchungen zu Fragen des Performance Measurement. Der Autor zeigt auf, dass in der Vergangenheit die angewandten Konzepte zur Planung und Steuerung nicht im Sinne eines fortschrittlichen Performance Measurement ausgestaltet waren. Diese waren – und sind es nach den Worten des Verfassers heute noch in vielen Unternehmen – u. a. stark finanziell geprägt, shareholderdominiert und nur auf eine oder wenige Leistungsebenen, in der Regel des Gesamtunternehmens, ausgerichtet. Es lässt sich annehmen, so Gleich, dass ein fortschrittliches Performance Measurement zu einer höheren Profitabilität führt. Der Schreiber dieser Zeilen konnte dieses Buch – wenngleich aufgrund der wissenschaftlichen Aufgabenstellung nur begrenzt unmittelbar übertragbar und anwendbar – in der eigenen Methodenarbeit wiederholt als Impulsgeber und kritische Orientierungshilfe heranziehen. Gleich ist zuzustimmen, wenn er abschließend festhält, dass das Performance Measurement zukünftig eine dominierende Rolle im Management Accounting und Controlling einnehmen und einen sehr wichtigen Bestandteil der konzeptionellen Arbeiten von Wissenschaftlern und Praktikern darstellen wird.

Franz, Klaus-Peter u. Kajüter, Peter (Hrsg.): Kostenmanagement
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002 – 633 Seiten – € 54,95

Diese 2., überarbeitete und erweiterte Auflage legt mehrere Schwerpunkte und beleuchtet das Thema aus verschiedenen Perspektiven. Teil I stellt die Grundlagen des Kostenmanagements dar. Im Teil II werden Ansatzpunkte und Instrumente des Kostenmanagements aufgezeigt. Wird Kostenmanagement betrieben, so sind fast immer Menschen im Unternehmen davon betroffen. Die Bewältigung der sozialen Folgen ist Gegenstand von Teil III. Es ist bemerkens- und beachtenswert, dass ein Sammelwerk zum Kostenmanagement diese Problematik mit drei Einzelbeiträgen würdigt. Teil IV umfasst Beiträge zum Kostenmanagement in ausgewählten Bereichen. Der Teil V behandelt schließlich Stand und Perspektiven des Kostenmanagements im internationalen Vergleich. Insgesamt ein herausragendes Werk, das den State of the Art des Kostenmanagement aufzeigt, das das breite Spektrum des Kostenmanagement eindrucksvoll und zugleich verantwortungsvoll vermittelt und das zudem den Spannungsbogen von der Theorie zur Praxis gekonnt schlägt.

Prätsch, Joachim / Schikorra, Uwe / Ludwig, Eberhard: Finanzmanagement
München / Wien: Hanser Verlag 2001 – 225 Seiten – € 25,46

Autoren und Konzeption

Die Autoren lehren Finanzwirtschaft bzw. Controlling an der Hochschule Bremen bzw. Bremerhaven. Dieses Lehr- und Praktikerbuch vermittelt ein geschlossenes, anwendungsorientiertes Gesamtkonzept.

Inhaltsüberblick

Finanzwirtschaftliche Ziele der Unternehmenspraxis – Hauptfunktionen für das Finanzmanagement – Systematisierung der Finanzalternativen – Außenfinanzierungsentscheidungen – Innenfinanzierungsentscheidungen – Sonderformen.

Anmerkungen

Rund 100 Abbildungen, eine verständliche und übersichtliche Darstellweise machen das Buch zu einem guten Einführungswerk für Studierende sowie insbesondere für technische Fach- und Führungskräfte sowie Controlling-Ein- und Umsteiger.

Müller, Karin: Hotline Presse
Zürich: Orell Füssli 2002 – 192 Seiten – € 29,50

Karin Müller, TV-Coach und Medienberaterin, greift in ihrer Veröffentlichung Aspekte der professionellen Medienarbeit in Krisenzeiten auf. Dabei geht es zum einen um Krisen-PR aus journalistischer Sicht und zum anderen um die Trickkiste für den Umgang mit Krisen. Überlegungen, wie man die Krise persönlich meistern kann sowie ein Anhang mit wichtigen Adressen sowie Bücher und Links zum Presserecht runden das Buch ab. Müller schreibt anschaulich, lebendig und kompetent und stellt überzeugend unter Beweis, wie sehr sie ihr journalistisches Handwerkszeug beherrscht. Für den Rezensenten war es ein Genuss, dieses Buch zu lesen und erneut von professioneller Seite zu erfahren. „wie ein

www.internationale-rechnungslegung.de



IAS und US GAAP. Certificate in International Accounting (CINA)

Infos:

Akademie für Internationale Rechnungslegung,
 Telefon: 07 11/62 00 749-0

FAS

Improve Your Opportunities

Journalistenhirn tickt". Zu den vielen lesenswerten Abschnitten zählen u. a.: Die Angst der CEOs, Beispiele positiver und negativer Krisen – PR oder Checkliste für das Unternehmen sowie Wege zur Entspannung in allen Berufssituationen. Die Autorin plädiert für weitgehende Offenheit gegenüber den Medien. Nur wer schnell und ehrlich informiert, so Müller, wird nicht zum Spielball der Pressevertreter. Das Buch hilft, die Medienarbeit und insbesondere PR-Krisen zu beherrschen. Die Autorin liefert elementares Rüstzeug zu einem geschickten Umgang mit der Presse und der Öffentlichkeit.

SAP® und Risikoprüfung Standardsoftware

Meier, Marco / Sinzig, Werner / Mertens, Peter: SAP Strategic Enterprise Management / Business Analytics
Berlin: Springer Verlag 2002 – 219 Seiten – € 34,95 (D)

Autoren und Konzeption

Dr. Marco Meier, FORWIN Nürnberg, Dr. Werner Sinzig, SAP AG und Prof. Dr. Peter Mertens, Universität Erlangen-Nürnberg legen in der Reihe „SAP Kompetent“ einen Band vor zur Integration von strategischer und operativer Unternehmensführung.

Inhaltsüberblick

Aktuelle Probleme und Anforderungen – Betriebswirtschaftliche Grundlagen – Betriebswirtschaftliche Instrumente – Informationstechnische Instrumente – Systembausteine der SAP-Lösung – Fallstudien – Zusammenfassung.

