

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Finanzkrise
Balanced Scorecard
Basel II

Controller als Bewerber
Immobilien-Controlling
Kennzahlensysteme
Bilanzmodernisierungsgesetz



783777 500997

01450-5059

Unternehmer zu übernehmen



Komplexe Projekte in Sicht? Im Finanz- und Rechnungswesen? Ihr Führungsteam braucht Verstärkung?

Dann sind unsere Interimsmanager perfekt für Sie: erfahrene Experten, die es gewohnt sind, unternehmerisch zu denken und eigenständig zu handeln. Eine freundliche Übernahme in jedem Fall.

www.roberthalf.de



Robert Half[®]
Management Resources

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

wir sind umgezogen ... nicht physisch sondern virtuell. Unsere homepage www.controllermagazin.de ist neu gestaltet und läuft nun auf dem Server der Haufe Mediengruppe, schauen Sie doch einmal vorbei!

Das Januar Heft, erstmals in Farbe und auf neuem Papier, hat uns viel Lob beschert, vielen Dank dafür. Bei aller Gründlichkeit hatte sich beim ersten



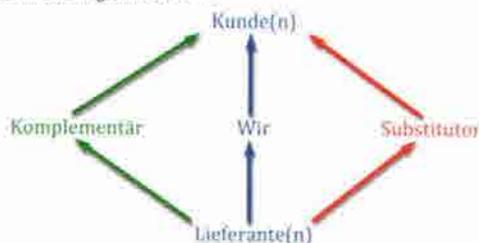
Artikel im Januar-Heft in der Druckvorstufe ein Umbruch verschoben und eine Bildunterschrift ging verloren. Abgebildet waren auf Seite 5 nicht die Fußballer des FC-Wörthsee, sondern die Controller Akademie Vorstände RA Conrad

Günther und Prof. Dr. Martin Hauser, sowie neben mir Hansgrohe CEO und ICV Vorstand Siegfried Gänßlen.

Neu ist auch unser Erscheinungstermin, den wir vom Ende auf den 10. jedes ungeraden Monats verlegt haben. Geblieben sind Herrn Biels Literaturforum und die von Herrn Sander gebauten ICV-Seiten, nun in Farbe, so wie die an die 100 Seiten redaktionelle Beiträge, oft von ICV Mitgliedern eingereicht.

Zusammen sind wir stark

Vor längerer Zeit ist mir eine Abbildung untergekommen, die ich in den Stufe I Seminaren gerne zitiere:



Auf Lieferantenseite konkurrieren Firmen um Rohstoffe und Komponenten oder profitieren, indem sie gemeinsam größere Mengen beschaffen und sich so Einkaufsvorteile sichern. Beim Laufgeschäft „meines Vertrauens“ in München erstand ich unlängst einen Getränkekübel der Marke „Lex“ (Laufexperten), einer Eigenmarke, welche ein paar kleine Fachgeschäfte ins Leben gerufen hatten.

Auf der Kundenseite konkurrieren beispielsweise Hersteller von PC-Prozessoren (Intel, AMD). Komplementär zu Ihnen sind PC-Hersteller, welche bevorzugt Prozessoren eines Herstellers einbauen. Auch Windows ist komplementär und fördert den PC und damit den Prozessorenabsatz, da neue umfangreichere Softwareversionen wiederum die Notwendigkeit für schnellere, neue Rechner nach sich ziehen.



■ Dr. Klaus Eismayer

Chefredakteur Controller Magazin,
Verlag für ControllingWissen AG

Trainer und Partner der Controller
Akademie AG

k.eismayer@controllerakademie.de

Win-Win Situationen bauen

Mit einem Unternehmen muss man heute nicht mehr unbedingt der Größte sein, um gewinnbringend zu bestehen, sondern Netzwerke und strategische Allianzen gewandt und zum Nutzen aller Beteiligten aufbauen und pflegen können. In Win-Lose Konfrontationen geht viel Energie verloren, auch wenn Wettbewerb die Beteiligten zur Fitness zwingt. In Win-Win Beziehungen wird Energie verstärkt, weil stets mehrere Partner profitieren.

Auch als Controller in der Unternehmung ist man auf Netzwerke angewiesen. Hin zur IT, um Umsetzungen zu beschleunigen, in alle Bereiche, um Informationen, Stimmungen, Ideen und schwache Signale aufzunehmen.

Außerhalb des Unternehmens ist der ICV, der Internationale Controller Verein e. V., das Nr. 1 Kompetenz-Netzwerk für Controller. Es wird wenige Probleme geben, an denen nicht schon irgendein ICV Mitglied gearbeitet hat.

Ein Ausschnitt dieser Controlling Vielfalt ist auch jede Ausgabe des Controller Magazins, die aktuell widerspiegelt, was es in der Controller Szene quer über Branchen und Unternehmensgrößen hinweg an Neuem gibt.

Mit den besten Wünschen für Ihren Erfolg

Dr. Klaus Eismayer
Herausgeber

Inhalt

Titelthema



Finanzkrise
Seite 9

Basel II
Seite 15

Aktuell



Balanced Scorecard
Seite 76

Heinz-Jürgen Klepzig	
Unternehmenssteuerung: „Richtig“ messen und trotzdem falsch liegen?	4
Albrecht Stäbler Siegfried Weinmann	
Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Staatskrise.	9
Jürgen Weber	
Controller in der Krise	14
Eric Frère Svend Reuse	
Die wirklichen Auswirkungen von Basel II	15
Stephan Jakober Christian Theuermann	
Hotelcontrolling mittels Kennzahlensystem	22
Kurt-Georg Scheible	
Die Angst der Manager vor vielen „kleinen Unternehmern“	27
Martina Albrecht	
Qualitative Prüfungsverfahren	28
Harald Ruso	
No Risk, No Business	35
Birgit Feldbauer-Durstmüller Thomas Haas Sandra Mühlböck	
Controlling-Praxis	
oberösterreichischer Familienunternehmen	36
Frank Sundermann	
Reagieren auf den Abschwung	41
Andreas Krimpmann Stefan Müller	
Auswirkungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) auf das Controlling	43
Christian Humbert Nelly Meichsner Jörg Müller	
Identifizierung von Immobilien-Kostentreibern durch eine Bewirtschaftungsanalyse	48

Inserentenverzeichnis **Anzeigen:** CP Corporate Planning AG, 3 u. U4 | Treuenfels BMB GmbH, 7 | pmOne AG, 11 | Hyperspace, 21 | Management Institut Herrenhausen, 81 | Robert Half Deutschland GmbH & Co. KG, U2 | Rudolf Haufe Verlag HCO Pro Launch Themenportal, U3 **Stellenmarkt:** Seite 99 – künftig frei für Ihre Anzeigen! **Beilage:** Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert

Impressum

ISSN 1616-0495

34. Jahrgang



Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayr, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer und Aufsichtsratsmitglied der Controller Akademie AG, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. www.controllerverein.com

Redaktion

Dr. Klaus Eiselmayr, k.eiselmayr@controllirakademie.de
Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de

Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung
VCW AG, Münchner Strasse 10, 82237 Würthsee-Ettersschlag,
Tel 01805 91 31 24*, Fax 01805 91 31 74*
*0,14€/Min., aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms.

Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG, Hindenburgstraße 64,
79102 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS),
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen, alfred.biel@gmx.de

Online-Shop www.controllingwissen.de

Anzeigenverkauf

Kathrin Hennemann, Tel. 0931 27 91 -541, Fax -477,
kathrin.hennemann@haufe-fachmedia.de

Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel. 0931 27 91 -472, Fax -477,
christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenleitung

Bernd Junker, Tel. 0931 27 91 -556, Fax -477,
bernd.junker@haufe-fachmedia.de
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9,
97076 Würzburg

Konzept und Design / Titelgestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Strasse 45,
82131 Gauting, www.deyhledesign.de

Rubriken

Editorial	1
Kolumne: Gerhard Römer	65
Literaturforum	100
Internationaler Controller Verein eV	110

Thomas Gerick

Lizenzmanagement: Zwischen SOX und Kostendruck	55
--	----

Rolf Kunstek

Ein statistischer Ansatz zur Prognose von zufallsgeprägten Geschäftsprozessen	58
---	----

Karl-W. Giersberg | Werner Gleißner | Ralf Presber

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung	62
------------------------------------	----

Bernhard Hirsch | Olaf Mäder | Robert Wonde

Software zur Unterstützung des Instruments Balanced Scorecard in KMU	66
--	----

Christian Freytag | Frank W. Hartmann

Stammdatenmanagement als Grundlage für effiziente Geschäftsprozesse	71
---	----

Detlev R. Zillmer

Controlling aktuell – Bericht über die Master Class	74
---	----

Herwig Friedtag | Walter Schmidt

Balanced Scorecard in der Praxis	76
----------------------------------	----

Christian Schneider

Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung	85
---	----

Rosita Blaha | Uwe M. Seidel

Der Controller in der Rolle des Bewerbers	93
---	----

Nicolas Nasner | Andreas Schulz

Prognose von Kundenkonditionen	96
--------------------------------	----

Herstellung Druck-Service Karl, karl.druckservice@t-online.de

Druck Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 7605 10

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr: Jan., März, Mai, Juli, Sept., Nov.

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 129,00 plus € 9,90 Versand

im europäischen Ausland € 17,40

Einzelheft € 21,50 plus Versand, die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlags 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.

Bildnachweis Titel

Fotolia

CONTROLLING kann so einfach sein!

Integrierte Finanzplanung mit CORPORATE PLANNER®

- Planung, Analyse, Reporting mit einer einzigen Software
- Automatische Verknüpfung von Erfolgsplan, Planbilanz und Finanzplan
- Liquiditäts- und Cash-Management
- Einfache Navigation durch logische Baumstruktur
- Betriebswirtschaftliches Wissen gepaart mit Hochleistungssoftware
- Bei mehr als 3.200 Unternehmen erfolgreich im Einsatz

Einfach. Schnell. Professionell.

www.controlling-software.de



CP CORPORATE PLANNING AG

Große Elbstraße 27 · D-22767 Hamburg
Telefon 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33
Info@corporate-planning.com
www.corporate-planning.com

Unternehmenssteuerung: „Richtig“ messen und trotzdem falsch liegen?

von Heinz-Jürgen Klepzig, Gauting

(HI2065924)



13

23

39

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Stellen Sie sich vor, Sie erfahren am Schalter Ihres Kreditinstituts durch Zufall, dass Sie weit aus mehr Zinserträge als Ihr lieber Nachbar erhalten. Also: alles richtig gemacht! Hochzufrieden gehen Sie nach Hause. Oder gibt es einen Haken an der Sache? Der Vergleich der Zinserträge wird erst dann richtig interessant, wenn man die Höhe des eingesetzten Kapitals erfährt, das zu den Zinsen geführt hat. Eine simple Binsenweisheit!

Und was hat das mit Unternehmenssteuerung zu tun? Bei Gesprächen mit Unternehmern wie auch beim Blick in die Wirtschaftspresse zeigt sich, **dass bei den Performance-Zahlen eines Unternehmens vorrangig die Umsatzrendite besprochen wird.** Das eingesetzte Kapital in Anlage- und Umlaufvermögen erfährt wenig Beachtung. Die Gesamt- oder Eigenkapitalverzinsung wird also nicht gezielt verfolgt! Gilt also im Unternehmen nicht, was im Privaten gilt? Oder verwenden wir falsche Denk- und Steuerungsmodelle? Es stellt sich die Kernfrage: Messen wir das Richtige bei der Unternehmenssteuerung?

Wertorientierung: Was ist's?

Unternehmenssteuerung wird auf der Basis von Controlling-Modellen durchgeführt. Modelle sind Abbildungen der Wirklichkeit. Durch Veränderung von Standorten und Blickrichtungen können gezielt Details schärfer herausgearbeitet oder auch ausgeblendet werden. **Modelle sind jedoch nie die Wirklichkeit. Sie sind immer Vereinfachungen!** Controlling-Modelle sind ebenfalls Abbildungen der Wirklichkeit. Auch sie sind Vereinfachungen im Vergleich zur Wirklich-

keit! Und sie basieren auf unterschiedlichsten Positionen, durch die bestimmte Aspekte in den Fokus der Betrachtungen gestellt werden.

Ein spezieller Standort und eine spezielle Blickrichtung ergeben sich durch Wertorientierung im Controlling. **Wertorientierung ist zum Leitbegriff moderner Unternehmensführung geworden¹.** Während beispielsweise Umsatz- oder auch Eigenkapitalrendite viel zu kurzfristig und auf zu schmaler Basis messen, können wertorientierte Messinstrumente Aussagen darüber machen, ob, wie und wodurch sich der Unternehmenswert verändert. Das sind Aussagen eines ganz anderen Kalibers! Es herrscht heute in der betriebswirtschaftlichen Szene weitgehend Einigkeit, dass eine kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswerts ökonomisch notwendig ist und den Interessen aller Beteiligten dient. *Wertschaffung* ist also für Kapitalgeber, Beschäftigte, Staat und Gesellschaft von Nutzen. In der Diskussion ist allerdings nach wie vor die Frage, welchem Beteiligten welcher Wert zufließen soll. Diese Frage der *Wertverteilung* soll hier nicht weiter verfolgt werden.

Wie ermittelt sich der Unternehmenswert?

Als praktikabler Ansatz zeigt sich das **Konzept von Stern/Stewart²**, das sich von der Ermittlung des gesamten Unternehmenswerts löst und sich auf die Berechnung der jeweiligen Wertsteigerungen für eine Berechnungsperiode (z.B. ein Geschäftsjahr) konzentriert³. Als Ergebnis erhält man den Economic Added Value (EVA). Im deutschen Sprachgebrauch hat sich dafür der Begriff **Geschäftswertbeitrag** etabliert.

Abbildung 1 stellt klar, wie sich der Geschäftswertbeitrag ermittelt.

Fazit: Zusätzlicher Wert ist erst dann geschaffen, wenn ein Geschäft langfristig mindestens die Kosten des eingesetzten Kapitals verdient. Denn solange das eingesetzte Kapital nicht wenigstens einen etwas höheren Ertrag bringt als eine Anlage beim Kreditinstitut, sollte man im Kapitalmarkt und nicht in der Firma investieren.

Die **Stoßrichtungen zur Verbesserung** des Geschäftswertbeitrags sind die

- Steigerung des Betriebsergebnisses
- Verringerung der Kapitalbindung in Anlagevermögen und Working Capital⁴.

Das EVA-Modell hat sich als das in der Praxis am häufigsten verwendete Verfahren zur wertorientierten Unternehmenssteuerung durchgesetzt. Verständniserleichternd insbesondere für Nicht-Betriebswirtschaftler ist, dass diese Kennzahl ergebnisorientiert⁵ ist und auf traditionellen Kenngrößen aufbaut.

Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Was bringt's?

Was ist denn nun das Besondere der wertorientierten Unternehmenssteuerung? Dies lässt sich anhand des Geschäftswertbeitrags verdeutlichen: Betriebsergebnis und Kapitalkosten bestimmen den Geschäftswertbeitrag. Die Steigerung des Betriebsergebnisses durch Umsatzwachstum und dessen Umwandlung in zumindest proportional steigende Gewinne gehört zum üblichen betriebswirtschaftlichen Standard-Repertoire.

Der große Nutzen der Wertorientierung liegt in der zusätzlichen **Betrachtung der Kosten, die durch das im Anlage- und Umlaufvermögen gebundene Kapital entstehen**. Denn die Verringerung der Kapitalkosten durch eine Verringerung der Kapitalbindung in Anlagevermögen und Working Capital wird in der Praxis selten hinterfragt. So bleibt die Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals, und dabei insbesondere die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals in Form von Opportunitätskosten, unberücksichtigt.

Fazit: Die wertorientierte Unternehmensführung fordert von jedem Geschäftsverantwortlichen, in seinem Unternehmen oder Unternehmensbereich einen positiven Geschäftswertbeitrag zu erbringen, also mindestens die Kapitalkosten zu verdienen. Durch Berücksichtigung der Kapitalkosten wird eine Ermittlung und Gestaltung von Gesamtkapital- und Eigenkapitalzinsen zwingend.

Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Lohnt's sich?

Jede Veränderung eines existierenden Systems zur Unternehmenssteuerung bedeutet einen Extra-Aufwand. Lohnt es sich denn, in ein neues System zur wertorientierten Unternehmenssteuerung zu investieren?

Eine allgemeingültige Antwort lässt sich zwar nicht geben. **Empirische Untersuchungen zeigen jedoch hochinteressante Potenziale:**

- Die Auswertung von 400 Projekten zum Einsatz von wertorientierter Unternehmenssteuerung mit dem Focus allein auf Prozessverbesserungen erbrachte **Verbesserungspotenziale der Gesamtkapitalverzinsung um 15 - 30 %**.
- Durch wertorientierte Unternehmenssteuerung wurde das **Working Capital** in einem Großkonzern in unterschiedlichen Geschäftseinheiten binnen zwei Jahren um bis zu 30 % **reduziert**. Dies bedeutet erhebliche Verbesserungen der Cash- und Rendite-Situation.

Wer diese Potenziale realisieren möchte, muss eine wertorientierte Unternehmenssteuerung einführen. Denn es heißt zurecht: **(nur) was gemessen wird, wird befolgt!**

Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Geeignet für alle Lebenslagen?

Zweckmäßige Maßstäbe einer Unternehmenssteuerung sollten sich aus den Unternehmenszielen ableiten lassen. Hier gibt es ganz unter-

schiedliche Zielvorstellungen. An zwei Extrempositionen von Unternehmerverhalten sollen diese Unterschiede verdeutlicht werden:

- **Ein Unternehmer kann wirtschaften wie ein Waldbauer:** so ernten und pflanzen, dass die übernächste Generation ein ausreichendes Auskommen mit den langsam, aber stetig nachwachsenden Ressourcen hat. Es geht hier ausgeprägt um ein längerfristiges Überleben des Familienunternehmens durch Erhalt des Unternehmenswerts und nicht um kurzfristiges Optimieren oder gar Maximieren der Rendite für die eingebrachten Ressourcen. Die skizzierte, gar nicht hinterwäldlerische Denkhaltung, ist in der Wirtschaftspraxis tatsächlich bei einigen Familienunternehmen zu entdecken.
- **Ein Unternehmer kann das Unternehmen aber auch „aufhübschen“ wie ein Brautwerber:** die Braut, die unter die Haube kommen soll, wird geschmückt, um potente Interessenten zu finden. Bei mergers&acquisitions zeigen sich die attraktiven Seiten einer Partie für den Investor insbesondere in deren hoher Gesamt- oder Eigenkapitalrendite, also wertorientierten Kategorien. Folgerichtig werden diese Seiten kosmetisch behandelt.

Kurzfristig können sich Prioritäten jedoch durchaus verschieben, wie zwei Beispiele zeigen:

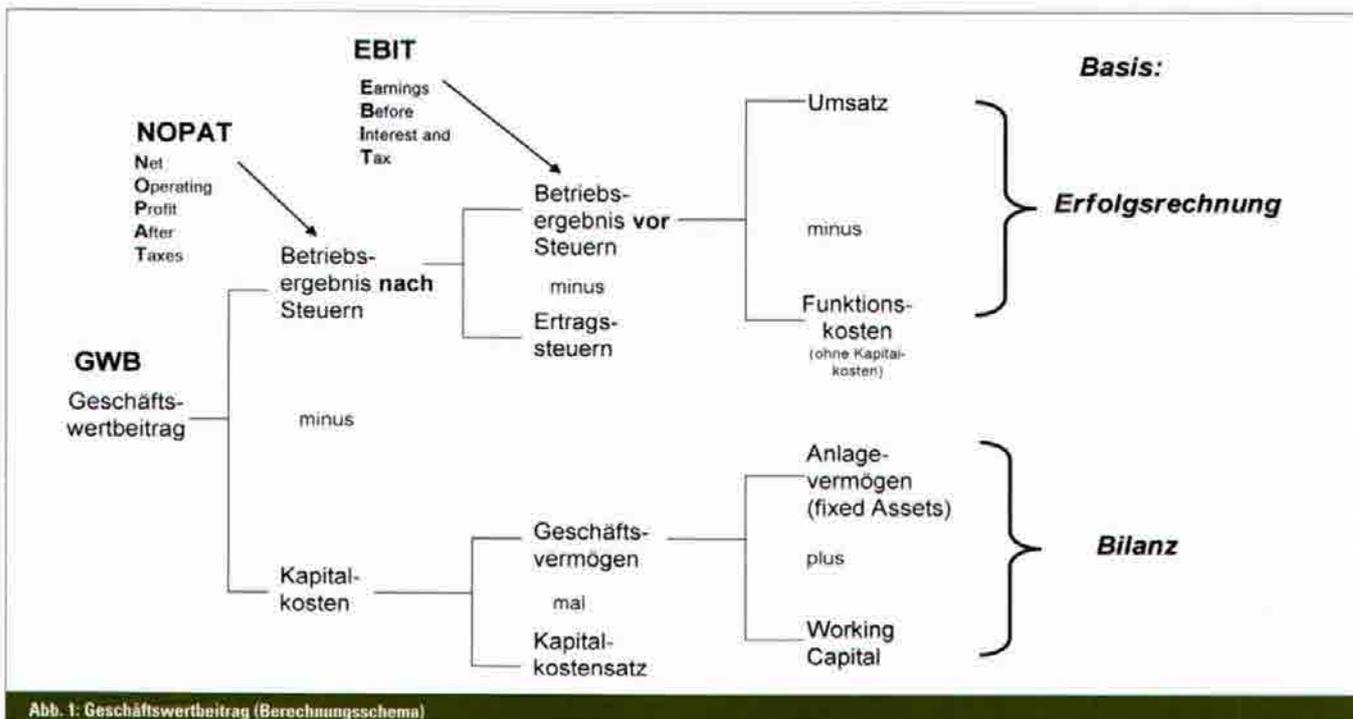


Abb. 1: Geschäftswertbeitrag (Berechnungsschema)



Abb. 2: Liquidität (Berechnungsschema)

- Unternehmen mit sehr profitablen Umsatz werden bei vorzüglichem Auftragsengang den Durchsatz am Engpass (z.B. begrenzte Kapazitäten in der Endmontage eines Unternehmens) optimieren. Auch zu Lasten von (hoffentlich nur leichten) Überbeständen! Schließlich ist eine im Engpass verlorene Einheit eine für das gesamte Unternehmenssystem verlorene Einheit!
- Unternehmen mit kritischer Liquidität werden gezielt versuchen, ihre Liquidität zu optimieren. In Krisenzeiten geht Liquidität vor Rendite, heißt es. Ohne Liquidität ist ein Unternehmen betriebswirtschaftlich tot. Immer ausreichend Liquidität an Bord zu haben muss also ein weiterer wesentlicher Zielmaßstab sein. Das kann dazu führen, dass beispielsweise solche Aufträge vorgezogen werden, die rasche Liquidität durch schnelles Inkasso versprechen, auch wenn dadurch Extra-Bestände durch die Verzögerung der anderen Aufträge geschaffen werden.

Fazit: Unterschiedliche Einstellungen, aber auch Anlässe prägen die jeweils verfolgten Unternehmensziele und demgemäß die zugehörige Unternehmenssteuerung. Im Kern geht es dabei jedoch auf längere Sicht immer um einen Erhalt oder eine direkte Steigerung des Unternehmenswerts. Die Wertorientierung mit der Gestaltung des Ergebnis- und Vermögenssates erscheint generell als äußerst zweckmäßige Grundlage zur längerfristig ausgelegten Unternehmenssteuerung.

Als weiterer wesentlicher Maßstab zu Unternehmenssteuerung ergibt sich die Liquidität.

Was zeigt die Praxis?

Die oben erwähnte vorherrschende Zustimmung der betriebswirtschaftlichen Szene zum Begriff der Wertorientierung bedeutet jedoch nicht, dass derzeit Wertorientierung in allen Unternehmen oder auf allen Führungsebenen eines Unternehmens praktiziert oder angestrebt wird. Wie bei einem windgetriebenen fruchtbaren Mai-Regen mit seiner Regenschleppe, der zunächst die Spitze eines Bergkegels benetzt und dann allmählich von oben nach unten mehr und mehr auch die Bergflanken erfasst, lässt sich die Durchdringung der Wertorientierung in einer Unternehmenshierarchie verfolgen.

Man kann in der Praxis drei wesentliche unterschiedliche Einsatzmuster zur Wertorientierung unterscheiden:

- 1. Die Analysten-Lösung:** Wertorientierte Kennzahlen werden vom Top-Management zur Kommunikation nach außen insbesondere für den Kapitalmarkt verwendet.
- 2. Die Fortgeschrittenen-Lösung:** Wertorientierte Kennzahlen werden im Top-Management verwendet. Sie dienen der Planung und Steuerung von Unternehmenseinheiten. Eine Durchdringung des Konzeptes im Gesamtun-

ternehmen über alle Leitungsebenen liegt nicht vor.

- 3. Die Professionellen-Lösung:** Wertorientierung wird umfassend in Zielplanung, Berichtswesen und Anreizgestaltung eingesetzt. Aus den wertorientierten Kennzahlen für das Unternehmen werden Werttreiber für die einzelnen Unternehmensbereiche abgeleitet.

Fallbeispiel: Ein Unternehmen auf dem Weg zur Fortgeschrittenen-Lösung

Bei einem Hersteller von weißer Ware verwendet das Top-Management neben anderen Steuerungssystemen auch ein wertorientiertes Steuerungssystem. Als Hauptzielgröße für den Werksleiter wird jedoch die ausgebrachte Stückzahl pro Tag bzw. pro Monat verwendet. Diese Zielgröße ist für ihn auch Basis seines Anreizsystems.

Nicht alle Unternehmen werden von der Regenschleppe erfasst: Neben den drei erwähnten Unternehmenstypen gibt es viele, insbesondere mittelständische Unternehmen, die ihr Unternehmen durchaus erfolgreich nicht nach explizit wertorientierten Maßstäben führen.

Fazit: Man kann also auch ohne Wertorientierung erfolgreich Unternehmen führen.
Aber: Man konzentriert sich dabei traditionell auf den Ergebnisast und vergibt die

Chancen einer gezielten Gestaltung des Vermögenssastes.

Vorteile ergeben sich bei Reduzierung von Anlagevermögen und Working Capital auch deshalb, weil dadurch die beiden erwähnten wesentlichen Maßstäbe der Unternehmenssteuerung verbessert werden: der Geschäftswertbeitrag, aber auch der Cash-Saldo (Abbildung 2).

Möglichkeiten, das Anlagevermögen zu reduzieren, liegen beispielsweise vor durch

- Konzentration auf das betriebsnotwendige Vermögen
- Anlagen-Leasing (allerdings sind hier off-balance-Positionen zu berücksichtigen)
- Betreibermodelle
- Outsourcing.

Die Realisierung dieser Alternativen erfordert in aller Regel einen mittel- bis langfristigen Zeitraum⁸.

Die **Reduzierung des Working Capital** ist in aller Regel in einem kurz- bis mittelfristigen Zeitrahmen realisierbar. Im Einzelnen geht es um die Gestaltung der drei Prozesse⁹:

- Purchase-to-pay (z.B. durch Just-in-Time-Ansätze, Konsignationslager, Optimierung der Abrufmengen/ -frequenzen).

- Total-supply-chain (z.B. Reduzierung der Durchlaufzeiten/-wege, Reduzierung der Sicherheitsbestände/Losgrößen, Verringerung von Änderungen/ Nachbesserungen).
- Order-to-cash (z.B. durch Einführung von Versand-/Kunden-orientierter Produktion, Einhaltung von Lieferterminen, Erhalt von Anzahlungen).

Weiterhin wird durch die Reduzierung von Anlagevermögen und Working Capital die Bilanz verkürzt, so dass sich die Eigenkapitalquote erhöht. Dies ist insbesondere für die traditionell Eigenkapital-schwachen mittelständischen Unternehmen in Deutschland von großer Bedeutung, da diese Kennzahl auch im Rating nach Basel II ein besonderes Gewicht hat.

Wertorientierung: Schein und Sein

Angesichts der aufgeführten Vorteile der wertorientierten Unternehmensführung liegt die Annahme nahe, dass bei Großunternehmen, mittleren und Klein-Unternehmen ein fortgeschrittener Implementierungsstand vorzufinden ist. Tatsächlich jedoch ist der Implementierungsstand ernüchternd. Die Befragung von mehr als 120 Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handel und dem Dienstleistungs-

sektor zeigt, dass traditionelle Kennzahlen wie Absatz-/ Umsatzkennzahlen, EBIT/EBITDA und Produkt-/Produktionskennzahlen im Vordergrund stehen. **Wertorientierte und wachstumsorientierte Kennzahlen wie EVA oder Discounted Cash Flow finden nur geringen Einsatz¹⁰.**

In den Fachmedien wird ein generelles Commitment des Top-Managements zur Wertorientierung propagiert. Nach eigenen Erfahrungen zeigt sich auch bei mittleren und großen Unternehmen in Deutschland ein erstaunlich geringer Implementierungsstand. Nur sehr wenige Unternehmen können als professionelle Anwender bezeichnet werden. Bei vielen mangelt es an einem abgestimmten Konzept von Werttreibern über alle Hierarchie-Ebenen hinweg. Demgemäß ist auch das Zusammenspiel von Zielsystem, Berichtssystem und Anreizsystem im Sinne der Wertorientierung noch verbesserungsfähig.

Fazit: Im Sinne der Wertorientierung messen wir wahrhaftig nicht immer das Richtige. Nach dem schon erwähnten Motto: „Was gemessen wird, wird befolgt!“ wird beispielsweise häufig durch Honorierung von Stückzahl-Ausbringung unüberlegt sogar Kapitalbindung produziert.

Konsequenz: Alle Verbesserungspotenziale erschließen.

PROJEKTSTAU IM CONTROLLING & REPORTING?

HAMBURG ■ FRANKFURT ■ BERLIN
DÜSSELDORF ■ STUTTGART ■ MÜNCHEN
T 040-70 70 84-0 | info@treuenfels.com
www.treuenfels.com



EXPERTEN AUF ZEIT – INTELLIGENT UND PRAXISERFAHREN!

- Aufbau und Verbesserung des Controlling
- Prozessmanagement und Prozesskostenrechnung
- Implementierung von Management-Informationssystemen

TreuenFels vermittelt Ihnen externe Projektleiter und Projektmitarbeiter mit einem ausgeprägten Verständnis für moderne Organisationsstrukturen und dem richtigen Fingerspitzengefühl für die Integration in Ihr Team.

Sprechen Sie uns an, wir sind für Sie da!


TREUENFELS
Finance & Controlling Careers

Die betriebswirtschaftlichen Diskussionen über Wertorientierung vermitteln den Eindruck, dass das Thema in der Praxis längst angekommen ist und zugehörige Systeme der Unternehmenssteuerung installiert sind oder aktiv vorwärts getrieben werden. Der Status Quo zeigt jedoch, **dass noch erhebliche Verbesserungsreserven offen liegen.**

Als Teilergebnis ist positiv festzustellen, dass die Diskussion über Wertorientierung die Bilanzseite ins Blickfeld gerückt hat. Die Gegenüberstellung von Ergebnis und Kapitalbindung hat tendenziell dazu geführt, dass Kapital sorgfältiger eingesetzt wird. Dies gilt für das Anlagevermögen als auch das Working Capital.

Dennoch: **Es gibt noch viele Verbesserungspotenziale!** Die Praxis zeigt, dass Unternehmen bei Rendite und Liquidität immer stärker von ihren Kunden unter Druck gesetzt werden. Da ist es gut, in einem bisher ver-

zund durch gezielte Senkung der Kapitalkosten, dann gilt es tatsächlich in den meisten Unternehmen, die Steuerungssysteme unverzüglich auf den Prüfstand zu stellen!

Literaturhinweise:

Coenenberg, Adolf G.; Salfeld, Rainer: Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 2003

Deloitte&Touche: Praxis-Studie zum Thema „Kostenmanagement & Controlling“, Düsseldorf o.J.

Hauser, Martin: Wertorientierte Betriebswirtschaft, Arbeitspapiere der Controller-Akademie, Gauting o.J.

Klepzig, Heinz-Jürgen: Working-Capital und Cash Flow, Wiesbaden 2008

Rappaport, A.: Creating shareholder value: the

torientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden 2004

². Eine übersichtliche Darstellung bringt Hauser, Martin: Wertorientierte Betriebswirtschaft, Arbeitspapiere der Controller-Akademie, Gauting o.J.