Anmerkungen

Die Autoren versuchen mit diesem Buch, wie es im Vorwort heißt, zwischen den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre und der Software eine Brücke zu schlagen. Das Buch bietet zunächst eine kompakte Bestandsaufnahme der aktuellen betriebswirtschaftlichen Themenstellungen. Es schließen sich aussagekräftige Kurzdarstellungen der wichtigsten Instrumente zur operativen und strategischen Unternehmensführung sowie zu bekannten informationstechnischen Instrumenten an. Etwa die Hälfte des Buches entfällt auf die Darstellung der Systembausteine der SAP-Lösung. Mit dem Softwareprodukt SAP Strategic Enterprise Management / Business Analytics (SAP SEM/BA) hat SAP neue Software-Lösungen für die strategische sowie operative Unternehmensplanung und Entscheidungsunterstützung auf den Markt gebracht. Dieses Modul steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Geht man von der klassischen SAP-Software aus, so wird deutlich, dass SAP SEM/BA einen bedeutenden Fortschritt beim Einsatz von Standardsoftware für die Unternehmensführung darstellt. Insofern unterstützt SAP SEM/BA nachhaltig die Bestrebungen, verstärkt betriebswirtschaftliche Instrumente in die moderne Unternehmensführung einzubringen. Die Autoren loten Chancen, Grenzen und Probleme dieses vielversprechenden Ansatzes einer intensiveren softwaretechnischen Unterstützung moderner betriebswirtschaftlicher Konzepte aus. Der Band hat einen gewissen Werbecharakter für SAP und kann „nur“ eine gewisse Einführung leisten. Insgesamt ist die Veröffentlichung recht informativ und gut lesbar, wozu auch über 100 Abbildungen, eine verständliche Sprache und eine gut strukturierte Darstellung beitragen. Die Ausführungen haben hinsichtlich der softwaretechnischen Lösung betriebswirtschaftlicher Ansätze weitgehend Neuwert und richten sich in besonderer Weise an Controller.

Maassen, André u. Schoenen, Markus: Lern- und Arbeitsbuch SAP R®

Wiesbaden: Vieweg Verlag 2002 – 504 Seiten – € 24,90

Autoren und Konzeption

Dipl.-Kfm. André Maassen und Dipl.-Kfm. Markus Schoenen sind wissenschaftliche Mitarbeiter an der RWTH Aachen am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik. Dort betreuen sie seit einigen Jahren die technische Übung „Eine Einführung in die Arbeit mit SAP R/3“ sowie die Konfiguration und den Betrieb des lehrstuhleigenen SAP R/3®-Systems. Der vorliegende Text ist die Begleitliteratur zu dieser Übung, die regelmäßig gehalten wird.

Inhaltsüberblick

SAP R/3® Unternehmen und Produkt – R/3®-Handhabung – Personalwirtschaft – Materialwirtschaft – Produktionsplanung und -steuerung – Vertrieb – Internetanbindung – Finanzwesen.

Anmerkungen

Das Buch bietet eine geschäftsprozessorientierte Einführung. Nach der Erläuterung von wichtigen Eigenschaften wird die konkrete Arbeitsweise von SAP R/3® durch Kombination von Erklärung und Anwendung gezeigt. Die Vorgehensweise wird durch eine umfassende Fallstudie von Einkauf bis hin zum Online-Vertrieb bestimmt. Die Aufgabenstellungen werden durch nähere Pflegeanleitungen einschließlich Bildschirmbildern unterstützt. Rund 200 Abbildungen und Tabellen erleichtern die Lektüre bzw. die Bearbeitung der Beispiele. Den Pflegevorgängen werden Erläuterungen zu Konzept und Funktionsweise der Softwarekomponenten insbesondere im Hinblick auf ihre betriebswirtschaftliche Verwendung vorangestellt. Durch die durchgehende Orientierung an einem Geschäftsprozess werden Integration der Daten und die Zusammenarbeit der Komponenten deutlich. Zur Pflege der Daten wird das Release 4.5B empfohlen, ist aber nicht zwingend erforderlich. Insgesamt für Studierende und Praktiker eine hilfreiche und nützliche Unterstützung bei der Einarbeitung in SAP R/3®.

Schmidt, Michael: Strategische Risikoprüfung bei unternehmensweiter Produktivsetzung integrierter Standardsoftware

Berlin: WiB Kolleg Verlag 2002 – 108 Seiten – € 24,95

Autor und Konzeption

Der Autor ist im Hause OrguTech (www.orgatech.org) tätig und legt eine Veröffentlichung vor, die aus der beruflichen Arbeit heraus entstanden ist. Mit dem im Buch beschriebenen Risikoaudit wird das Risiko einer Produktivsetzung von neuen betriebswirtschaftlichen Lösungen der Standardsoftware abgeschätzt.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Vorgehensmodell Risikoaudit – Bewertungsmodell – Prüfungsbeispiel.

Anmerkungen

Bei der unternehmensweiten Produktivsetzung einer integrierten betriebswirtschaftlichen Standardsoftware handelt es sich um einen komplexen und risikobehafteten Vorgang. Das Buch bietet sich als Arbeitsleitfaden an und dient der systematischen Prüfung wichtiger Aspekte

wie ordnungsgemäße Migration, gesicherte Funktionalität der Standardsoftware, Ausbildung und Training der Mitarbeiter oder Mitarbeiterverfügbarkeit. Der Schreiber dieser Zeilen hat an mehreren derartigen Umstellungen verantwortlich mitgewirkt. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen kann dieser Leitfaden für derartige Umstellungen voll und ganz empfohlen werden. Das Ergebnis des Risikoaudits ist eine nach statistischen Gesichtspunkten vorgenommene Bewertung eines Projektzustandes von definierten Prüfungsgebieten.

Umstellung auf IAS – die große Herausforderung des Rechnungswesens

Hayn, Sven u. Graf Waldersee, Georg: IAS / US-GAAP / HGB im Vergleich

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002 – 308 Seiten – 3., überarbeitete Auflage – € 39,95

Dr. Sven Hayn, Manager bei Arthur Andersen und Lehrbeauftragter, und Georg Graf Waldersee, Partner bei Arthur Andersen, legen eine aktualisierte Neuauflage eines in der Praxis gut aufgenommenen Werkes vor. Das Buch bringt eine synoptische Darstellung für den Einzel- und Konzernabschluss zu den Themenbereichen Grundlagen, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze, Einzelthemen, konzernspezifische Vorschriften sowie zu weiteren Abschlussbestandteilen und zur Zwischenberichterstattung. Sowohl als Nachschlagewerk als auch zur gezielten Einarbeitung in US-GAAP bzw. IAS besonders geeignet.