³. vgl. Stewart, G.B.; Stern, J.M.: The quest for value: the EVA management guide, New York 1991

⁴. Rappaport hatte bereits im Jahre 1986 mit seiner Veröffentlichung Creating Shareholder Value das Prinzip der Wertsteigerung als übergeordnetes Ziel unternehmerischen Tuns formuliert und zugleich die Discounted Cash Flow Methode als ökonomisch fundierte Berechnungsweise des Unternehmenswerts in die Praxis eingeführt. Der Unternehmenswert ergibt sich demnach aus der Summe des für die Zukunft erwarteten Free Cash Flow, diskontiert mit einem Kapitalkostensatz, der das Unternehmensrisiko berücksichtigt. Die Ermittlung des Unternehmenswertes erfolgt gemäß der Grundidee von Rappaport nach einer Formel, die selbst einem „normalen“ Betriebswirtschaftler als „etwas sperrig“ erscheint und als Leitidee für ein Unternehmen den Mitarbeitern sicher schwer zu vermitteln ist. Vgl. Rappaport, A.: Creating shareholder value: the new standard for business performance, New York 1986

Autor	
	<p>Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig hat als Arbeitsschwerpunkt das wirtschaftlich-sinnvolle Verändern von Unternehmensprozessen. Er ist Professor für Betriebswirtschaft/Logistik und verfügt über langjährige Erfahrung als Geschäftsführer in einer großen Beratungsgruppe und als Interimsmanager.</p>

nachlässigten Bereich noch Reserven zu haben. Die Gestaltung der Vermögensseite und hier speziell des Working-Capitals eines Unternehmens ist ein solcher Bereich, der bei der Unternehmenssteuerung bislang im Abseits steht.

Wenn demgemäß eine Reduzierung der Kapitalbindung ernsthaft verfolgt wird, dann sind abgestimmte Werttreiber-Hierarchien zu entwickeln, die den Mitarbeitern diese Orientierung erleichtern! Wenn Wertorientierung im Unternehmen als Leitidee verfolgt werden soll, dann ist den Mitarbeitern nicht nur das „Was“, sondern auch das „Warum“ zu erläutern!

Wenn es ausdrückliches Unternehmensziel ist, den Unternehmenswert zu steigern durch eine Erhöhung des Betriebsergebnisses und ergän-

new standard for business performance, New York 1986

Stewart, G.B; Stern, J.M.: The quest for value: the EVA management guide, New York 1991

Weber, Jürgen u.a.: Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden 2004

Wildemann, Horst: Asset Management und Working-Capital-Controlling, 5. Aufl. München 2004

Fussnoten:

¹. vgl. z.B. Coenenberg, Adolf G.; Salfeld, Rainer: Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 2003 sowie Weber, Jürgen u.a.: Wer-

⁵. Gemäß Praktiker-Definition ist Working Capital = Umlaufvermögen - kurzfristige Verbindlichkeiten

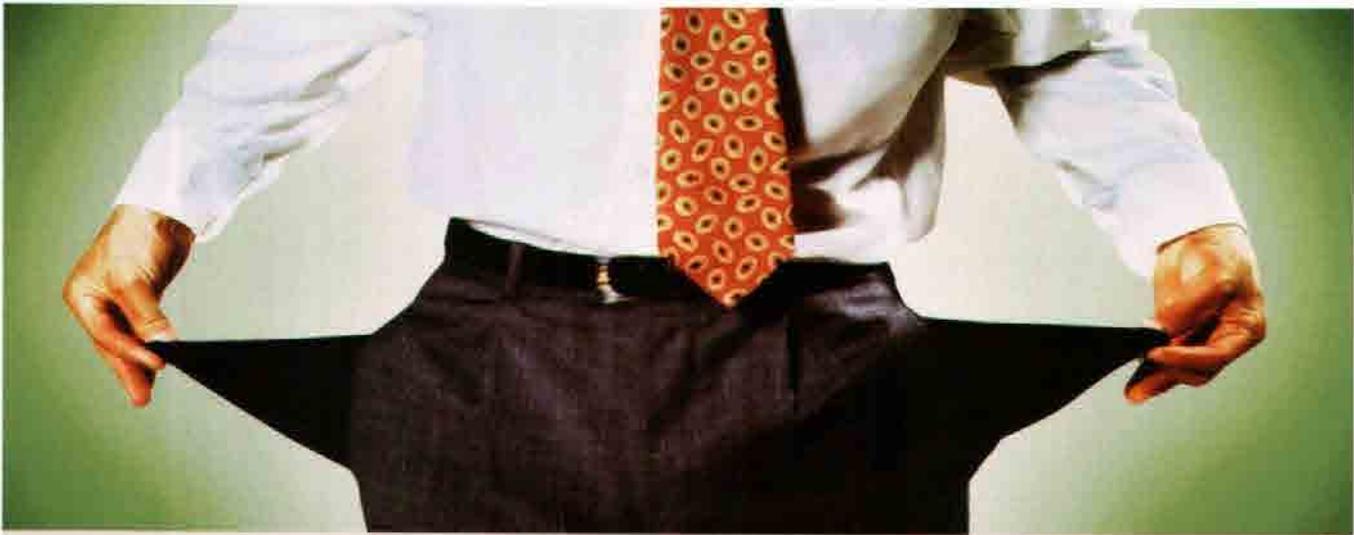
⁶. Die Unternehmenswertermittlung gemäß Rappaport verwendet dagegen Cash-Größen.

⁷. vgl. dazu auch Weber, Jürgen u.a., a.a.O.

⁸. vgl. z.B. Wildemann, Horst: Asset Management und Working-Capital-Controlling, 5. Aufl., München 2004

⁹. vgl. z.B. Klepzig, Heinz-Jürgen: Working-Capital und Cash Flow, Wiesbaden 2008

¹⁰. Deloitte&Touche: Praxis-Studie zum Thema „Kostenmanagement & Controlling“, Düsseldorf o.J.



Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Staatskrise.

Die Folgen des falsch gelebten Kapitalismus. Was ist zu tun? - Sieben Thesen und Handlungsfelder

von Albrecht Stähler und Siegfried Weinmann

(HI2065934)

Der Zusammenbruch der Finanzmärkte geht vielen Industrieunternehmen an die Substanz. Die freie Marktwirtschaft des Kapitalismus scheint nicht mehr zu funktionieren. Der Staat greift ein und versucht zu retten, was kaum zu retten ist. Eine neue Situation, ohne neue Konzepte. Bürgschaften und Subventionen, finanziert durch Kredite in Milliarden Höhen, sollen helfen, die Arbeitsplätze zu sichern und Arbeit zu beschaffen, Zinssenkungen und Finanzspritzen sollen die Fehler beheben, die dazu führten, dass das globale Finanzsystem entartete und heute der Volkswirtschaft unermessliche Schäden bereitet. Politische Maßnahmen sind notwendig, doch sie müssen aus einem neuen Verständnis der Beziehungen von Staat, Wirtschaft und Finanzen getroffen werden.

Der Geldmarkt ist die Achillesferse der Wirtschaft. Die Regulierung des Finanzgeschäfts ist ein Schlüsselfaktor für unser gesamtes Wertschöpfungssystem, ebenso wie die Energieversorgung und das Bildungswesen. Der Staat steht vor schweren Aufgaben, die ohne strukturelle Reformen nicht zu bewältigen sind.

Der Höhenflug an der Wall Street

„Der Höhenflug an der Wall Street beschert Bankern, Analysten und Händlern einen Geldregen“, zitierte das Handelsblatt die New York Times Ende 2006. „Die Jahresschluss-Boni dürften um zehn bis 15 Prozent gegenüber 2005 steigen ... Allein die fünf großen US-Investmentbanken Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch, Lehman Brothers und Bear Stearns werden ihren 173.000 Angestellten dieses Jahr voraussichtlich Prämien von 36 Milliarden Dollar zahlen ... Die fünf Großen werden laut Schätzung von Analysten in einer Umfrage von Thomson Financial in diesem Jahr zusammen Erlöse in Höhe von 128 Milliarden Dollar erzielen, 40 bis 50 Prozent davon reservieren sie für Gehälter und andere Vergütungsbestandteile, und davon wieder etwa 60 Prozent für die Prämien am Jahresende ... Berufsanfänger, die gerade von der Universität gekommen sind, bringen es an der Wall Street auf 200.000 bis 270.000 Dollar Gesamtlohn. Ein frisch gebackener Analyst bekommt im ersten Berufsjahr zwischen 105.000 und 145.000 Dollar.“¹

Ähnliche Szenen spielten sich seit Jahren an den anderen großen Finanzplätzen ab. **Die stolzen Zahlen der Finanzwelt hatten tief greifende Auswirkungen auf die Volkswirtschaft:** Im Jahr 2006 gab es in Großbritannien 6,5 Millionen Beschäftigte im Finanzsektor, gegenüber 3,2 Millionen Erwerbstätigen der Industrieunternehmen. Innerhalb von zwei Jahrzehnten hat sich in Großbritannien das Verhältnis der Zahl von Industriearbeitenden gegenüber den Angestellten in der Finanzdienstleistung umgekehrt. Nach einer Prognose des Nachrichten-Magazins Der Spiegel sollen in den nächsten zwei Jahren allein in der City of London 370.000 Stellen im Finanzbereich wegfallen.²

Der Geldregen aus der ABS-Maschine

Welcher Mechanismus beschaffte die Geldflut?
– Die Grundidee ist einfach: Kredite werden verbrieft und als Wertpapiere auf dem Finanzmarkt angeboten. Eine Bank, die Kredite verkauft, kann neue Kredite vergeben. Genauer:

11

21

37

G

F

S

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die Kredite (Assets) werden aus der Bilanz einer Bank ausgegliedert, durch eine Zweckgesellschaft (**Special Purpose Vehicle**) rechtlich verselbständigt und über die Ausgabe von Wertpapieren, den **Asset-Backed Securities** (ABS), an den internationalen Finanzmärkten refinanziert. Das Special Purpose Vehicle befreit die Bank vom Risiko, es erscheint nicht in ihrer Bilanz. Die Bank kann die Eigenmittelvorschriften von Basel I umgehen. Der Kern des ABS-Systems entstand aus Hypotheken und den hypothekarisch besicherten Anleihen, den **Mortgage-Backed Securities** (MBS).

Mit Hilfe des MBS-Finanzinstruments konnten nicht gedeckte Immobiliendarlehen massenweise in Vermögenswerte umgewandelt werden.

Die Ökonomie der Verschuldung

Der US-Hypothekemarkt wurde zum größten Kapitalmarkt der Welt. Die US-Bürger verfielen massenweise dem Konsum, ihre Sparquote sank unter Null. Die Gewinnkurven des Finanzgeschäfts stiegen scheinbar endlos an und die Werbesprüche der Banken suggerierten den sicheren Erfolg: „Ain't no mountain high enough“ (Bear Stearns), „Managed aggression, outstanding performance“ (Goldman Sachs), „Where vision gets built“ (Lehman Brothers), „You can count on us“ (Indymac), „No one knows more about risks“ (American International Group), „Merrill Lynch is bullish on America“ (Merrill Lynch). Erst am Ende fiel der wesentliche Faktor ins Gewicht: Die zur Deckung der Darlehen benötigten Einla-

verwandten sich in normale Geschäftsbanken oder sie gingen unter. **Die Bankwelt verlor das Vertrauen, die Wirtschaft den Boden, die Politik ihre Fassung und der Anleger sein Geld.**

Die Ursache: Selbstkonsistente Finanzsysteme

Die Finanzberater und Käufer von ABS stützen sich auf die Revisionsberichte und Rechtsgutachten sowie auf die Sorgfaltsprüfung der Investmentbanken, der Credit-Enhancer und der Ratingagenturen, die weder gemeinnützige noch staatliche Institutionen sind, sondern Unternehmen, die mit den Ratings selbst Profite erzielen. Ihre Modelle stützen sich auf empirische Daten und erkennen nicht, ob und wann ein Kreditnehmer seine Pflichten gegenüber dem Kreditgläubiger nicht mehr erfüllen kann.

Daraus resultierten grobe Fehleinschätzungen, die einem Pool von riskanten Krediten eine Spitzen-Tranche (Triple-A) bescheinigten. Die unvollständigen Modelle der Ratingagenturen und Analysten entkoppelten den gesamten Finanzmarkt von der realen Wirtschaft. Die Banken, Kreditnehmer und Investoren agierten rational innerhalb des selbstkonsistenten Finanzsystems, ohne sich an den Bedingungen der echten Wertschöpfung zu orientieren. Man glaubte, dass die künstlich erzeugten Wertpapiere im Markt zu realisieren sind. Doch als die Ratingagenturen begannen, die oberen Tranchen der Subprime-CDO abzustufen, **brach in einer Kettenreaktion die gesamte Finanzkonstruktion zusammen.**

Die Geldschöpfung im Finanzkasinoo und das Ende der Finanzkrise

So komplex und verwickelt die Vorgänge wirken, so einfach lassen sich die grundlegenden Prinzipien verstehen. Die Blase im Finanzsektor war etwa so vorhersehbar wie der Ausgang beim Roulette. Man weiß nicht, wann eine Serie abreißt. Sicher ist: am Ende gewinnt die Bank. Mit unscharfen Regeln. **Die Geschäftsvorgänge hinter der Finanzblase glichen einem gigantischen Glücksspiel.** Je höher die Rendite, desto geringer die Gewinnchance. Wesentlich dabei sind folgende Umstände:

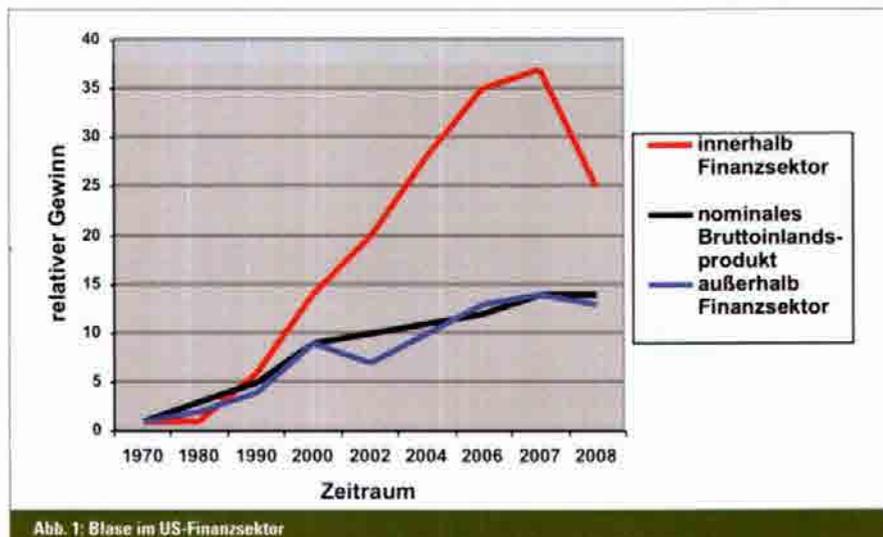


Abb. 1: Blase im US-Finanzsektor

Bündelungen und Verschachtelungstechniken stellten eine Reihe weiterer „Finanz-Innovationen“ dar, die aufgrund ihrer Komplexität die Risiken verschleierte und auf die Investoren verteilte. **Collateralised Debt Obligations** (CDO), eine weitere Tiefe der Verbriefung, vermehrte die undurchschaubare Dynamik des Kreditgeschäfts. Der Unterschied zu den einfacher strukturierten MBS liegt darin, dass CDO nicht direkt Hypotheken einkaufen, sondern Mortgage-Backed Securities. Ein weiterer Markt der CDO waren die **Private-Equity-Gesellschaften**, die ihr Geld nicht von den Banken direkt bekamen, sondern sich über CDO refinanzierten.³ Nachdem die Blase im Finanzsektor platzte, sank das Transaktionsvolumen der Private-Equity-Branche 2008 in den USA auf 65 Milliarden Dollar, gegenüber dem Volumen von 394 Milliarden Dollar im Jahr 2006.⁴

gen der Bankinstitute waren nicht vorhanden. Das Geld existierte nur scheinbar, virtuell. Die Finanzaktivitäten auf Basis der Asset Securitization führten arrogant und sicher in die Krise. Die US-Banken Bear Stearns, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Indymac, AIG und Merrill Lynch verzeichneten insgesamt etwa 100 Milliarden Dollar Verlust, bis Ende 2008 gingen zehntausende von Arbeitsplätzen dabei verloren.

Durch die Undurchsichtigkeit des ABS-Systems waren die eigentlichen Werte nicht annähernd bekannt. Die Komplexität hatte derart zugenommen, dass schließlich niemand mehr genau wusste, wer welche Position verbucht hat und welche Risiken dahinter steckten. Keiner konnte sich mehr auf den anderen verlassen. Die Geldflüsse stockten. Jobs verschwanden. Die großen Investmentbanken

1. Zum Spiel gehören zwei: die Bank und der Kunde. Anleger, die heute über ihre Bank oder ihren Finanzberater klagen, hätten sich schon gestern überlegen können, ob das Finanzgeschäft überhaupt hohe Renditen garantieren kann, denn jede echte Dienstleistung ist an eine reale Wertschöpfung gekoppelt und sie kann nicht mehr erzielen als den Wert ihres ökonomischen Nutzens an dieser Wertschöpfung.