Rechnungslegung nach IAS

I. Baetge / Dörner / Kleekämper / Kirsch (Hrsg.): Rechnungslegung nach International Accounting Standards (IAS)

Kommentar auf der Grundlage des deutschen Bilanzrechts

Loseblattwerk in 2 Ordnern und mit 3 Teillieferungen – Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2002 – Gesamtpreis € 269,-

Nach Komplettierung des Grundwerks erfolgen 1 – 2 Ergänzungslieferungen pro Jahr

Der Kommentar erscheint in drei Teillieferungen:

1. Teillieferung inkl. Leerordner 1 = € 149,- (diese erste Teillieferung lag zum Zeitpunkt des Manuskripts vor)

2. Teillieferung inkl. Leerordner 2 = € 51,-

3. Teillieferung = € 51,-

II. CD-ROM-Ausgabe einschließlich Booklet

Gesamtpreis € 269,- (1. Teillieferung zu € 149,-)

Die CD-Ausgabe wird entsprechend der Ergänzungen zum Printwerk fortgesetzt (siehe oben)

III. Kombi-Ausgabe

Loseblattwerk + CD-ROM – Gesamtpreis € 430,40

Aufbauend auf den Grundlagen der IAS-Rechnungslegung liefert dieses Werk eine systematische Kommentierung der derzeit 41 gültigen International Accounting Standards. Loseblattwerk bzw. CD-ROM sind auf dem neuesten Stand und werden bedarfsweise aktualisiert. Namhafte Experten gehen innerhalb der einzelnen Kommentierungen auch auf die vom ISAB verfassten Interpretationen (SIC) ein und berücksichtigen die Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS). Der ausführliche Anhang enthält eine Checkliste für angabepflichtige Informationen sowie eine synoptische Darstellung von IAS und HGB. Der Kommentar gliedert sich in drei Teile: Grundlagen, Kommentierung der IASB Standards, Anhang.

Finanz- und Sozial-Rating

Nagel, Kurt u. Stalder, Jürgen: Rating

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 2002 – 251 Seiten mit CD-ROM – € 59,-

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Dr. Kurt Nagel ist bekannter Managementtrainer und Berater in Wirtschaft und Verwaltung. Jürgen Stalder ist Trainer und Berater in den Bereichen Mittelstand und Handwerk. Dieses Buch stellt dar, nach welchen Kriterien Banken die Bonität ihrer Kunden beurteilen und die Unternehmen wiederum ihre Bonität konkret verbessern können. Die Veröffentlichung richtet sich vornehmlich an kleine und mittlere Unternehmen.

Inhaltsüberblick

Grundlagen des Ratings – Bewertungssysteme der Kreditinstitute – Das ganzheitliche Rating Modell – Konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Bonität – Rating-Prozess als Pfad zur Unternehmensbewertung – Bankgespräche erfolgreich führen.

Anmerkungen

Nagel und Stalder definieren die Zielsetzung ihrer Veröffentlichung mit Bonität steigern, bessere Konditionen erreichen und Finanzierung sicherstellen. Nach zum Thema hinführenden Ausführungen und Erläuterungen sowie Vermittlung üblicher Bewertungssysteme der Banken stellen die Autoren in Kapitel 3 ihr eigenes ganzheitliches Diagnose-Modell für ein Kredit-Rating vor. Dieses ist in vier Strukturbereiche unterteilt: Finanzstärke, Marktstärke, Erfolgsfaktorenstärke und Sicherheitsstärke. Jeder Strukturbereich enthält fünf Bewertungskriterien. Damit wird ein Unternehmen nach insgesamt 20 Kriterien bewertet. Deutlicher inhaltlicher und umfangmäßiger Schwerpunkt bildet das Kapitel 4, d. h. die konkreten Vorschläge zur Verbesserung der Bonität. Das Kapitel 5 ist besonders für Methoden-Interessierte anregend. Der Rating-Prozess, so die Autoren, kann für die Unternehmensbewertung insbesondere zur Ermittlung zukünftiger Ergebnispotenziale eine genauere Grundlage bieten als sie heute im Bereich der Zukunftsprognosen im Zusammenhang von Unternehmensbewertung besteht. Die Autoren gelangen zum Schluss, dass insgesamt gesehen das Rating die Verfahrensweisen in der Unternehmensbewertung im Hinblick auf Praxisnähe, Sachbezogenheit und Genauigkeit positiv beeinflussen. Die Kombination von Abbildungen, Checklisten und Textteilen sowie die beigelegte CD-ROM mit Blankoformularen unterstützen bei der Umsetzung. Die Ausführungen erscheinen manchmal etwas plakativ. Die Autoren betonen Chancen und Nutzen des Rating. Insgesamt ein nützlicher Ratgeber für insbesondere mittelständische Unternehmen zum Rating und darüber hinaus auch ein leserwerter praxisorientierter Beitrag zur Optimierung der Führungs- und Steuerungsqualität.

Gleißner, Werner und Füser, Karsten: Leitfaden Rating

München: Verlag Vahlen 2002 – 379 Seiten – € 38,-

Autoren und Konzeption

Dr. Werner Gleißner (w.gleissner@rmce.de) ist Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und Vorstand der Strategie-Beratungsgesellschaft Future Value Group AG. Dr. Karsten Füser (Karsten.Fueser@ernst-young.de) ist Partner der Ernst & Young AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Gegenstand der Veröffentlichung ist Basel II. Die Autoren vermitteln Rating Strategien für insbesondere den Mittelstand unter der Fragestellung „Wie verbessere ich mein Rating“.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Grundlagen des Rating – Analyse der eigenen Situation: Wie gut ist unser Rating? – Optimierung des Ratings – Ausblick: Die Zukunft des Rating – Anhang (u. a. Checklisten, Orientierungsfragen, DVFA Rating Standards).

Anmerkungen

Dieses Buch ist als Leitfaden für insbesondere mittelständische Unternehmen zur Entwicklung einer eigenen Rating-Strategie konzipiert. Die Neuerscheinung will Unternehmen gezielt auf das Rating durch eine Rating-Agentur oder ein Kreditinstitut vorbereiten und die Durchführung unterstützen. Die Veröffentlichung bringt eine Reihe von Checklisten einerseits zur Analyse und andererseits zur Optimierung des Unternehmens. Ein eigener Rating-Ansatz der Autoren hilft, Zugang zur Materie zu finden. Einen besonderen Schwerpunkt bilden die zahlreichen Empfehlungen, das Rating sukzessiv zu verbessern, um letztlich attraktive Fremdkapitalzinsen und darüber hinaus eine gute Visitenkarte für das Unternehmen zu erwerben. Rund 100 Abbildungen und Tabellen unterstützen die Lektüre. Die Autoren verstehen und behandeln Rating als Erfolgsfaktor. Sie machen deutlich, dass fast alle unternehmerischen Aktivitäten zur Verbesserung des Ratings auch zur Stärkung des Unternehmens bzw. des Unternehmenswertes führen. So stellen Gleißner und Füser in ihrer Zusammenfassung in den Raum, dass das Rating möglicherweise zu einer Stärkung des Mittelstands führt. Sie erwarten, dass das Rating vermehrt zum Diskussionsgegenstand wird. Darüber hinaus gehen die Autoren von einem wachsenden Wettbewerb um Finanzierungsmöglichkeiten und -konditionen aus.

della Schiava, Manfred / Knapp, Otto / Heiland, Andreas: Social Rating®

München / Wien: Hanser Verlag 2002 – 220 Seiten – € 32,- – Im Internet: www.social-rating.org

bzw. E-Mail: office@social-rating.org

Autoren und Konzeption

Manfred della Schiava beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Wissensmanagement und der Sozialkompetenz von Organisationen. Otto Knapp kreierte die Idee zum Bewertungsmodell. Andreas Heiland hat gemeinsam mit Otto Knapp die Social-Methoden entwickelt. Dieses Buch stellt ein innovatives Bewertungsmodell der Sozialkompetenz von Unternehmen vor.