2. Aufsichtsräte von Banken verstehen i. d. R. wenig vom Finanzgeschäft und das Bank-Management kümmert sich um den Wettbewerb und die Gewinnmaximierung, einschließlich ihrer eigenen Boni, und nicht um die ökonomischen Bedingungen des realen Markts. Welcher Geschäftsführer hat erkannt, dass seit 1990 die Gewinnkurve des US-Finanzsektors sich vom nominalen Bruttoinlandsprodukt und von der Kurve der Gesamtgewinne außerhalb des Finanzsektors immer weiter abhob, bis sie schließlich 2006 die dreifache Höhe gegenüber den beiden anderen Kurven erreichte, und sich dann die Frage gestellt, ob die Gewinnsumme aller Dienstleistungen des Finanzgeschäfts ein Vielfaches der Gewinne der realen Wirtschaft ausmachen kann? Hinzu kommt, dass jede Finanzinstitution sich selbst unterhalten muss und sich ihre Rolle als Mittler durch extrem hohe Gehälter und Boni vergütet. Woher sollen am Ende die sicheren, hohen Renditen für die Anleger kommen? Zwischen 1970 und 1990, als es noch keine derart „innovativen“ Finanzprodukte gab, lagen die Jahresgewinne noch im Rahmen der realen Wertschöpfung. (vgl. Abb.1)⁵

Die Blase im Finanzsektor umfasste weit mehr als die unvorstellbaren Geldmengen, die mit den Scheingeschäften im Laufe der vergangenen Jahre verbucht, vergütet und verbraucht wurden. Sie umfasste alles, was die nutzlosen Finanzgeschäfte mit sich führten. Ein Großteil der teuren Jobs und sämtliche Einrichtungen, wie Büros, Computer, Mobiltelefone, Dienstwagen, sind mit dem Zusammensturz überflüssig geworden. Die Finanzblase schlägt massiv auf die gesamte Realwirtschaft ein, mit Folgen für die Haushalte, die im Einzelnen schwer zu beziffern sind. **Insgesamt hat der Börsenmarkt im Jahr 2008 weltweit 24 Billionen Dollar verloren** und damit die Hälfte seines Kapitals eingebüßt.

Der Finanzsektor wird solange schrumpfen, bis die Gewinne sich wieder auf einem realistischen Wert normalisiert haben. Erst ab diesem Zeitpunkt kann auf das Ende der Finanzkrise gehofft werden. Wie lange es dauert, bis die Wirtschaft sich davon erholt haben wird, hängt von der Qualität der Maßnahmen ab, die heute vom Staat getroffen werden.

Von der Finanzkrise zur Staatskrise

Die Zahlungsrückstände und Zwangsvollstreckungen, Wertberichtigungen und Abschreibungen erreichten ungeahnte Rekordhöhen. In Deutschland hat es vor allem die staatlichen Banken, darunter die großen Landesbanken erwischt, mit unabsehbaren Folgen für den Mittelstand, die privaten Anleger und Steuerzahler. So musste allein die **Baye-rische Landesbank** infolge ihrer ABS-Geschäfte mehr als **zehn Milliarden Euro** im vergangenen Jahr abschreiben, um nur ein Beispiel zu nennen. Diese Summe entspricht dem Gegenwert von etwa 40 000

Wer die Wahl hat...

AOC
09

The Art Of Consolidation

Eine Veranstaltung
von und für Konsolidierer
und Verantwortliche für das
Konzernrechnungswesen

MIT
PRAXIS-
BEISPIEL

tal anx.

Versicherungen, Finanzen

05. Mai	Hamburg East Hotel
06. Mai	Düsseldorf Hotel Interkonti
26. Mai	Wien Le Méridien
27. Mai	Frankfurt Villa Kennedy
28. Mai	Zürich Sorell Hotel Zürichberg

AOP
09

The Art Of Planning

Eine Veranstaltung
für Controller,
Verantwortliche des Rech-
nungswesens und der IT

18. März	Düsseldorf Inside Premium Hotel
19. März	Frankfurt Inside Premium Hotel
24. März	München Künstlerhaus
26. März	Zürich Sorell Hotel Zürichberg
01. April	Wien Le Méridien

WARUM SOLLTEN SIE EINE DIESER VERANSTALTUNGEN BESUCHEN?

Profitieren Sie von anbieterneutralen und auf langjähriger Praxis basierenden Vorträgen zu Auswahl und Implementierung von Konsolidierungs- bzw. Planungs- und Reportinglösungen.

Erfahren Sie aus erster Hand die Ergebnisse aktueller Studien über Praxiserfahrungen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

Tauschen Sie mit Fachkollegen Erfahrungen aus.

Die Veranstaltungen beginnen jeweils um 9:00 Uhr und enden ca. gegen 12:45 Uhr, bzw. 14 Uhr.

Die Teilnahme ist für Sie kostenfrei.

www.pmone.de/aoc ← Agenda & Anmeldung → www.pmone.de/aop

Tagetik

pmOne

PRICEWATERHOUSECOOPERS

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Capgemini
CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING

alpen & schetter

evimcon

Reihenhäusern. Da riskante Papiere im Portfolio der Bank mit weiteren sechs Milliarden Euro abgesichert werden müssen, erfordert der Rettungsplan für die Bayerische Landsbank insgesamt 31 Milliarden Euro, darunter 15 Milliarden Euro aus dem **Rettungsschirm des Bundes**, als vorbeugende und Vertrauen schaffende Maßnahme für den Interbankenhandel.⁶ Wenn man bedenkt, wie schwer ein mittelständisches Unternehmen an Gelder für Investitionen kommt, wie akribisch die Banken selbst bei kleinen Krediten ihre Auflagen stellen und wie schwach am Ende oft die Konditionen für den Kreditnehmer sind, obwohl die Geldhäuser sich sehr günstig und praktisch unbegrenzt bei den Zentralbanken refinanzieren, erkennt man den politischen Handlungsbedarf.

Die Betroffenheit der Regierungen mit allen Bekenntnissen, Entschuldigungen und Versprechen, helfen hier nicht weiter. „Jobgarantien“ sind auch in einer sozialen Marktwirtschaft nicht möglich. Die Geschichtsbücher zeigen, wohin es führt, wenn der Staat die Menschen (durch Subventionen) beschäftigt. Stattdessen sollte die Finanzkrise mit ihren dramatischen Folgen für die reale Wirtschaft als die **große Chance** gesehen werden, um **die wichtigsten Problemfelder endlich von Grund auf anzugehen**. Daten über den Zustand der Weltwirtschaft stehen in allen Nachrichtenmagazinen. Sie werden täglich ergänzt und berichtet. Es stellte sich heraus, dass die Finanzkatastrophe unabwendbar war.

Die zentrale Frage lautet: **Welche Maßnahmen können ähnliche Rückfälle verhindern?** – Am 21.05.2008 forderten sechzehn Staatsmänner Europas in einem offenen Brief an die EU-Kommission die Einberufung einer Weltfinanzkonferenz, um Maßnahmen zur Regulierung der Finanzmärkte zu beschließen: „Sehr geehrter Herr Präsident, die Finanzmärkte dürfen uns nicht regieren! Die gegenwärtige Finanzkrise ist kein Zufall. Es war nicht, wie einige führende Personen in der Finanz und Politik behaupten, unmöglich, sie vorherzusagen ... Eine Investmentbank machte Milliarden US-Dollar Profit, indem sie auf den Wertverlust von Subprime-Wertpapiere spekulierte, während sie eben diese ihren Kunden verkaufte, was den völligen Verlust von Geschäftsethik verdeutlicht ... Der spektakuläre Anstieg der Energie- und

Nahrungsmittelpreise verstärkt die Folgen des Finanzchaos und lässt Unheilvolles erahnen. Bezeichnenderweise sind Hedgefonds in das Aufblasen der Preise von Grundnahrungsmitteln verwickelt gewesen. **Es sind die Einwohner der ärmsten Länder, die am meisten betroffen sein werden ...** Wir müssen dafür Sorge tragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit Europas durch die Finanzmärkte nicht unterwandert, sondern gestützt wird. Wir müssen jetzt handeln: ...“⁷

Handlungsfelder

Die unüberschaubare Summe aus **Finanz-, Automobil-, Schiffbau-, Job-, Energie-, Getreide-Krise** usw. entpuppt die Wirtschaftskrise zur Staatskrise. Offensichtlich hat der Staat nicht die Rahmenbedingungen geschaffen, die die Wirtschaft benötigt, um aus eigener Kraft die Probleme bewältigen und sich vor weiteren Krisen schützen zu können. Neben der Aufsicht der Finanzmärkte, stehen eine Reihe weiterer Handlungsfelder im Raum, die sich anhand einfacher Beispiele und Überlegungen zeigen: Fossile Brennstoffe sind heute noch die mit Abstand stärkste Energiequelle der Wirtschaft. Gleichzeitig geraten sie als Realgüter immer mehr in die Hände finanzkräftiger Spekulanten. Ein Privathaushalt, der sich im vergangenen Jahr mit Heizöl versorgen musste, hatte bei einer Bestellung im Juli gegenüber einer Bestellung im Dezember bei einer Menge von 5 000 Litern etwa 1 000 Euro verloren. Betriebe, wie Hotels, Gärtnereien usw. hat es ebenso hart getroffen, da sich sprunghaft steigende Mehrpreise für Energie nicht an den Verbraucher weitergeben lassen. Hier fehlen am Ende des Jahres – unvorhersehbar – die geplanten, oft überlebensnotwendigen Mittel.

Selbst in guten Zeiten birgt die **Abhängigkeit vom Rohöl** eine enorme Gefahr für die Volkswirtschaft. Einerseits, im Fall einer langfristigen Verteuerung, wären – neben einer allgemeinen Konjunkturschwächung – viele Branchen nicht mehr in der Lage, unter den hohen Energiekosten zu existieren, andererseits, bei starken Preisschwankungen, wie im Jahr 2008, werden Privathaushalte und Unternehmen ungewollt zu Spekulanten, wenn es um den Zeitpunkt der

Bestellung geht. In diesem Fall kann das Glück entscheiden, ob ein Unternehmen insolvent wird oder bis zur nächsten Bestellung überlebt und das gleiche Spiel beginnt. – Ohne Energie geht nichts. Energie ist der größte ökonomische Schlüsselfaktor. Die unter geringem Aufwand förderbaren Ölreserven nehmen bereits heute ab, während der weltweite Verbrauch weiter ansteigt.⁸

Das billige Öl wird verschwinden, wie die Politik des billigen Gelds: „ ... die Billig-Geld-Politik vieler Staaten (vor allem der USA und Japans) hat den Zins als rationales Lenkungsinstrument der Volkswirtschaft außer Kraft gesetzt. Zu viel Geld floss jahrelang über die Staatsverschuldung in den Konsum ... Dieses Verhalten stand im genauen Gegensatz zum eigentlichen Kapitalismus, der in seinem Ursprung auf dem Prinzip des kurzfristigen Konsumverzichts zur Sicherung mittelfristigen Kapitalaufbaus und damit langfristigen Wohlstands basiert. ... Und nur in privater, nicht in staatlicher Hand kann Kapital produktiv arbeiten.“⁹

Die Politik des billigen Gelds verdrängte den Kapitalzuwachs, der aus echten Produktinnovationen stammt. Zwei Jahrzehnte lang haben Unternehmer gelernt, **wie sie mit Investmentgeschäften schneller an Geld kommen als durch bodenständige Wertschöpfungsprozesse**, die mit mehr Aufwand, Kapital und Risiko verbunden sind und wie sie mit Steuertricks und Holdingstrategien leichter Geld einsparen als mit betrieblichen Prozessinnovationen, die eine Reihe von Fachkompetenzen erfordern.

Effizienz und soziale Marktwirtschaft

Gesamthaft betrachtet, sind die Aufgaben für den Staat derart belastend, dass neue Konzepte und Reformen erforderlich sind. Die vorrangigen Maßnahmen des Staats betreffen **die Sektoren Energie, Bildung, Ökonomie und Ökologie sowie Finanzdienstleistung und das Staatswesen selbst**. Als die größte gemeinnützige Institution trägt der Staat auch die größte Verantwortung. Entsprechend muss er handeln.

In welchen Bereichen liegt sein größtes Potenzial? Wie jedes kybernetische System, kann eine Republik nur wachsen, wenn sie ihre Ressourcen für den Aufbau einsetzt. Wie viele Ämter, Bedienstete, Verwaltungsapparate und Vorschriften kann ein Staat sich leisten, ohne dass er auf Pump lebt, auf Kosten der nächsten Generationen? – Ein Staat darf für seine Aufgaben nicht mehr aufwenden als das, was er durch seine Dienste für die Volkswirtschaft wirklich leistet. Im Vordergrund stehen die Maxime Effizienz und Planbarkeit. Dies bedeutet, dass der Staat, zwar nicht kleinlich, aber gezielt mit den Ressourcen umzugehen hat. – Das betrifft das Steuersystem sowie Subventionen, die im freien Markt den Wettbewerb verzerren, indem sie Ungleichgewichte herstellen, die den Unternehmen das Geschäft zusätzlich erschweren. Der Staat darf nicht die Vollkasko-Versicherung der Banken sein und ihre Verluste auf die Steuerzahler verteilen.

Warum wird das deutsche Steuersystem weltweit als eines der schlechtesten eingestuft? Es liegt nicht an seinen hohen Steuersätzen, sondern an der Vielschichtigkeit, die das Steuersystem zu einer nicht planbaren Größe für die Unternehmen macht. Das Steuersystem darf nicht länger dem politischen Machtkampf zum Opfer fallen: Pendlerpauschale einführen, Pendlerpauschale streichen, eine Senkung hier, eine Anhebung dort. Jedes Jahr wird an einer anderen Schraube gedreht, ohne durchgängiges Konzept. Ein teures Geplänkel, um die Stimmen zu gewinnen.

Woran liegt es, dass im Steuersystem keine strukturellen Verbesserungen zustande kommen und dass - von außen betrachtet – die Politik in Deutschland als behäbig gilt? Einen wesentlichen Anteil daran hat die **konservative Art der Stellenbesetzung aus den inneren Reihen**: der Umstand, dass Köpfe aus der Wirtschaft generell nicht als Quereinsteiger zum Zug kommen. Wer nach oben will, muss sich zwanzig Jahre unten anstellen, bis er die Probleme durch die Brille seiner altgedienten Parteigenossen sieht. Ein Personalaustausch zwischen der Wirtschaft und der Politik könnte die Parteien öffnen und wertvolle Impulse geben.

Eine Wirtschaft, die im Wettbewerb der Globalisierung bestehen will, braucht einen wettbe-

weberfähigen Staat. Ein Staat, der komplizierte Verordnungen entflechtet und einfache Bedingungen schafft, der Verwaltungskomplexe abbaut, sich schlank organisiert und effiziente Dienstleistungsbüros betreibt. Ein Staat, der gegenüber dem Mittelstand wie eine Genossenschaft funktioniert, der die Wirtschaft fördert, durch einen Rahmen, der das Geschäft kalkulierbar und lohnenswert macht, der durch eine weitsichtige Bildungs- und Energiepolitik sowie durch eine transparente Finanz- und Steuerpolitik die Stimmen gewinnt.

Autoren



■ Dipl.-Ing. Albrecht Stähler

ist Unternehmensgründer und Geschäftsführer der NovaTec - Ingenieure für neue Informationstechnologie GmbH, die sich auf die Lösung komplexer Problemstellungen der Wirtschaftsinformatik und der Technik spezialisiert hat. Er ist Experte in den Bereichen Unternehmensstrategie, Professional Services und Technologieentwicklung und lehrt an Hochschulen im In- u. Ausland.

■ Prof. Siegfried Weinmann

ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der FOM in Stuttgart, davor an der Hochschule Liechtenstein, mit Stationen an Universitäten in London, Prag und Wien. Er ist wissenschaftlicher Berater von IT-Unternehmen, forscht und publiziert im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und ist Autor und Herausgeber von vier Fachbüchern. Durch mehr als zehn Jahre Auslandsaufenthalt kennt er die Region Schweiz, Vorarlberg und Liechtenstein in Bildung, Politik und Wirtschaft.



Daraus ergeben sich sieben Thesen und Handlungsfelder:

1. Stärkere Regulierung und schärfere Aufsicht der Finanzmärkte
2. Kompetente Führung staatlicher Banken, unter Kontrolle ihres Auftrags
3. Intensive Förderung der Bildungs- und Forschungseinrichtungen
4. Zukunftsorientierte Energiepolitik, genossenschaftliche Energieversorgung
5. Vereinfachung des Steuersystems
6. Offene Parteipolitik, Einbezug von Experten aus Bildung und Wirtschaft
7. Reduzierung der Staatsquote sowie der Subventionen und der Verschuldung

Fussnoten

- ¹ „Wall-Street-Banker erwarten hohe Boni“, Handelsblatt, 07.11.2006
- ² „Der Drei-Millionen-Pfund-Hippie“, Der Spiegel, Nr. 51, 2008
- ³ vgl. Eggenberger, Weinmann: „Die US-Kreditkrise“, Controller Magazin, S. 54 ff, Dez. 2008
- ⁴ Thomson Reuters (Handelsblatt, S. 11, Nr. 249, 2008)
- ⁵ Statistik der Quartalsgewinne 1970-2008 in

den USA (Thomson Reuters in SZ, Nr. 270, 2008)

- ⁶ „30 Milliarden Euro sollen BayernLB retten“, Welt Online, 28.11.2008
- ⁷ vgl. Bloss, Ernst, Häcker, Eil: „Von der Subprime-Krise zur Finanzkrise“, S. 1 ff, Oldenbourg, 2008
- ⁸ „Ausgehende Ölreserve – Der ausgepumpte Planet“, Spiegel Online, 02.11.2007
- ⁹ „Der wunde Geist des Kapitalismus – Das große Staatsversagen“, Handelsblatt, Nr. 249, 2008
- ¹⁰ vgl. Hall, Rabushka: „Flat Tax – Die Steuerrevolution“, Meridiana Publishers, ECAEF, 2007

Literaturempfehlung

Max Otte: „Der Crash kommt“, Ullstein, 2008.

Controller in der Krise

von Jürgen Weber, Vallendar
(HI2065932)



02
05
07
G
F
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Nicht, dass ein falscher Eindruck entsteht: Nicht die Controllerzunft steckt in der Krise; die **Controller haben vielmehr in der Krise ihrer Unternehmen alle Hände voll zu tun** – was genau, war aber bisher nicht bekannt. Im WHU-Controllerpanel, an dem auch viele ICV-Mitglieder teilnehmen, haben wir deshalb kürzlich eine entsprechende Umfrage gestartet, über deren Ergebnisse an dieser Stelle kurz berichtet sei.

Von einer flächendeckenden Krise kann der Studie zu Folge nicht die Rede sein. Neben Unternehmen in exponiert betroffenen „Krisenbranchen“ (Automobilindustrie, Bauwirtschaft, Finanzdienstleister) gibt es viele, die die Krise noch nicht erreicht hat. Wenn, wirkt sich die Rezession im ersten Schritt insbesondere auf die Auftragseingänge und den Absatz aus. Allerdings sind sie darauf keinesfalls beschränkt.

Die Reaktion der Controller erfolgt nicht punktuell, sondern auf allen Feldern ihrer Tätigkeit. Die Planung ist davon nicht mehr betroffen als viele andere Teilaufgaben auch. Innerhalb der Planung sind die Auswirkungen überraschender Weise nur als moderat zu bezeichnen. Dies gilt auch für Unternehmen, die sich als erheblich von der Krise erfasst einschätzen. Die dominierenden Veränderungen betreffen den Einsatz von Szenarien, die Analyse von Risiken und die Intensivierung von Prognosen.

Die Krise bedeutet für die Controller selbst eine spürbar stärkere zeitliche Belastung. In einigen Unternehmen fällt diese so groß aus, dass sie mit der bestehenden Kapazität nicht mehr be-

wältigt werden kann und deshalb – trotz der Ergebnisprobleme – die Kapazität des Controllerbereichs erhöht wird. Mit der stärkeren Belastung der Controller steigt auch der Einfluss, den sie auf die Entscheidungen der Manager haben. Die alte Faustregel **„Schlechte Zeiten für das Unternehmen sind gute Zeiten für Controller“** wird wieder einmal bestätigt. Ihren Beitrag zur Bewältigung der Krise schätzen die Controller aber eher bescheiden ein. Den Haupthebel halten ihrer Einschätzung zu Folge die marktnahen Abteilungen (Marketing und Vertrieb) in den Händen.

Die Krise wird in den Augen der meisten Controller die Wirtschaft nicht als ein langes Tal treffen, sondern relativ kurzfristig wieder vorbeigehen. Sie hat deshalb – so die Studie – auch

Die Ergebnisse der Studie können also nur beschränkt beruhigen. Die Krise hat die Unternehmen zwar (noch) nicht flächendeckend, sondern eher punktuell getroffen. Insbesondere Großunternehmen und solche in den Branchen Fahrzeugbau, Chemische Industrie, Metallindustrie und Baugewerbe haben unter ihr aber bereits erheblich zu leiden.

Nachdenklich stimmt auch, dass die Controller mit der größten Krisenerfahrung die pessimistischsten Erwartungen über der Verlauf der Krise äußern. Dies könnte ein psychologisch verständlicher Effekt sein. Vielleicht ist es aber auch nur ein Indikator dafür, dass bei den noch nicht von der Krise betroffenen Unternehmen noch eine gewisse Blauäugigkeit vorherrscht.

Autor



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Telekommunikation, an der WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Burgplatz 2 in 56179 Vallendar. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: Jweber@whu.edu

keine grundsätzliche Veränderung der Unternehmenssteuerung zur Folge. Allerdings sehen Controller in krisengeschüttelten Unternehmen die Entwicklung deutlich pessimistischer als ihre Kollegen in Unternehmen, die von der Krise noch nicht stark betroffen sind. Und gerade von diesen gibt es auch exponierte Gegenmeinungen bei der Frage nach einem Veränderungsbedarf der Steuerung!

Die Krise hat also durchaus deutliche Spuren im Controlling hinterlassen, deren Nachhaltigkeit noch nicht ganz abzusehen ist. Wir werden deshalb die Blitzstudie in ein paar Wochen wiederholen. Dann sind wir in der Lage, eine konkretere Prognose über die weitere Entwicklung abzugeben. Sie werden darüber im Controller Magazin demnächst Entsprechendes lesen können!



Die wirklichen Auswirkungen von Basel II Interne und externe Ratings im Kontext der Finanzmarktkrise

von Eric Frère, Essen und Svend Reuse, Mühlheim a. d. Ruhr

(H12065926)

23

37

S

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die Begriffe Rating und Scoring werden zurzeit oft diskutiert, auch im Hinblick auf die Frage, **ob Kredite durch Basel II teurer werden.**¹ Das Thema Basel II wird vor allem in Bezug auf Ratings in der aktuellen Literatur oftmals nicht richtig oder nicht vollständig dargestellt. Dieser Beitrag setzt sich zum Ziel, dem Leser die Implementierung von Basel II in das deutsche Recht neben den direkten Auswirkungen auf Ratings darzustellen. Nach einer Definition von Rating und Scoring und einer Abgrenzung zu externen Ratings wird das Thema Kreditkosten behandelt. Danach werden die Themen Basel II, dessen Implementierung in deutsches Recht und die Auswirkungen auf die Themen Rating und Kreditkosten durchleuchtet. Ein kritisches Fazit mit Lösungsmöglichkeiten in Bezug auf externe Ratings und Optimierungsmöglichkeiten in Bezug auf interne Ratings bildet den Abschluss dieser Ausarbeitung.

Definition und Aufbau des Ratings

Im ersten Schritt gilt es ein Rating zu definieren. Es ist die Aggregation aller bonitätsbeeinflus-

senden Faktoren in einer Zahl, die das Ausfallrisiko widerspiegelt.² Es handelt sich somit um die Beurteilung der „**Fähigkeit des Kreditnehmers in Zukunft seinen Zahlungsverpflichtungen vollständig und termingerecht nachkommen zu können.**“³ Ziel ist es, eine bewusste Verdichtung aller Informationen vorzunehmen, um das Ergebnis leichter interpretierbar und vergleichbar zu machen. Rating bezeichnet zum einen den Prozess der Bewertung und zum anderen das Ergebnis des Bewertungsprozesses.⁴

Faktoren im Ratingprozess

Die Faktoren, die ein Rating beeinflussen, sind sehr umfangreich. Sie lassen sich in quantitative und qualitative Faktoren unterscheiden.⁵ Während quantitative Faktoren bereits in messbarer Form vorliegen, müssen **qualitative Faktoren durch das spezifische Expertenwissen des Kundenbetreuers abgeleitet** werden.⁶ Diese Unterscheidung wird mittlerweile auch explizit von der Bankenaufsicht gefordert.

So heißt es in den **MaRisk** (Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Kreditinstitute) in Bezug auf die Kriterien für ein Risikoklassifizierungsverfahren: „Maßgebliche Indikatoren [...] müssen neben quantitativen auch, soweit möglich, qualitative Kriterien sein.“⁷

Diese Unterscheidung ist wichtig, da hierbei auch der Betrachtungszeitpunkt eine große Rolle spielt. Quantitative Faktoren sind meist vergangenheitsbezogen: wird ein Unternehmensjahresabschluss Mitte des Folgejahres veröffentlicht, so sind die Informationen bis zu 1,5 Jahre alt. **Qualitative Informationen hingegen zielen eher auf die Zukunft ab** und beurteilen die Faktoren, die in Zukunft einen positiven Ertrag erwirtschaften werden. **Abbildung 1** stellt typische quantitative und qualitative Faktoren einander gegenüber.

Diese Differenzierung **unterscheidet ein Rating auch von einem Scoring:** Bei letzterem werden qualitative Faktoren außer Acht gelassen und nur die quantitativen Aspekte analysiert, die der Bank vollautomatisch zur Verfü-

Qualitative Faktoren	Quantitative Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Schätzung und Würdigung • Kein Ergebnis aus Zahlenanalyse • "soft facts" • Stellen Geschäftsrisiko, aber auch die Erfolgspotenziale eines Unternehmens dar. • Während der Jahresabschluss vergangenheitsbezogen ist, wirken die qualitativen Faktoren in die Zukunft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zählbar / messbar • Reine Zahlenanalyse • "hard facts" • Im wesentlichen die Analyse des Jahresabschlusses. • Mit quantitativen Faktoren lässt sich das Finanzrisiko ermitteln.
<ul style="list-style-type: none"> • Qualität des Managements • Einschätzung der Kernprozesse • Fähigkeiten der Mitarbeiter • Qualität der Zukunftsplanung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Ertrag • Cash Flow • Unternehmenswert • ...

Abb. 1: Qualitative und Quantitative Faktoren⁸

gung stehen: Diese meist für das Massenprivatkundengeschäft eingesetzte Form der Bonitätsbeurteilung ist für die Bank recht einfach zu erstellen, verkennt aber die „weichen“ Faktoren, die Geschäftsbeziehung Kunde – Bank ausmachen. Somit kommt für das Geschäfts- oder Firmenkundengeschäft oftmals nur ein Rating in Frage. Generell gilt: **je komplexer und größer der Kunde ist, desto wichtiger sind qualitative Informationen** in Form von Expertenwissen des Firmenkundenbetreuers. Des Weiteren gilt es, die Begriffe Bonität und Besicherung zu differenzieren. Während die Bonität eines Kreditnehmers auf die Zahlungsfähigkeit der Schulden abzielt, dienen Sicherheiten ausschließlich der Absicherung im Insolvenzfall. Dementsprechend ist das Rating unabhängig von der zugrunde liegenden Besicherung, da es nur auf die Bonität, nicht aber auf Sicherheiten abstellt.⁹

Ein Rating ist aufgrund der umfassenden Analysen auf Basis der qualitativen Faktoren für den Kreditnehmer sehr wertvoll, umfasst es doch eine detaillierte Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Sicht eines externen Betrachters – faktisch auf Basis der Daten des Businessplanes des Unternehmens. Diese Erkenntnisse können dem Kreditnehmer helfen, nicht nur die Kreditkosten zu senken, sondern auch Impulse für die Unternehmenssteuerung zu erhalten.

Zusammenhang zwischen Rating und Kreditkosten

Das Rating hat sicherlich eine elementare Einflussgröße auf die Kreditkosten. Allerdings existieren auch noch weitere Faktoren, die in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht werden müssen. Generell gilt:

- Je länger die **Laufzeit**, je schlechter das **Rating**,
- Je geringer die **Besicherung**, desto höher ist die **Ausfallwahrscheinlichkeit**.

Dies ist ökonomisch nachvollziehbar: je geringer die Zahlungswürdigkeit des Kunden (Rating) ist, desto mehr muss eine Bank dieses Risiko abdecken. Das gleiche gilt für längere Laufzeiten (=> höheres Risiko) und geringere Besicherung (=> höheres Blankovolumen bei Ausfall).¹⁰ Banken geben diese Ausfallwahrscheinlichkeit an ihre Kunden weiter, so dass das oben aufgestellte Theorem auch für Kreditkosten gültig ist. Alle Kreditnehmer mit einem ähnlichen Risikoprofil müssen zur Entlohnung des Kreditrisikos dieses Risiko in Form eines risikoadjustierten Aufschlages (=> höhere Zinskosten) mittragen.¹¹ Die Ausfallwahrscheinlichkeit – und damit die Kreditkosten – steigen überproportional mit der Laufzeit und dem Rating. Dies ist einer der Gründe, warum Kreditkosten bei schlechteren Ratings relativ hoch sind.

Abgrenzung internes vs. externes Rating

Auch wenn beim Thema Ratings oft implizit von internen Ratings gesprochen wird, so gilt es doch, die Abgrenzung zu den externen Ratings durchzuführen. Interne Ratings werden durch die jeweilige Hausbank erstellt¹², während externe Ratings von scheinbar unabhängigen Agenturen erstellt werden.¹³ Diese handeln im Auftrag des Kunden, in eher seltenen Fällen auch aus Eigeninitiative.¹⁴ (vgl. Abbildung 2)

Neben den drei international tätigen Ratingagenturen **S&P (Standard and Poor's)**, **Moody's** und **Fitch** existieren mittlerweile viele kleine, eher nationale Anbieter von Ratings. Diese sind zwar oftmals billiger, allerdings ist deren Anerkennung bei den Geschäftspartnern oftmals nicht so groß. Denn generell gilt: externe Ratings sind teuer, **Preise von über 30.000 €** sind bei den drei großen nicht selten.¹⁶ Sie müssen sich in Form von Vertrauen oder geringeren Kreditkosten lohnen, um für ein Unternehmen Sinn zu machen. Somit **verfügen auch nur 13% der Kunden über ein externes Rating**, während mittlerweile 63% der Unternehmen ein internes Rating aufweisen.¹⁷

Kritische Würdigung externer Ratings¹⁸

Ein externes Rating aufzuweisen bietet jedoch nicht nur Vorteile. Die Finanzmarktkrise hat nur die Probleme offenbart, die schon seit langer Zeit inhärent vorhanden sind. So ist ein grundlegendes Problem weiterhin die Objektivität externer Ratings. Schon in 2004 formulierte Everling: Es „dürfte sich auch beim Rating die Auffassung durchsetzen, dass nur unabhängige Agenturen die für das Funktionieren der Finanzmärkte wichtigen Ratings glaubhaft liefern.“¹⁹ Gerade diese **Glaubhaftigkeit** ist jedoch nicht eingetreten. Auch Schmidt erkannte bereits 1996, dass externe Ratings keiner Regulierung unterliegen. In letzter Konsequenz fordert er Grundsätze ordnungsgemäßer Erteilung von Ratings. Auch die **Probleme der Anerkennung** externer Ratings im Rahmen von Basel durchleuchtete Schmidt kritisch. Er kommt zu der Auffassung, dass solche Grund-

sätze zur Erhaltung der Stabilität des Finanzmarktes und zum Zweck des Gläubigerschutzes unabdingbar seien²⁰ - eine Prophezeiung, die sich sehr schnell als nur allzu wahr herausgestellt hat.

Die Vertrauenskrise am Finanzmarkt zieht seit Ende 2007 auch gute Bonitäten in Mitleidenschaft. Selbst diese werden momentan kaum gehandelt²¹, trotz Staatsgarantie herrscht **Misstrauen zwischen den Banken** vor. Der Markt misstraut nun auch dem Ratingurteil der externen Agenturen. Dies geschieht nicht zu unrecht, im Rahmen der Bewertung von verbrieften Transaktionen formuliert Osman: "... Ratingagenturen stehen unter Druck, weil man ihnen vorwirft, **fragwürdige Wertpapiere zu lange zu gut bewertet** zu haben."²² Das Problem ist, dass die Ratingagenturen nicht von den Käufern, sondern von den Originatoren bezahlt werden. Dies führt auch dazu, dass ein Auftraggeber sich bei strukturierten Produkten meist das Rating aussucht, welches für ihn am unkritischsten ist. Dies wird auch als **Rating Shopping** bezeichnet.²³ Somit kann von einer

Unabhängigkeit des Ratings nicht mehr die Rede sein.