Inhaltsüberblick (Auszug)

Einleitung – Veränderung der Umwelt – Entstehung von Social-Rating – Entwicklung der Sozialkompetenz – Social-Rating und Methoden des Management – Unternehmen als soziales System – Vorgehensweise von Social-Rating.

Anmerkungen

Dieses Buch beschreibt das Social-Rating-Modell und seine Anbindung an die Theorie sowie seine praktische Anwendung. Die Autoren stellen ein Modell vor, das es erlauben soll, den sozialen Reifegrad eines Unternehmens zu messen. Mit diesem neuen Ansatz wird der Versuch unternommen, so vage Begriffe wie „Unternehmenskultur“ greifbar und vergleichbar zu machen. Nicht zuletzt soll so das „soziale Kapital“ als wichtiger Bestandteil des Wertes einer Organisation für Investoren, aber auch für Management, Mitarbeiter und Kunden transparent gemacht werden. Dieses Buch, so die Autoren, ist all jenen gewidmet, die bereit sind, Rahmen zu sprengen, neue Wege zu beschreiten und Veränderungen als Herausforderungen sehen. Das Maß des Social-Rating, wie es hier verstanden wird, besteht aus drei Faktoren: Ebene der Sozialkompetenz, Veränderungsbereitschaft und soziale Balance. Eine Fallstudie „Mergers & Acquisitions“ verdeutlicht und veranschaulicht den praktischen Einsatz des vorgestellten Konzeptes. Die Grundannahmen des Social-Rating beruhen auf acht Kernthesen, die zugleich Stoff für weitreichende Diskussionen liefern. Die Autoren greifen ein bedeutsames Thema auf und machen durch diesen innovativen Ansatz auf sich aufmerksam. Das Buch beschreibt und erläutert das Konzept – aber der Leser dürfte nach der Lektüre kaum in der Lage sein, z. B. alleine Fragen der Unternehmenskultur umsetzungsreif zu operationalisieren oder gar die Sozialkompetenz seines Unternehmens zu messen und zu bewerten. Die Thematik erweist sich als recht komplex und erfordert die Kenntnis theoretischer Zusammenhänge und einige praktische Erfahrungen. Insofern bietet das Buch einen Einstieg. Ein konkretes Vorhaben bedarf der weiteren Unterstützung.

Prozess- und Projektmanagement

Scheuring, Heinz: Der www-Schlüssel zum Projektmanagement

Zürich: Orell Füssli Verlag AG 2002 – 240 Seiten – E 35,50

Autor und Konzeption

Heinz Scheuring, Dipl.-Ing. ETH, bietet mit seinem Unternehmen seit über 20 Jahren Projektmanagement-Training, Consulting und spezifische Software für Projektplanung und Projektportfolio-Management. Er ist Mitglied des Vorstandes der Schweizerischen Gesellschaft für Projektmanagement. Das vorliegende Buch vermittelt eine kompakte Einführung in die Aspekte des Projektmanagement und des Projektportfolio-Management. Darüber hinaus bietet das Buch einen Anschluss mit Vertiefung im Internet.

Inhaltsüberblick

Projekte und Projektmanagement – der Projektmanagement Guide – Das kleine Projektmanagement – Projektportfolio Management – Informatik-Unterstützung im Projektmanagement – Projektmanagement zur Kernkompetenz des Unternehmens machen – Anhang

Anmerkungen

Diese Neuerscheinung erweist sich als Praktiker-Buch. Scheuring gibt eine gut lesbare, verständliche und systematische Einführung in das facettenreiche Gebiet des Projektmanagements und geht vielfach ein auf die „Knackpunkte“ der Projektarbeit in der betrieblichen Praxis. Bereits

im Vorwort von Prof. Dr. Schelle, Ehrenvorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement GPM, heißt es u. a. „was durch fehlende Struktur, Systematik und Führungsarbeit in Projekten an Ressourcen und Geld und auch an Arbeitsfreude verloren geht, ist kaum zu ermessen“. Scheuring spricht den „Expertenkrieg Methoden contra Kultur“ an und verweist darauf, dass in der Regel beide Aspekte sehr wichtig seien und je nach Projektsituation das eine oder andere mal überwiege. Zum Schluss spitzt der Verfasser zu einer Feststellung zu, die sicher viele Projektleiter bestätigen können, wonach der besondere Reiz von Projekten daran liege, dass sie auf den Intellekt und vielleicht mehr noch auf den Instinkt der Menschen angewiesen seien. Dies, so Scheuring, sei so sicher wie die Unsicherheit in Projekten. Das Buch enthält vieles, was bekannt ist bzw. auch in ähnlicher Weise in anderen Veröffentlichungen steht. Hingegen setzt der Autor mit den letzten drei Kapiteln (Portfolio-Management, Informatik-Unterstützung und projektorientierte Unternehmen) eigene und besondere Schwerpunkte. Nach Ansicht des Verfassers ist die Entwicklung im Projektmanagement noch lange nicht abgeschlossen, hierzu verweist er insbesondere auf die drei genannten Themen. Vertiefende und weitergehende Informationen zum Projektmanagement können über das Internet abgerufen werden. Der Anhang beinhaltet u. a. interessante Adressen, Websites und Roadmaps.

Helfrich, Christian: Praktisches Prozess-Management

München / Wien: Hanser Verlag 2002 – 287 Seiten – € 24,90 (D)

Dieses Buch behandelt den Übergang vom PPS-System zum Supply Chain Management. Der Übergang von der funktionalen Gliederung der Unternehmen und der Wertschöpfungskette zum Prozessmanagement beschäftigt derzeit viele Unternehmen. Aufgabe ist es, Material und Materialfluss vom Lieferanten über das Unternehmen zum Kunden prozessgerecht zu gestalten und Steuerungsmöglichkeiten für diesen Prozess anzubieten. Das vorliegende Lehrbuch beschäftigt sich mit dem organisatorischen Teil dieser Aufgabe. Neben den Darstellungen aktueller Lösungen werden auch Schnittstellenfragen sowie die wirtschaftlichen Auswirkungen der verschiedenen Methoden diskutiert.

Hering, Ekbert u. Rieg, Robert: Prozessorientiertes Controlling - Management

München / Wien: Hanser Verlag 2002 – 167 Seiten mit CD-ROM – € 24,90 (D)

Dieses Lehr- und Praxisbuch der beiden Hochschullehrer an der FH Aalen vermittelt Wissen über wesentliche Controllingprozesse. Das Buch eignet sich besonders für Manager, „Junior-Controller“ und Studierende. Darüber hinaus dürfte das Werk auch für „Fortgeschrittene“ und insbesondere Methodenleute geeignet sein, wenn sie eine nähere Betrachtung zur prozessorientierten Sicht des Controlling wünschen und einen systematischen Überblick über das Controlling der Kapazitäten, Potenziale und Leistungsprogramme sowie Controlling der Wertschöpfung und des Vertriebs Erfolges suchen. Die Autoren vermitteln die Materie sehr lesefreundlich und anregend über viele Abbildungen und mit einer strukturierten Darstellung. Ferner behandeln die Autoren das Strategische Controlling und die Informationsprozesse einschließlich Management-Informationsprozess. Auf der beiliegenden CD-ROM finden sich zum einen Demo-Versionen und Informationen zu verschiedenen Softwarepaketen, die für Controlling von Nutzen sein können. Weiterhin einige Beispiele zu Berechnungen, die in MS Excel 2000 abgespeichert sind.

Weber, Rainer: Kanban-Einführung

Renningen: Expert Verlag 2001 – 195 Seiten – € 38,-

Dieses Buch widmet sich dem effizienten, kundenorientierten Logistik- und Steuerungskonzept für Produktionsbetriebe. Es behandelt die grundsätzlichen Organisationsprinzipien für einen reibungslosen KANBAN-Ablauf nach Just-in-time Aspekten. Ferner allgemeine Planungs- und Dispositionsregeln in einer bestandsminimierten und nach KANBAN Gesichtspunkten ausgerichteten Materialwirtschaft. Neben einigen weiteren Teilaspekten erfolgt eine ausführliche Darstellung des KANBAN-Systems. Von besonderem Interesse, auch für Controller, dürften drei Kapitel sein: Schwachstellendarstellung von traditionellen PPS Systemen, Motivationsziele und passende Entlohnungssysteme sowie KANBAN-gestützte EDV.

HANDBÜCHER

Straub, Jürgen (Hrsg.): Jahres-Handbuch Personal 2002

München: C. H. Beck Verlag 2002 – 1.392 Seiten mit CD-ROM – € 98,-

In der vorliegenden aktualisierten Fassung des Jahres-Handbuch Personal 2002 vermitteln 16 Autoren in kompakter Form Recht und Praxis für den Personal-Profi. Behandelt werden: Grundlagen und Begriffsbestimmungen, Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses, Vertragsabschluss einschließlich Vertragsmuster, Betriebliche Altersversorgung, Durchführung des Arbeitsverhältnisses, Personalverwaltung, Sicherheit am Arbeitsplatz, Veränderung und Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie Arbeitsgerichtsprozesse. Eine Fülle von Beispielen und Mustern „übersetzen“ die bisweilen schwierige Rechtsmaterie in verständliche Sprache. Die beiliegende CD-ROM beinhaltet den Text des Gesamtwerks. Das Handbuch bietet u. a. über 1.000 Muster, Checklisten, Tabellen und Übersichten. Insgesamt leistet das Jahres-Handbuch Personal 2002 vielfältige und fundierte Unterstützung bei der Suche nach Rechtssicherheit.

Ballwieser / Coenberg / v. Wysocki (Hrsg.): Handwörterbuch der Rechnungslegung und Prüfung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002 – 2.860 Spalten – Großformat – € 199,90

Dieses Handwörterbuch erscheint in der Reihe „Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL)“ als Band VIII unter Mitarbeit zahlreicher Fachlehrer und Experten aus Wissenschaft und Praxis. In insgesamt nahezu 260 alphabetisch angeordneten Beiträgen setzen sich Experten aus der Bilanzierungs- und Prüfungspraxis sowie der Wissenschaft mit dem Themenbereich Rechnungslegung und Prüfung auseinander. Die systematische Zuordnung, die Lösung von Teilproblemen und vertiefende Antworten auf Einzelfragen werden durch Querverweise und

Literaturhinweise, sowie durch ein umfangreiches Register ermöglicht. Von Abhängigkeitsbericht oder Abschreibungen über z. B. Ging Cohnkern oder Prüfungsanweisung bis Zwischenergebniseliminierung und Zwischenprüfung reichen die Stichworte bzw. Beiträge. Controlling vermisst man sowohl als Stichwort als auch als eigenen Beitrag. Der Band erweist sich als Fundgrube einschlägigen Fachwissens und als Kompetenzquelle. Das Werk vermittelt vor dem Hintergrund der lebhaften nationalen und internationalen Entwicklung auf diesem Fachgebiet einen aktuellen Zwischenstand und empfiehlt sich als Nachschlagewerk für Theorie und Praxis.

**Küpper, Hans-Ulrich u. Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling
Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2002 – 2.294 Spalten – Großformat – € 199,90**

Dieses Handwörterbuch erscheint in der Reihe „Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (EdBWL)“ als Band III unter Mitarbeit zahlreicher Fachgelehrter und Experten aus Wissenschaft und Praxis. In 221 Beitragsstichworten geben namhafte Autoren aus Wissenschaft und Wirtschaftspraxis aus Deutschland, Europa und den USA einen umfassenden Einblick in die Informations- und Steuerungsinstrumente, die Unternehmungen für eine effiziente Führung einsetzen können. Das Werk reicht von Abweichungsauswertung und Accounting Associations über z. B. Cashflow, Erfolgspotenzial, Kommunikation, Publizität bis Zinsen und Zwischenbericht. Zu Controller, Controlling, Controlling in internationalen Unternehmen sowie Controlling-Software finden sich eigene Beiträge. Bei dem einen oder anderen Stichwort, z. B. Controlling-Software, wäre aus Sicht des Praktikers eine problemorientiertere Sichtweise oder z. B. beim Stichwort Shareholder Value etwas mehr Anwendungswissen hilfreich. Insgesamt ein bedeutendes und maßgebendes Nachschlagewerk für Wissenschaft und Unternehmenspraxis, das zudem lesefreundlich und übersichtlich gestaltet ist.