Aber auch die Systematik externer Ratings ist in der Kritik. Der **ZKA** (Zentraler Kreditausschuss) **kritisiert die Modellgläubigkeit** und den zu starken Fokus der Ratingagenturen auf quantitative Daten. Dadurch reagierten die Ratingagenturen zu langsam auf die Krise und verloren einen Großteil ihrer Glaubwürdigkeit.

Aber auch die Qualität der Ratings lässt zu wünschen übrig. Ein trauriges Beispiel hierfür ist die Meldung von Moody's, sich bei einem Rating schlichtweg vertan zu haben – statt AAA muss das Papier **wegen eines Computerfehlers** um bis zu vier Stufen schlechter bewertet werden.²⁴ Laut Agentur waren technische Fehler Auslöser dessen. Allerdings lassen sich bei derselben Ratingagentur auch menschliche oder prozessuale Fehler beobachten: Moody's hatte nicht entdeckt, dass einige der von der Agentur gerateten Papiere keine einfachen Anleihen, sondern komplexe Verbriefungsstrukturen waren, die statt mit Aa1 höchstens mit B3 bewer-

tet werden sollten. Dies ist erst 3 Jahre später aufgefallen.²⁵ Dadurch, dass beide Meldungen mit nur 6 Wochen Zeitversatz erschienen sind, wird die Glaubwürdigkeit der Ratings in keinem Maße gefördert.

Praxisbeispiel: Internes Rating der Sparkassen-Finanzgruppe

Interne Ratings sind hingegen ganz anders aufgebaut. Als Praxisbeispiel für ein Rating soll das Standardfirmenkundenrating der Sparkassenorganisation vorgestellt werden. Dieses vereint qualitative und quantitative Faktoren. Das Rating ist in vier Schritte aufgeteilt. Aufbauend auf Jahresabschlüssen oder Einnahmen-Überschussrechnungen werden die rein **quantitativen Kennzahlen** der Kategorien **Vermögenslage, Finanzlage und Ertragslage** ermittelt. Diese führen zu einem trennscharfen Urteil, welches bereits direkte Rückschlüsse auf die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kunden zulässt.²⁶ Danach werden die qualitativen Faktoren – wiederum aufgeteilt in „harte“ und „weiche“ – ana-

Faktor	Internes Rating	Externes Rating
Zugänglichkeit	<u>Nicht öffentlich</u> , nur dem Kunden und der Bank ist es bekannt.	<u>Öffentlich</u> , da jeder, der sich dafür interessiert, dieses über die Homepages einsehen kann.
Zielgruppe	<u>Banken</u> , die es erstellen. Diese verwenden es zur Beantwortung der Frage der Kreditwürdigkeit.	Letzten Endes <u>alle</u> , ob Shareholder, Stakeholder oder „nur“ Kreditnehmer.
Ratingverfahren	<u>Stichtagsbezogen</u> : Zu einem Bilanzzeitpunkt wird die Firma gewürdigt.	<u>Permanent</u> : Es gibt oftmals keine festen Rhythmen.
Ratingart	<u>Emittentenrating</u> : reine Beantwortung der Frage der Bonität, d.h. Kreditwürdigkeit.	Auch <u>Emissionsrating</u> : Oft werden Besicherungen hinzugezogen – z.B. beim Pfandbrief
Auftraggeber	<u>Die Bank selbst</u> – sie hat ein ureigenes Interesse an dem Rating	<u>Kunde oder Agentur</u> – obwohl der Kunde dafür zahlt, wird manchmal die Agentur von sich aus aktiv.
Anerkennung Basel	Wird nur bei den <u>fortgeschrittenen Ansätzen</u> (IRB) anerkannt.	Externe Ratings finden auch beim <u>KSA</u> Anwendung – aber welcher Kunde verfügt darüber?
Kosten	Für den Kunden <u>kostenlos</u> – nicht jedoch für die Bank! Hier fallen erhebliche Aufwendungen an.	<u>Sehr teuer</u> . Die Ratingagenturen lassen sich das Rating sehr teuer bezahlen.

Abb. 2: Interne vs. externe Ratings¹⁵

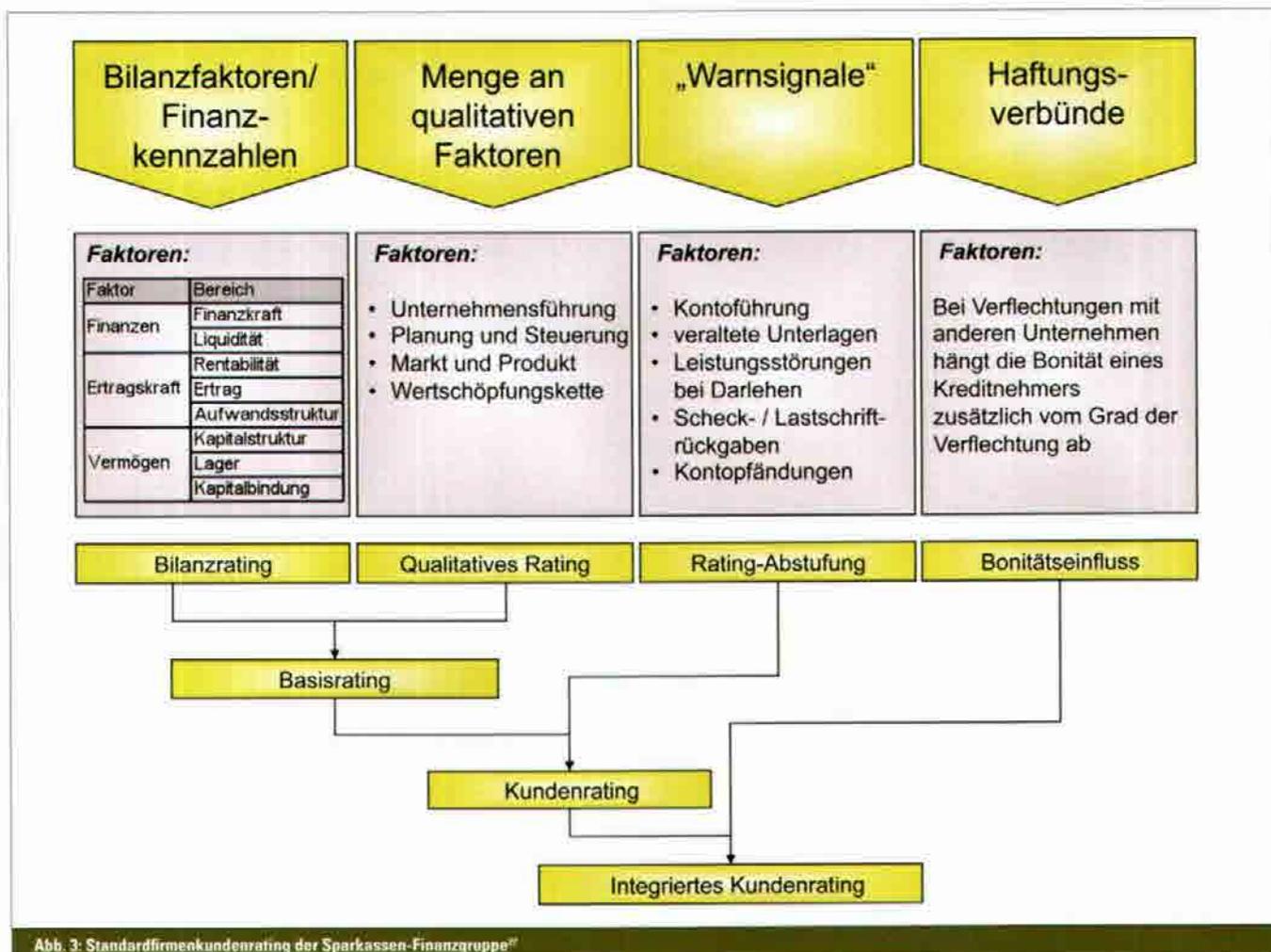


Abb. 3: Standardfirmenkundenrating der Sparkassen-Finanzgruppe²⁷

lysiert. Während erstere **harte und objektive Antworten** wie Alter der Firma oder Bildungsstand der Geschäftsführer beinhalten, sind letztere primär die **subjektiven Einschätzungen des Kundenbetreuers**. **Warnsignale** im nächsten Schritt bezeichnen konkrete Hinweise auf Zahlungsschwierigkeiten. Beispiele sind Lastschrift-rückgaben und Wechselproteste. Diese Faktoren führen zu einer Verschlechterung des Ratings. Der Haftungsverbund letztlich berücksichtigt die Interdependenzen zwischen einzelnen Kreditnehmern und dem gesamten Kundenverbund, etwaige strategische und rechtliche Verbindungen werden analysiert. Diese führen dann zu einer letzten Korrektur des Ratings des Kunden.

Das Rating der Sparkassenorganisation erfüllt die Anforderungen der MaRisk (vgl. nächsten Abschnitt) und analysiert den Kunden umfassend. Letztlich wird diesem ein umfassendes Unternehmensurteil gegeben; die Ratingnote berücksichtigt auch die zukunftsweisenden qualitativen Faktoren.

Basel II – Auswirkungen auf den Deutschen Mittelstand²⁸

Basel II ist momentan oftmals ein vorgeschobener Grund, die Kreditvergabe an den deutschen Mittelstand als erschwert darzustellen. Diese oft sehr plakativ verwendete Aussage ist jedoch isoliert betrachtet nicht korrekt. Hierzu muss der gesamte Komplex Basel II näher beleuchtet werden. Dieser besteht aus drei Säulen²⁹:

- **Säule 1: Quantitative Mindestanforderungen:** Wie haben Banken Ihre Kreditrisiken mit Eigenkapital zu unterlegen?
- **Säule 2: Qualitative Mindestanforderungen:** Sind Banken in der Lage, ihren Risikomanagementprozess adäquat umzusetzen?
- **Säule 3: Marktdisziplin:** Erweiterte Transparenzvorschriften für Banken: diese müssen in ihren eigenen Jahresabschlüssen nun mehr veröffentlichen.

Doch was hat dies nun mit Ratings zu tun:

Ratings im KSA und IRB

Wann immer in der Presse über Basel gesprochen wird, wird implizit auf die Säule 1 Bezug genommen. Über das KWG und die darauf basierende **Solvabilitätsanforderung SolvV** wird geregelt, welche Bankkredite in welcher Höhe mit Eigenkapital unterlegt werden müssen. Während dies in Basel I pauschal geregelt war – 100 € Kredit mussten mit 8 € Eigenkapital unterlegt werden – sieht Basel II nun differenzierte bonitätsabhängige Ansätze vor, wobei zwischen dem KSA (Kreditrisikostandardansatz) und dem IRB (auf internen Ratings basierender Ansatz) unterschieden wird.³⁰ Im KSA werden Forderungen ratingunabhängig in verschiedene Forderungsklassen eingeteilt und auf Basis dieser Forderungsklassen mit Eigenkapital unterlegt. Nur in einem einzigen Fall finden Ratings hier Anwendung: wenn sie von einer externen Ratingagentur ausgestellt wurden und die Bank dieses externe Rating intern verwenden möchte und dies der BaFin anzeigt. Interne Ratings haben hier keine Auswirkung. Diese werden erst im IRB

Ansatz relevant: Hier findet wirklich eine Eigenkapitalunterlegung auf Basis von Ratings statt, das Argument, dass durch Basel II Kredite dann teurer werden ist in diesem Fall korrekt.

Allerdings muss erwähnt werden, dass der **IRB Ansatz nur von sehr wenigen Banken – primär Großbanken – in Deutschland umgesetzt werden wird.** Somit ist das Argument der Verteuerung von Krediten durch Ratings für die meisten Banken nicht zutreffend – zudem das Gros der Banken erst 2008 die neue Eigenkapitalanforderungen umsetzen wird. Es gilt Folgendes zu bedenken: Basel II ist erst Ende 2006 in deutsches Recht umgesetzt worden. Eine Anwendung hat frühestens zum 01.01.2007, spätestens zum 01.01.2008 zu erfolgen.³¹

Die Pflicht, ein Rating durchzuführen, ist außerdem nicht neu. Bereits die MaK (Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute) forderten in 2002, dass Kreditinstitute bestimmte Forderungen einem Rating zu unterziehen haben. Auch wenn die MaK am 20.12.2005 durch die Implementierung der MaRisk außer Kraft gesetzt wurden, lebt diese Anforderung in den MaRisk weiter.³² Letzten Endes resultiert hieraus die Pflicht der Banken, Ratings durchzuführen. Zudem heißt es in den MaRisk: „**Zwischen der Einstufung [...] und der Konditionengestaltung sollte ein [...] Zusammenhang bestehen.**“³³ Der Zusammenhang zwischen Rating und Kreditkosten wurde somit schon seit 2002 implizit gefordert – unabhängig vom gewählten Eigenkapitalunterlegungsansatz nach Basel II.

Somit ist durchaus sinnvoll, dass eine Koppelung der Kreditkosten an das Risiko – manifestiert über das Rating – gegeben ist. Banken haben dies aus ökonomischen Überlegungen jedoch explizit oder implizit immer schon getan. Jeder Unternehmer wird dies nachvollziehen können: Ein eingegangenes Risiko muss immer adäquat entlohnt werden, auch bei einem Kredit.

Regulierung externer Ratings

Zur Vermeidung weiterer Probleme bei externen Ratings sollten diese mehrschichtig reguliert werden. Zum einen sind die durch Schmidt geforderten „Grundsätze ordnungsgemäßer Ertei-

lung von Ratings“³⁴ im europäischen und deutschen Recht zu verankern, damit diese von der Qualität und Vorgehensweise her verlässlicher werden. Der Draghi Report ist diesbezüglich ein erster Schritt in die richtige Richtung.³⁵ Rein operative Fehler könnten hierdurch vermieden werden. Da die Ratingagenturen einer adäquaten Selbstverpflichtung wahrscheinlich nicht zustimmen würden, **bietet sich ein internationales Kontrollorgan an,** welches auch aktuell durch die BaFin diskutiert wird.³⁶ Dieses Kontrollorgan müsste die **Ratingagenturen zur Offenlegung ihrer Ratingurteile** zwingen. Zeitler forderte schon in 2007: „Hier solle eine verbesserte Transparenz der Ratingurteile über Art und Qualität des underlying den Marktteilnehmern zuverlässige Unterscheidungsmöglichkeiten bieten und damit die notwendige Vertrauensbildung sichern.“³⁷ Letztlich muss ein solches Organ auch sicherstellen, **dass die Ratingagenturen ihren Ratingauftrag nicht mit Beratungsleistungen vermengen.**

Aber auch das **Rating Shopping muss begrenzt werden.** Eine Änderung des Gebühren-

bilität und Verlustempfindlichkeit gegeben werden sollen. So ist das Kürzel „sf“ für strukturierte Produkte angedacht.³⁸ Solche Aspekte sind zwingend umzusetzen, sind doch die verschiedenen neuartigen Formen von strukturierten Produkten nicht mehr nur durch Kreditrisiken geprägt und somit nur bedingt mit klassischen Anleihen vergleichbar. Sollten die hier vorgeschlagenen Aspekte umgesetzt werden, müssten externe Ratings verlässlicher und transparenter werden und somit zur Stabilität des Finanzsystems beitragen.

Handlungsempfehlungen zur Ratingoptimierung von Kreditnehmern

Ein Kreditverhältnis hatte immer schon mit Vertrauen zu tun. Der Begriff **Kredit** kommt vom lateinischen **credere – vertrauen.** Somit ist das Wichtigste bei einem Ratinggespräch, dass die Partner offen zueinander sind. Denn es gilt: Je mehr Informationen der Kunde der Bank offen legt, umso besser kann diese

Autoren



■ Prof. Dr. Eric Frère

ist seit 2001 Professor für BWL, insb. Finanzwirtschaft und Entrepreneurship an der privaten Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM) mit Hauptsitz in Essen, sowie Dekan für int. Studiengänge. Überdies hat er als Unternehmensberater mehrere Börsengänge und Venture Capital/M&A-Transaktionen betreut.