Controller/in als Mensch und Mitarbeiter/in

**Brinkmann, Ralf D.: Mobbing, Bullying, Bossing
Heidelberg: Sauer Verlag 2002 – 186 Seiten – € 18,-**

Prof. Dr. Ralf Brinkmann legt mit diesem Taschenbuch eine nüchterne und kompetente Darstellung der, wie es heißt, „Treibjagd am Arbeitsplatz“ vor. Dem Autor geht es um das Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden von Feindseligkeiten. Brinkmann bemüht sich um begriffliche und inhaltliche Klarheit der Phänomene des Psychoterrors. Er zeigt fünf Mobbing Strategien auf. Danach arbeitet der Autor heraus, woran man systematische Anfeindungen erkennen kann und welche Gründe und Ursachen ein derartiges Verhalten auslösen können. Abschließend geht der Verfasser auf Interventionsmöglichkeiten ein und beleuchtet vor allem die Rolle des Vorgesetzten. Betrachtungen zur betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Dimension runden die Darstellung ab. In einem sehr überzeugenden Schlusswort hebt Brinkmann besonders die Unternehmens- und Führungskultur hervor, von der es hauptsächlich abhängt, wie mit solchen Konflikten umgegangen werde. Zusammenfassend werden noch einmal betriebliche Missstände und Fehlverhalten aufgezeigt, die den Boden für Mobbing und andere kritische Entwicklungen bereiten. Ein gutes, nützliches und lesenswertes Buch für alle, die sich als potentielle Opfer sehen oder die Verantwortung für Erkennen, Beeinflussen und Vermeiden systematischer Feindseligkeiten tragen.

**Nökel, Rolf H.: Karrierebaustein Erfahrung
Heidelberg: Sauer Verlag 2002 – 213 Seiten – € 23,-**

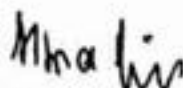
Dipl.-Kfm. Rolf Nökel will mit seiner Veröffentlichung den Leser anregen, zu erkennen, welche Bedeutung die methodische Auseinandersetzung mit dem „Lernen aus Erfahrungen“ für die Persönlichkeitsentwicklung hat und welche erfolversprechenden Ergebnisse erzielt werden können.

Zu guter Letzt

Es hat wieder viel Spass gemacht, diese Ausgabe zu erarbeiten.
Es ist immer wieder aufs Neue spannend, interessant, lehr- und aufschlussreich, für Sie eine neue Ausgabe des Literaturforums zusammen zu stellen.

Alles Gute für den nahenden Jahres-Endspurt.

Herzliche Grüße und alles Gute
bis zum Wiederlesen oder Wiedersehen
Ihr



Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de

CFC
CONTROLLING & FINANZEN CONSULTING GmbH
Interims- und Projektmanagement
TELEFON 0611 - 37 60 70 * FAX 37 60 11 E-MAIL: CFC@CFC-CONSULTING.DE

ICV im CM

Internationaler
Controller Verein eV
im Controller Magazin

AK Rhein/Main in Gründung

Der ICV hat viele neue Mitglieder im Raum Frankfurt/Wiesbaden/Mainz gewonnen. Deshalb soll in den nächsten Monaten ein neuer „AK Rhein/Main“ gegründet werden. Die Vorbereitungen leitet der Regionaldelegierte Martin Herrmann. Interessenten wenden sich bitte direkt an Martin Herrmann, Tel. +49-(0)2247-2574, eMail: Martin_Herrmann@t-online.de

Im Persönlichen tut's das Fieberthermometer

„Controlling und Gesundheit“: was ist darunter zu verstehen? Angesichts der Komplexität und Aktualität des Themas betrachten Sie diese Ausführungen als Einstieg für einen folgenden Artikel im Controller-Magazin, oder noch besser als Appetitmacher für eine Teilnahme an der „3ten Controller Gesundheitsstagung“ vom 25. Oktober 2002 in Zürich.

Da wir von Natur aus alle mit dem Thema Gesundheit konfrontiert sind, beginne ich aus dem privaten Blickwinkel. Im Sinne einer zweckmäßigen Begrenzung der Gesundheitskosten wäre es am einfachsten, die Kosten gar nicht erst entstehen zu lassen, oder abschbare Ausgaben für die Gesundheit rechtzeitig mittels „Frühwarnsystem“ zu minimieren. Steuern im Sinne der Prävention also. Betrachtet man die Gesamtausgaben für das Gesundheitswesen genauer, weist die Realität ein ziemlich umgekehrtes Bild auf. In der Schweiz betrug der Anteil der Ausgaben für Prävention an den Gesamtgesundheitskosten 1995 gerade einmal 1,9%! Auch die aktuellen Anreizsysteme zur Kostenoptimierung im Gesundheitswesen sind zur Zeit kontraproduktiv. Je höher die Kassenprämien für den Einzelnen,

desto größer wird dessen Anspruch, von den Leistungen auch persönlich profitieren zu wollen. Der Katalog an kassenpflichtigen Grundleistungen entspricht schon eher einem Lifestyle Shopping Center mit Selbstbedienung. Neue Finanzierungssysteme in Form von Global- oder Abteilungsbudgets, DRG usw. haben bis heute die Erwartungen nicht erfüllt, jedoch verschiedentlich einen negativen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung gehabt.

Die Karriere und das Ansehen von Ärzten ist noch immer in Abhängigkeit durchgeführter Operationen und Eingriffe. Jeder Arzt mit eigener Praxis muss sich in der wachsenden Dichte von Anbietern behaupten, nicht zuletzt durch den Besitz von Hightech Medizinern. Diese kostenintensiven Investitionen sind nur tragbar, wenn die entsprechende Ausstattung sicher gestellt sind. Mit der Aufforderung, dass sich Krankenkassen marktorientiert verhalten sollten, werden zwar Patienten von einer Instanz zur anderen verschoben, die Pflichtleistungen bleiben indessen die gleichen, der administrative Aufwand nimmt zu. In den letzten Jahren ist die Funktion des Controllers fast zwanghaft in Institutionen wie Kranken-



Rainer J. Stelzer leitet den AK Gesundheitswesen CH und den PR-Ausschuss im ICV

häusern, Krankenkassen, Gesundheitsämtern etc. eingeführt werden. Um die Pflicht zu erfüllen, suchte man sich die Personen bevorzugt aus der Industrie. Der „Homo Controllis industrialis“ unterscheidet sich jedoch in einigen Aufgabengebieten nicht unwesentlich von einem erfolgreichen Controller im Gesundheitswesen. In großen Unternehmen wurde mit Akribie versucht, standardisierte Kostensätze für die „Produktkalkulation“ zu entwickeln, welche mit Umlagen aus Nebenbetrieben bis zur Unkenntlichkeit zugeordnet wurden. Zwecks Überlegungen der Plausibilität mussten diese anschließend mit einem vermeintlich geeigneten Korrekturfaktor entschärft werden. Der Erklärungsnotstand und die Verwirrung waren dementsprechend groß. Die Operation „Controlling“ war dadurch in mehreren Institutionen von Beginn weg zum Scheitern verurteilt. Was aber macht in einem Krankenhaus, welches mit öffentlichen Geldern finanziert wird, Sinn zu kontrollieren bzw. zu steuern, wenn nicht der Shareholdervalue, EBIT oder EVA? Fragen wie Qualität, Wirkungsgrad der Behandlung und Effizienz der Arbeitsabläufe sind essentielle Bestandteile einer optimalen Betriebssteuerung im Krankenhaus. Dass diese Bestandteile direkt und indirekt einen entscheidend günstigen Einfluss auf die Kosten haben, ist naheliegend. Zur Bewältigung der derzeitigen Anforderungen im Klinikbetrieb gewinnt das medizinische Controlling zunehmend an Bedeutung. Hierbei handelt es sich um einen

+++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

AK Südwest

„Controlling ohne Budget“, „Konfliktbewältigung“, 17./18.10., Bodenseewerk Gerätetechnik, Überlingen, Info: Detlef Grieschat
Tel.: +49-(0)7551-89 6555

AK Berlin I

„Digitale Archivierung“ u.a., 23.10.2002, BETA Systems Software AG, Berlin, Info: Birgit Zeplin
Tel.: +49-(0)30-806 887 18

AK MeckPom

Wiss. Konf. Uni Rostock „Controlling zu Beginn des 21. Jhdts.“, 25./26.10.2002, Info: Dr. Mark Richter
Tel.: +49-(0)385-743 12 06

AK Ostschweiz

„Vorteil EFQM-Modell gegenüber BSC-Konzept“, 6.11.2002, St. Pirminsberg, Info: Zeno Schwendemann
Tel.: +41-(0)52-212 80 85

AK Weser-Harz

„Basel II“, „Kostensenkungsprogramme“, „Gemeinkosten“, 7./8.11.2002, N.-Hardenberg, Info: Wolfgang Schneider
Tel.: +49-(0)3691-695 225

AK West I

„Bilanzierungsmodelle“, „Strategie mit SWOT/Portfolio-Analyse“, 11.11.2002, Heinrich-Industries, Essen, Info: Dieter Wäscher
Tel.: +49-(0)2371-662 400

AK Nord II

„Marktorientiertes Controlling“, am 10./11.11.2002, bei NRI in Kiel, Info: Eberhard Schwarz
Tel.: +49-(0)9122-977 102

AK West II

„Aufgaben, Finanzierung und Controlling der Ev. Stiftung“, am 14./15.11.2002, Evang. Stiftung Volmarstein, Wetter, Info: Ralf Lehnert

Tel.: +49-(0)2335-6 91 20

AK Nord III

„BSC“, „Basel II&Controlling“, 14./15.11.2002, BLG Logistics Group, Bremen, Info: Hillert Ommen
Tel.: +49-(0)421 3 98-34 55

AK Österreich Südost

„Wertorientierte Unternehmensführung“, 15.11.2002, FH Kapfenberg, Info: Dr. Peter Breuer
Tel.: +43-(0)732-69 79-24 55

AK Mittelland (CH)

„BSC: Umsetzung in Praxis“, am 15.11.2002, Fa. Seetaler-Schaller in Brugg, Info: Dieter Ruf
Tel.: +41-(0)62 823 26 11

AK Thüringen

„Info-Austausch mit Banken“, „Bepreisung“, 15./16.11.02, Gastromasch, GmbH, Gössnitz, Info: Cornelia Bieler
Tel.: +49-(0)89-54 34 46 15

(Fortsetzung, Seite 1)

äußerst komplexen Bereich, in dem sowohl medizinisches als auch betriebswirtschaftliches Fachwissen aufeinandertreffen.

Weshalb aber besteht dieser Rückstand im Controlling gegenüber Industrie oder anderen Branchen? - Die Antwort steht zumindest teilweise im Zusammenhang mit der historischen Entwicklung. Ein Großteil der Dienstleistungen wurden noch, bis vor nicht allzu langer Zeit, von religiösen Institutionen oder ganz einfach innerhalb der eigenen Großfamilie kostenlos erbracht. Wenn für wohltätige Zwecke gespendet wird, ist der Geldgeber nicht primär an Payback oder Return on Investment interessiert. Mit der Industrialisierung und der Kommerzialisierung des Gesundheitswesens und nicht zuletzt durch den enormen medizintechnischen Fortschritt werden diese Kosten heute überhaupt erst ersichtlich. Diese Zusammenhänge mögen erklären, weshalb das Controlling im Gesundheitswesen durchaus Unterschiede gegenüber anderen Branchen aufzeigt.

Es ist nicht das neueste und umfangreichste Softwaretool, welches die Qualität des Controlling im Gesundheitswesen garantiert. Im persönlichen Gesundheitscontrolling tut das Fieberthermometer noch immer sein bestes. Es ist primär die Kommunikation und der Dialog, welche den entscheidenden Erfolg herbeiführen. Für die finanziellen Aspekte steht eine Vielzahl von klassischen Rechnungslegungsmethoden zur Verfügung, die im Vergleich mit der Industrie identisch sind. Diese finden alle ihre spezifische Anwendung im Gesundheitswesen, falls die nötige Basisarbeit vorher geleistet wurde. Die Themen wurden bereits in den AK Gesundheitswesen bearbeitet. Um den Anforderungen nachweisbar gerecht zu werden haben wir zusätzlich „EBC, Evidence based Controlling“ entwickelt, welches den speziellen Anforderungen Rechnung trägt.

Ich bin überzeugt, dass Controller und Mediziner in Zukunft noch viel voneinander lernen und gegenseitig in den Controllingaufgaben unterstützen können. Auf ein gesundes Controlling im Gesundheitswesen!

Controller Gesundheitstagung 2002 „Risiken und Nebenwirkungen“ der BSC

Dem „Medical Controlling“ als Drehscheibe zwischen Medizin und Betriebswirtschaft ist die 3. Controller Gesundheitstagung am 25. Oktober in der Klinik Hirslanden, Zürich, gewidmet. Veranstalter sind die drei nationalen Arbeitskreise Gesundheitswesen Deutschland, Österreich und Schweiz im ICV.

Behandelt werden Themen wie „Spezifika des Controlling in Gesundheitseinrichtungen“, „Krankenhaus Controlling aus medizinischer Sicht“, „Clinical Pathways“ genannte Behandlungspfade, „Krankenhausfinanzierung und -controlling mittels Diagnosen bezogener Fallgruppen

(DRGs)“, das „Berufsbild Medizincontroller“, die „Generierung und Kommunikation relevanter Informationen“ und nicht zuletzt die „Risiken und Nebenwirkungen“ der populären Balanced Scorecard-Methode.

Auftakt zur Controller-Gesundheitstagung ist am 24. Oktober, 20.00 Uhr, ein Abendessen im Hotel Opera in Zürich. Die Tagung beginnt am nächsten Morgen um 9.00 Uhr.

Infos & Anmeldung: ICV, Gesundheitswesen Schweiz, Stelzer Health Care Consulting GmbH, Albisriederstr. 17, PF 8040, CH-8003 Zürich, Tel. +41-(0)1-4005540, eMail: rainer.stelzer@span.ch.