■ Dipl.-BW (FH) u. Dipl.-Inform. (FH) Svend Reuse MBA

absolvierte berufsbegleitend mehrere Studiengänge, zuletzt den MBA. Seit 2007 ist er Doktorand an der ESF Fakultät der Masaryk Universität Brunn. Er ist Abteilungsleiter Controlling der Sparkasse Mülheim und für die Themen Gesamtsteuerung, Vertriebssteuerung und Risikomanagement verantwortlich. Des Weiteren ist er Dozent an der FOM und der Rheinischen Sparkassenakademie.



systems dahingehend, dass auch die Agenturen bezahlt werden müssen, die angefragt, aber nicht beauftragt wurden, ist eine gute Möglichkeit zur Objektivierung des Ratings.

Des Weiteren ist eine systemische Erweiterung des Ratingsystems externer Ratingagenturen anzustreben. So prüft Moody's, ob zusätzlich zum Rating nicht **Angaben zur Sta-**

wirtschaftliche Verhältnisse beurteilen und den Kunden adäquat beraten. Konkret bestehen mehrere Optimierungsmöglichkeiten für ein Rating, wie Abbildung 4 zeigt.

Es lässt sich somit festhalten: **Basel II** in Form der MaRisk **fördern eine offene Kommunikation zwischen den Partnern Kunde und Bank.** Letztlich ist ein Rating – positiv formu-

Faktoren	Handlungsoption
Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> • Mezzanine als „Zwitter“ zwischen Eigenkapital und Fremdkapital (z.B. Genussscheine) • Gewinnverwendungspolitik • Hebung stiller Reserven
Management-qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfolgeregelung. • ISO-Zertifizierung. • Definition von Kernprozessen.
„Bilanztuning“	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung von Bilanzen im Rahmen der Möglichkeiten.
Offenlegung	<ul style="list-style-type: none"> • Nur wer seine Zahlen offen legt und in Rechnungswesen und Controlling professionell arbeitet, wird Kredite zukünftig zu günstigen Konditionen erhalten!
Business Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Saubere Struktur • Hohes Niveau und realistische Annahmen
Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Passende Produkte suchen (z.B. Startgeld, Unternehmerkredit, klassischer Bankkredit) • Passende Bank suchen (Hausbank an erster Stelle!) • Je länger die Bankverbindung ist, desto besser!
Der erste Gesprächstermin	<ul style="list-style-type: none"> • Vorab Unterlagen klären • Überzeugen mit Fakten und Persönlichkeit • Die Bank als Verhandlungspartner – „gleiche Augenhöhe“! • Die Bank fordern! Beratung hinsichtlich weiterer Möglichkeiten

Abb. 4: Optimierungsfelder für ein Rating³⁸

liert – wie eine Art kostenlose Unternehmensbewertung durch die Bank zu sehen. Bei einer konsequenten Verbesserung des Ratings ist letztlich beiden Parteien geholfen – die Bank weiß mehr über den Kunden, hat ein geringeres Ausfallrisiko und das Unternehmen hat sogar die Möglichkeit, in den Genuss günstigerer Kreditkonditionen zu gelangen.⁴⁰ Dass ein Kredit aufgrund von Basel II und Rating teurer wird, kann so mit Stand 2008 nicht bestätigt werden.

Literaturverzeichnis

¹Für die gesamten Ausführungen vgl. insbesondere Frère/Reuse (2007): Rating – was ist das?, in: Arbeitsbuch Startbahn Ruhr, www.startbahn-ruhr.de/uploads/media/Frere_Eric_Reuse_Svend_Rating_was_ist_das.pdf Reuse (2008): The real impacts of Basel II onto rating and scoring in Germany, ESF Conference Brno, 25. 6. - 26. 6. 2008, Brno, S. 334 – 341.

²Vgl. u.a. Krämer-Eis (2001): Herausforderung für Kreditinstitute und Unternehmen, aus der

KfW-Beitragsreihe „Mittelstands- und Strukturpolitik“ Nr. 26, August 2001, www.kfw.de/DE_Home/Research/PDF-Dokumente_Research/herausforderung.pdf, S. 24; Reuse (2008), S. 334, Schmidt-Bürgel (2002): Externe Ratings für Unternehmen, Gastvortrag an der Universität Potsdam, 11.11.2002, www.uni-potsdam.de/u/ls_fiba/gastvortrage/2002/fitch-folien.pdf, S. 5; Taistra (2004): Rating und Unternehmensfinanzierung nach Basel II, KfW, Pimm Meeting Danzig, 15.01.2004, www.kfw.de/DE_Home/Research/Sonderthem68/BasellIRat45/0401-Danzig.pdf, S. 4; Reuse (2006): Berechnung des Value-at-Risk mit der Monte-Carlo-Simulation, in: Bankpraktiker 07-08/2006, 1. Jg. Heidelberg 2006, S. 367, Niestrath (2006), Bonitätsbeurteilung durch Ratingverfahren, in: geldprofi 06/2006, www.s-rating-risikosysteme.de/content/downloads/file_download.php?id=98, S. 12.

³Wimmer/Meyer (2006): Steuerung und Controlling des Adressausfallrisikos, in: Pfeiffer G. / Ullrich W. / Wimmer K. (Hrsg.): MaRisk Umsetzungsleitfaden: Neue Planungs-, Steu-

erungs- und Reportingpflichten gemäß Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Heidelberg 2006, S. 347.

⁴Vgl. Krämer-Eis (2001), S. 24.

⁵Vgl. u.a. Schmidt-Bürgel (2002), S. 16; Zenhäusern (2006), S. 1654.

⁶Vgl. DSGVO (2007): Mindestanforderungen an das Risikomanagement – Interpretationsleitfaden, Version 2.0, Berlin 2007, www.deutsche-spar-kassenakademie.de/leitfaden/DSGV-MaRisk-Interpretationsleitfaden_Version_2.pdf, S. 120.

⁷BaFin (2007), Rundschreiben 05/2007, Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Fassung vom 30.10.2007, Bonn-Frankfurt 2007, BTO 1.4 Satz 3.

⁸Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Taistra (2004), S. 5; Zenhäusern (2006), S. 1654 und DSGVO (2007), S. 121.

⁹Vgl. Kühne/Wenzel (2007), S. 38.

¹⁰Vgl. sinngemäß Reuse (2006), S. 367.

¹¹Vgl. anschaulich Taistra (2004), S. 17.

¹²Vgl. Krämer-Eis (2001), S. 26.

¹³Vgl. Schmidt-Bürgel (2002), S. 8.

¹⁴Vgl. u.a. Niestrath (2006), S. 12.

¹⁵Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Schmidt-Bürgel (2002), S. 8 und Taistra (2004), S. 7.

¹⁶Vgl. Schmidt-Bürgel (2002), S. 8.

¹⁷Vgl. KfW (2007): Unternehmensbefragung 2007, Frankfurt, Oktober 2007, www.kfw.de/DE/Home/Service/Online_Bibliothek/Research/PDF-Dokumente_Unternehmensbefragung/Ubef2007_lang-D.pdf, S. 4.

¹⁸Vgl. hierzu insbesondere Frère/Reuse/Svoboda (2008): Aktuelle Probleme im deutschen Bankensektor – eine kritische Analyse und mögliche Lösungsansätze, Essen 2008, S. 23 - 24; 33 - 34.

¹⁹Everling (2004): Externes Rating, in: WISU – das Wirtschaftsstudium, 33. Jahrgang, Heft Nr. 2/04, Düsseldorf 2004, S. 179.

²⁰Vgl. Schmidt (2001): Probleme externer Ratings, Vortrag anlässlich der Tagung „Mittelstandsfinanzierung im Umbruch“ der Evangelischen Akademie Loccum vom 21. bis 23. November 2001, www.wiwi.uni-halle.de/wiwi/loi/bwl/bank/public/Rating1.pdf, S. 2 f.

²¹Vgl. Zeitler (2007): 50 Jahre Deutsche Bundesbank in der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbank in Mainz am 13. September 2007,

www.bundesbank.de/download/presse/reden/2007/20070913zeitler.50jahre.pdf, S. 15.

²²Osman (2008.06.06): Kampfansage an Rating-Shopper, in: Financial Times Deutschland, vom 06.06.2008.

²³Erläutert in Schmidt (2001), S. 5.

²⁴Vgl. Jones/Tett/Osman (2008): Moody's vergab falsche AAA-Noten, in: Financial Times Deutschland vom 21.05.2008.

²⁵Vgl. Osman/Luttmer (2008.04.01): Moody's XXL-Panne, in: Financial Times Deutschland, vom 01.04.2008.

²⁶Vgl. Niestrath (2006), S. 15.

²⁷Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Niestrath (2006), S. 15.

²⁸Vgl. insbesondere Frère/Reuse/Svoboda (2008), S. 3 ff.

²⁹Vgl. u.a. DSGVO (2007), S. 16; Deutsche Bundesbank (2006): Die Umsetzung der neuen Eigenkapitalregelungen in deutsches Recht, Monatsbericht Dezember 2006, Frankfurt 2006, S. 69 – 91, www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/mba/2006/200612mba_eigenkapitalregelungen.pdf.

³⁰Vgl. u.a. Deutsche Bundesbank (2006), S. 80 ff.

³¹Vgl. Deutsche Bundesbank (2006), S. 87.

³²Vgl. BaFin (2007), BTO 1.4.

³³BaFin (2007), BTO 1.2 Satz 6.

³⁴Vgl. Schmidt (2001), S. 2.

³⁵Vgl. Financial Stability Forum (2008): Report of the Financial Stability Forum on Enhancing Market and Institutional Resilience, o.O., 07.04.2008, www.fsforum.org/publications/FSF_Report_to_G7_11_April.pdf, S. 32 ff.

³⁶Vgl. BaFin (2008.05): BaFin Journal Mai 2008, Bonn/Frankfurt a.M., S. 3.

³⁷Zeitler (2007), S. 15.

³⁸Vgl. Osman (2008.02.06): Aufseher bedrängen Ratingagenturen, in: Financial Times Deutschland vom 03.04.2008.

³⁹Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Krämer-Eis (2001), S. 30 – 32 und Taistra (2004), S. 19 ff.

⁴⁰Vgl. u.a. Goebel/Matthews (2002): Neues Kundenrating ohne Alternative, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, April 2002, www.s-rating-risikosysteme.de/content/downloads/file_download.php?id=101, S. 3 ff. ■

Umfassende Balanced Scorecard Lösung für das Intranet

Anzeige

Die effektive und zügige Umsetzung der Unternehmensstrategie ist eine der größten Herausforderungen für jedes moderne Unternehmen, das sich in immer schneller ändernden Märkten behaupten will.

Inzwischen nutzen bereits mehr als 1.500 Anwender die Software hyScore für die strategische Unternehmenssteuerung.

Als webbasiertes Performance Management Portal ermöglicht hyScore eine effektive Kommunikation und schnelle Umsetzung der Strategie in Ihrem Unternehmen. Übersichtliche Scorecards und Cockpits stellen die aktuelle Situa-

tion des Unternehmens und der Unternehmensbereiche anschaulich dar. Automatische Überwachungs- und Benachrichtigungsfunktionen informieren Sie rechtzeitig über kritische Entwicklungen und mahnen Handlungsbedarf an.

Ein wirkungsvolles Massnahmenmanagement unterstützt Sie dabei, die Entwicklung Ihres Unternehmens zu steuern und den Verlauf Ihrer Steuerungsgrößen aktiv zu beeinflussen.

Daten aus Vorsystemen lassen sich mithilfe der umfassenden Importfunktionen einfach und schnell in hyScore integrieren. Eine komfortable manuelle Datenerfassung ist ebenfalls möglich.

Mit dem in hyScore integrierten Berichtswesen und Wissensmanagement stellen Sie Dokumente, Berichte und Managementhandbücher in einer virtuellen Ordnerstruktur online zur Verfügung. Das umfassende Berechtigungssystem sichert dabei alle Informationen vor unbefugtem Zugriff, bis auf Kennzahlen-ebene hinab.

hyScore Corporate Server mit 2 Administratoren, 3 Bearbeitern und 5 Lesern erhalten Sie bereits ab 6.000,- Euro zuzüglich Mehrwertsteuer.

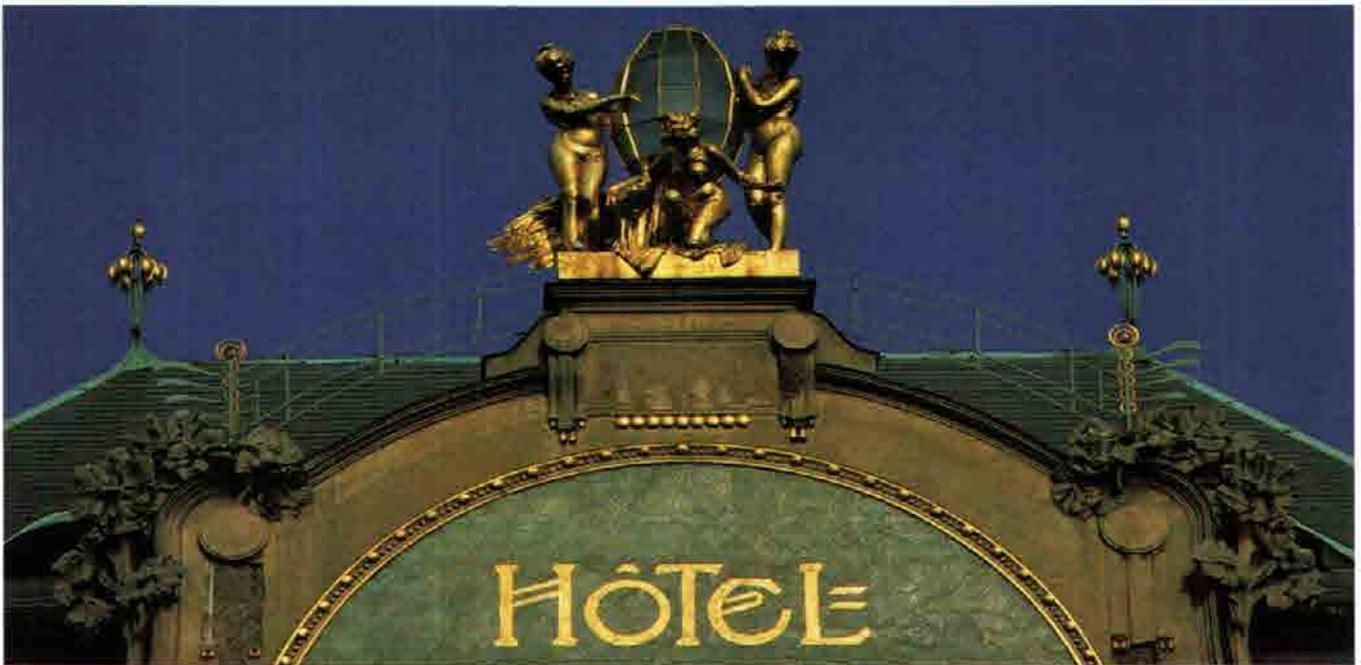
Mehr Infos finden Sie im Internet unter www.hyperspace.de



hyperspace

hyperspace GmbH
Ralf Guttman

Neuer Weg 32, D-31226 Peine
Tel. +49 (0)5171 - 59 19 00
E-Mail: info@hyperspace.de
www.hyperspace.de



Hotelcontrolling mittels Kennzahlensystem

Entwicklung und Implementierung eines zielgerichteten Steuerungs- und Führungskonzepts

von Stephan Jakober und Christian Theuermann, Graz

(HI2065927)

Die touristischen Märkte befinden sich ständig im Umbruch. In den letzten Jahren änderte sich auch die Marktsituation in der Hotellerie grundlegend. Der stärker werdende Konkurrenzkampf, der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und die wachsende Flexibilität der Kunden resultieren in veränderten Anforderungen an das Hotelmanagement und die Führung von Hotelbetrieben. Ressourcen müssen optimal eingesetzt und genutzt, sowie Chancen bzw. Risiken frühzeitig erkannt werden, um langfristig profitabel und wettbewerbsfähig zu sein.

Hotelcontrolling

Hotelcontrolling soll als Gewinnung, Verarbeitung und Koordination von hotelbetrieblich relevanten Informationen verstanden werden, die ein rationales Hotelmanagement ermöglichen sollen. Grundsätzlich ist es für jeden Hotelbetrieb, unabhängig von der Größe, erforderlich Controlling zu betreiben. Lediglich die Komplexität des Controllingsystems ist von der Betriebsgröße, vom Betriebstyp, von den Informationsbedürfnissen des Managements und der

ökonomischen Zweckmäßigkeit abhängig.¹ Das Controlling von Dienstleistungen, und damit auch von Hotelbetrieben, ist aufgrund von Immaterialität und Integration des externen Faktors durch Wissensdefizite des Managements charakterisiert. Diese Defizite beziehen sich auf den Prozess und das Ergebnis der Leistungserstellung.² Dies verdeutlicht zusätzlich die Aufgabe des Hotelcontrollings, Daten des Unternehmens zusammenzufassen, zu verdichten und zu verknüpfen, um das Management bei der Führungsleistung zu unterstützen.