Werkstatt „Soft-Fact-Controlling“ gegründet Werkstatt des AK Südbayern generiert Wirkungssystem-Modell

„Nicht greifbare“ Produktionsfaktoren, Intangible Assets, Implicit Knowledge etc. - die Liste der in der gegenwärtig geführten Diskussion verwendeten Begriffe ist lang und breit gefächert. Aufgrund der zunehmenden, immer weiter steigenden wirtschaftlichen Relevanz dieser Faktoren und nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Bedeutung im und für das Controlling, wurde im Sommer im AK Südbayern eine Arbeitskreiswerkstatt zum „Soft-Fact-Controlling“ ins Leben gerufen. Die Werkstatt soll den neuen Entwicklungen im und Anforderungen an das Controlling Rechnung tragen.

Initiiert wurde diese Theorie- und Praxiswerkstatt von AK-Leiter Franz Ederer, für die Organisation und Moderation ist das AK-Mitglied Michael Waas zuständig. Mitarbeiter im Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr bei Prof. Dr. Rainer Marr.

Die Werkstatt will einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen zum „Soft-Fact-Controlling“ erarbeiten sowie zu diesem Thema ein grundlegendes „sensibilisiertes“ Verständnis entwickeln, Handlungsspielräume aufzeigen und methodische Handlungsansätze erarbeiten. Im Rahmen der

Tagung in Steyr Euro-Region Alpen

Die Controlling Tagung 2002 der Euro-Region Alpen des ICV steht am 22. November an der FH Steyr unter dem Motto „Controlling Insights“. Namhafte Referenten haben sich angesagt: Prof. Horváth, Uni Stuttgart: „Erfolgsrezepte für die BSC“; Dr. Krammer, Boston Consulting Group: „Erfolgreiches Value Based Management“; Dr. Leissing, Wienerberger AG: „Value Based Reporting“; Dipl.-Ing. Gaier, BMW-Steyr: „Balanced Controlling - Balanced Controller“; Mag. Mayrhofer, TCG-Unitex AG: „Fast Close - Monatsbericht am 2. Arbeitstag“; Ingo Scholz, Amazon: „Realtime Reporting bei Amazon.de“.

intensiven Diskussion zur Erfassung des Begriffs „Soft-Fact-Controlling“ wurde in den ersten Sitzungen klar, dass das Thema „vernetztes Denken“ erfordert.

In den nächsten Terminen wird an einem einfachen, fiktiven Beispiel ein Wirkungssystem-Modell der Wertschöpfung generiert. Als nächster Schritt ist die Übertragung der gewonnenen Erfahrungen auf ein reales Praxisbeispiel geplant, um daraus gemeinsam Lösungsansätze für den „Controlling-Berufsalltag“ zu erarbeiten. Infos, Termine & Kontakt unter: www.softfactcontrolling.de.

Franz Ederer

„Innovatives Controlling“

28. Congress der Controller am 26./27. Mai 2003

Anfang Juli traf sich in Bremen der Veranstaltungsausschuss des Internationalen Controller Verein und erarbeitete unter der Leitung des ICV-Vorsitzenden Dr. Wolfgang Berger-Vogel das Congress-Programm für 2003.

Der „28. Congress der Controller“ findet am 26. und 27. Mai 2003 wieder in München statt und wird unter dem Motto „Innovatives Controlling“ stehen.

Wie immer wird sich der Congress der Controller am Nachmittag des ersten Tages in vier Themenzentren aufteilen, um in bewährter Form möglichst vielen Themenwünschen der über 500 erwarteten Teilnehmerinnen und Teilneh-

mer aus dem In- und Ausland gerecht zu werden.

Ein Zentrum wird sich dem Thema „Risiko-Management und Controlling“ widmen, ein anderes beleuchtet die „Bewertung der Intangible Assets“. Ein drittes Themenzentrum beschäftigt sich mit der Frage „Beyond Budgeting oder klassische Budgetierung?“ und im vierten steht „Die Rolle der Controller in der Restrukturierung“ im Mittelpunkt.

Bitte berücksichtigen Sie schon jetzt den Termin in Ihrer Planung für das kommende Jahr.

Das detaillierte Congress-Programm wird nach Fertigstellung unverzüglich vorgestellt.

ICV-Personalien

Marcus Bollmann ist als AK-Leiter Gesundheitswesen Deutschland bestätigt worden. Er tritt die Nachfolge des langjährigen AK-Leiters Mario Krabbe an.

Dr. Martin Hauser, Mitglied des Vorstands und fachlicher Leiter der Controller Akademie AG, ist der Titel eines Professors an der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Zürich/Zürcher Fachhochschule verliehen worden.

René H. Melliger ist von der Fürstlichen Regierung Liechtensteins zum neuen Leiter des Amtes für Finanzdienstleistungen ernannt worden. Das Amt ist die zentrale Behörde für die internationale Reputation des Finanzplatzes Liechtenstein.



Conci- at Spezialisten für Spezialisten im Finanz- und Rechnungswesen.

Sie haben vakante Stellen im Finanz- und Rechnungswesen zu besetzen?

Sie sind qualifizierte Fach- oder Führungskraft in dieser Sparte und suchen nach neuen Aufgaben?

Vertrauen Sie auf die Erfahrung, auf die fundierten Branchen-Kenntnisse und auf die persönliche Beratung durch die Conci- at
-Mitarbeiter.



Büro Düsseldorf
Tonhallenstraße 10
40211 Düsseldorf
Tel. 02 11/38 83 88-0
Fax: 02 11/38 83 88-10
duesseldorf@conci- at
.de

Büro Essen
Dorotheenstraße 1
45130 Essen
Tel. 02 01/7 49 98-0
Fax: 02 01/7 49 98-10
essen@conci- at
.de

Büro Frankfurt
Brentanostraße 18
60325 Frankfurt
Tel. 0 69/71 37 44-0
Fax: 0 69/71 37 44-10
frankfurt@conci- at
.de

Büro Köln
Sulzerring 44
50677 Köln
Tel. 02 21/80 10 98-0
Fax: 02 21/80 10 98-10
koeln@conci- at
.de

Büro Mannheim
H1, 6-7
68159 Mannheim
Tel. 06 21/1 70 28-0
Fax: 06 21/1 70 28-10
mannheim@conci- at
.de

Büro München
Hochbrückenstraße 3
80331 München
Tel. 0 89/24 20 91-0
Fax: 0 89/24 20 91-10
muenchen@conci- at
.de

Büro Stuttgart
Jägerstraße 14-18
70174 Stuttgart
Tel. 07 11/22 45 18-0
Fax: 07 11/22 45 18-10
stuttgart@conci- at
.de

Improving Value Performance

*Wertorientierte Unternehmensführung
als Erfolgsstrategie.*

*Wertehebel strategisch nutzen.
Wertebeitrag definieren.*

Wachstum generieren.



> > 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.