Infokasten: Zu Beginn des 21. Jahrhunderts führen neue Herausforderungen wie die Globalisierung der Märkte, die Intensivierung des Wettbewerbs und sich ständig ändernde Geschäftsstrukturen dazu, dass sich bisherige Entwicklungen nicht einfach in die Zukunft fortschreiben lassen. Permanente Veränderung wird immer mehr zum Charakteristikum unserer Gesellschaft. Turbulente Zeiten verlangen nach Gestaltern, nicht nach Verwaltern. Eine moderne und erfolgreiche Unternehmungsführung muss sich diesen Herausforderungen aktiv stellen. Dazu ist es erforderlich, dass in der Unternehmungsorganisation Steuerungs- und Führungssysteme vorhanden sind, welche dieses Vorhaben unterstützen und fördern.

Erfolgs-Controlling in der Hotellerie

Beim Erfolgs-Controlling steht die Führung des Betriebsergebnisses im Vordergrund. Bestandteile des Erfolgs-Controllings sind Kosten- und Leistungsrechnung sowie Umsatz- und Kostenplanung. Je nach Betriebsgröße werden in Hotel- und Restaurantbetrieben zusätzlich zum Erfolgs-Controlling auch noch Marketing-, Food and Beverage- und Personalcontrolling eingesetzt (vgl. Abbildung 1). Diese haben eine Assistenz- und Unterstützungsfunktion, bezogen auf das Erfolgs-Controlling.

Kurzfristige Erfolgsrechnung

Als Kernstück des Erfolgs-Controllings in Hotelunternehmungen kann die kurzfristige Erfolgsrechnung genannt werden (siehe Abbildung 2). Die wesentlichen und zentralen Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung bestehen darin, den Periodenerfolg eines Hotelbetriebes, monatlich oder für noch kürzere Zeiträume, zu ermitteln/abzubilden und in die einzelnen Erfolgskomponenten aufzuschlüsseln, um geeignete Steuerungsmaßnahmen zu treffen. Ziel ist es, einen möglichst detaillierten und umfangreichen Einblick in den Prozess der Ergebniserzielung zu erhalten. Dadurch soll das Hotelmanagement in der Lage sein, zielgerichtet Entscheidungen zu fällen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Deckungsbeitrag I ergibt sich hier aus der Differenz der gesamten Umsatzerlöse und dem Wareneinsatz. Beim Deckungsbeitrag II werden zusätzlich noch die Personalkosten abgezogen. Somit stellt dieser das Ergebnis nach Abzug der wichtigsten Kostenblöcke der Hotellerie dar. Nach Substitution der übrigen operativen Kosten ergibt sich der GOP (Gross operating Profit). Dieser kann als eine der wichtigsten Kennzahlen für den zwischenbetrieblichen Vergleich bezeichnet werden und stellt das Ergebnis nach Berücksichtigung aller Aufwendungen, die für den Betrieb der Geschäftstätigkeiten notwendig sind, dar. Fremdkapitalzinsen, Miete, Pacht, Leasing, Abschreibungen und Rückstellungen sind Kosten des Investments. In kleinen und mittleren Hotelleriebetrieben wird die Überleitung von Aufwendungen in Kosten und von Er-

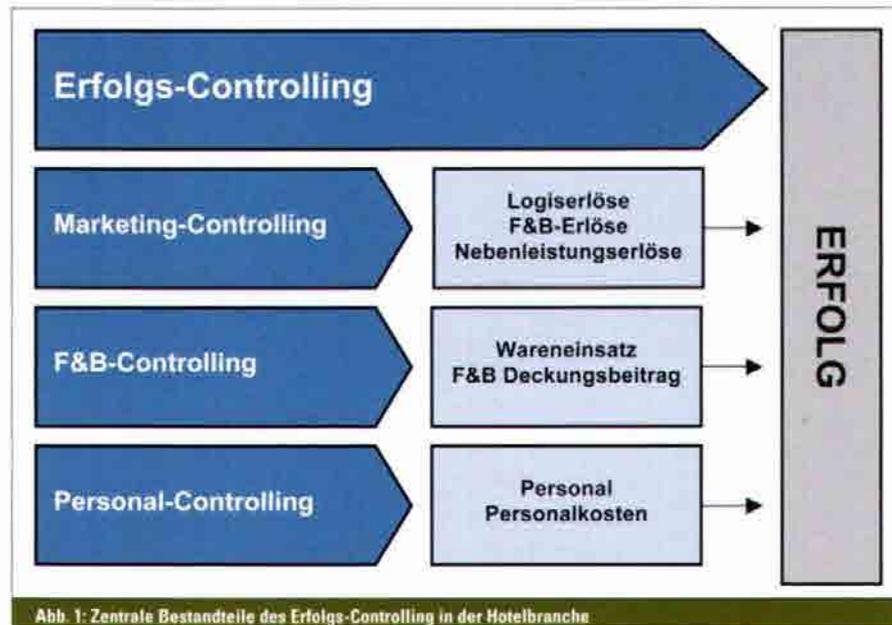


Abb. 1: Zentrale Bestandteile des Erfolgs-Controlling in der Hotelbranche

lösen bzw. Erträgen in Leistungen nicht vorgenommen. Nichtbetriebsbedingte Erträge und Aufwendungen werden nur in jenen Betrieben ausgeschieden, in denen diese auch eine entsprechende Größenordnung aufweisen.⁴

Kennzahlenimplementierung in Hotelbetrieben

In Dienstleistungsunternehmen können Produktivitätssteigerung und Rationalisierung nicht beliebig weit durch Standardisierung und Automatisierung erzielt werden. Ab einem gewissen Zeitpunkt wird die vom Kunden wahrgenommene Qualität beeinflusst. Bei der Entwicklung

und Implementierung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen sind daher zwei Perspektiven gleichzeitig zu beachten:⁵

- **Anbieterperspektive:** Auf der Anbieterseite steht das Ziel im Vordergrund, durch das Abwägen von Kosten und Erlösen die Produktivität der Leistung zu steigern.
- **Kundenperspektive:** Die Qualität ist abhängig von kundenindividuellen Kosten und Nutzen.

Beide Perspektiven können nicht immer konfliktfrei ausgestaltet sein. Die Verknüpfung der beiden Erfolgsfaktoren Produktivität und Qualität stellt ein erhebliches Problem bei der Ent-

Pos. 1		Logiserlöse (Beherbergungserlöse)	Betreibersphäre
Pos. 2	+	F&B-Erlöse (Speisen- und Getränkeerlöse)	
Pos. 3	+	Sonstige Erlöse (Erlöse aus Freizeiteinrichtungen, Telefon, Miete etc.)	
Pos. 4	=	Gesamterlöse	
Pos. 5	-	Wareneinsatz (Küche, Keller, Sonstiges)	
Pos. 6	=	Deckungsbeitrag I	
Pos. 7	-	Personalkosten	
Pos. 8	=	Deckungsbeitrag II	
Pos. 9	-	übrige operative Kosten (Kosten des laufenden Betriebes)	
Pos. 10	=	Deckungsbeitrag III (GOP)	
Pos. 11	-	Fremdkapitalzinsen, Miete, Pacht, Leasing	Eigentümersphäre
Pos. 12	=	Deckungsbeitrag IV	
Pos. 13	-	Abschreibung, Rückstellung etc.	
Pos. 14	=	Provisorischer Erfolg	

Abb. 2: Kurzfristige Erfolgsrechnung⁶

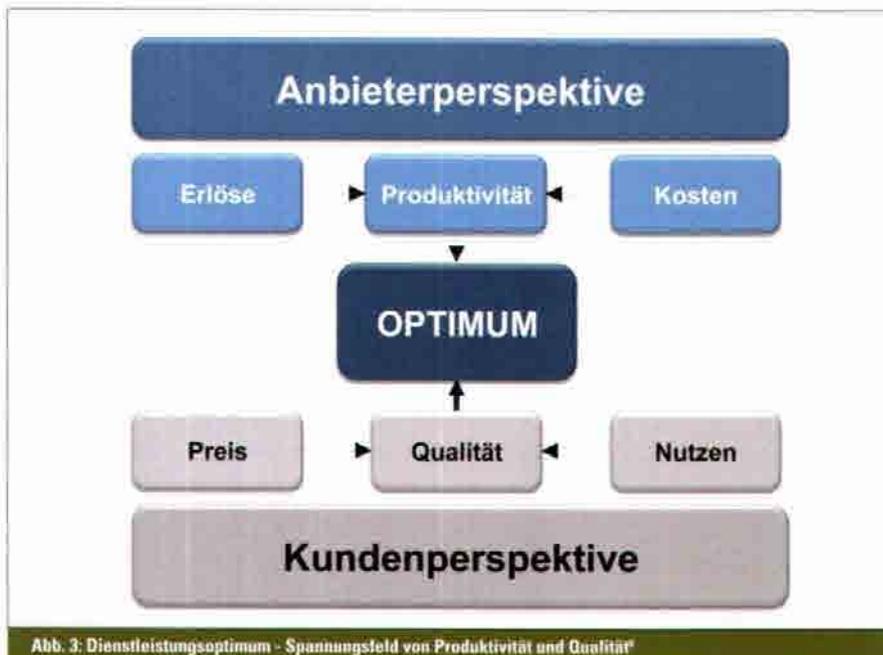


Abb. 3: Dienstleistungsoptimum - Spannungsfeld von Produktivität und Qualität*

wicklung von Steuerungssystemen in der Dienstleistungsbranche dar (vgl. Abbildung 3).

Ebenfalls ist bei Dienstleistungsunternehmen der dominierende Produktionsfaktor Arbeit zu

berücksichtigen. Mitarbeiter sind oft nicht bereit, sich angeordneten Messsystemen zu unterwerfen. Es empfiehlt sich deshalb schon während der Entwicklungsphase von Kennzahlen, Mitarbeiter mit einzubeziehen. Diese

sollen an der Entwicklung von Kennzahlen mitwirken und auch ein gewisses Maß an Entscheidungsbefugnis über die Verwendung von Kennzahlen haben.⁷ Da dies nicht immer möglich ist, empfiehlt es sich zumindest in der Implementierungsphase, die Mitarbeiter ausreichend über die Ziele und Inhalte der abgeleiteten und identifizierten Kennzahlen zu informieren, um die Akzeptanz zumindest zu erhöhen.

Modellentwicklung für die Implementierung von Erfolgskennzahlen

In weiterer Folge wird das entwickelte Steuerungs- und Führungsmodell für die Network Touristik Management GmbH (NTG) vorgestellt. Die NTG ist ein klassischer **Betreiber von Hotelgesellschaften**. Anhand des neugestalteten Erfolgskennzahlenmodells sollte eine übergeordnete und zugleich ziel fokussierte Steuerung der Unternehmung bzw. der Hotelbetriebe ermöglicht werden.

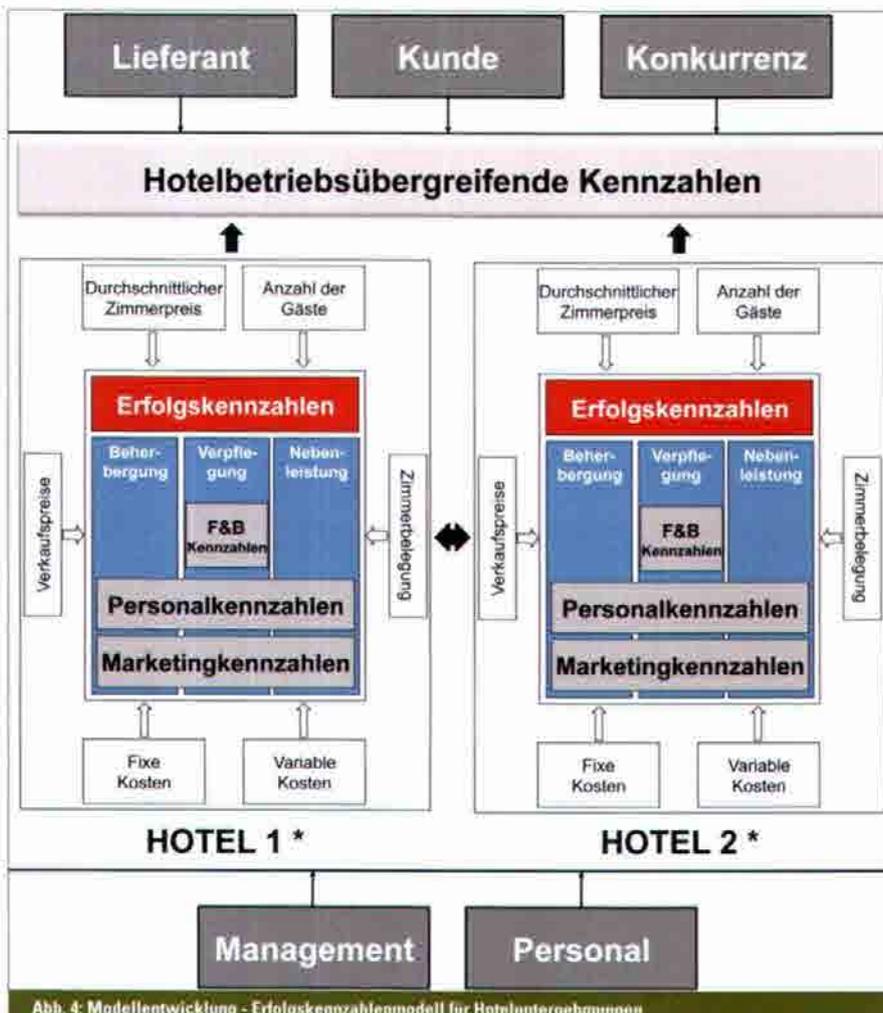


Abb. 4: Modellentwicklung - Erfolgskennzahlenmodell für Hotelunternehmen

Die wichtigsten unternehmensexternen Einflussgruppen sind: Lieferant, Kunde und der Wettbewerb. Als unternehmensinterne werden Mitarbeiter und Management identifiziert:

- Der **Kunde** hat den **größten Einfluss auf das Ergebnis**. Bei Hotels ist die Integration des externen Faktors eine Voraussetzung für die Erstellung der Leistung. Daraus ergibt sich, dass die Preisgestaltung nachfrageorientiert ist (Erfolgsfaktor Kunde). Deshalb wurde eine Kundenperspektive eingerichtet.
- Die **Personalkosten** bilden in der Hotellerie Österreichs den **größten Kostenblock**.⁸ Dies macht einen effektiven und effizienten Einsatz von Mitarbeitern erforderlich. Die Dienstleistungseigenschaft von Hotelbetrieben macht es erforderlich, dass Mitarbeiter entsprechende Qualifikationen, Motivation und Engagement besitzen.
- Die **Konkurrenz** hat aufgrund des verstärkten Wettbewerbs in der Hotelbranche und der **Vergleichbarkeit der angebotenen Leistungen**⁹ einen großen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Somit muss bei der Kennzahlenanalyse und -interpretation auch

der Wettbewerb berücksichtigt werden, um Aussagen über den Erfolg des Unternehmens zu erhalten. Ziel ist es, durch Vergleiche mit anderen Hotels eventuelle Wettbewerbsvorteile der Konkurrenten zu identifizieren und, wenn möglich, diese im eigenen Unternehmen anzuwenden.

- * Durch die in letzter Zeit **ständig angehobenen Lebensmittelpreise**, nehmen v.a. die **Lieferanten** einen großen Einfluss auf das Ergebnis. Da erhöhte Einkaufspreise nicht ohne weiteres auf die Kunden abgewälzt werden können, müssen Kennzahlenanalysen bezüglich der Lieferanten durchgeführt werden. Da einzelne Hotels denselben Lieferanten haben, bzw. es aufgrund der geografischen Lage möglich wäre, dass ein Lieferant mehrere Hotels beliefert, war v.a. ein Ziel, Kosteneinsparung zu realisieren.
- * Das **Management** beeinflusst durch die Organisation und den angewandten Führungsstil die **Ausprägungen eines Kennzahlencockpits**. Ziel ist es, ein Kennzahlencockpit an den Anforderungen des Managements und des Personals auszurichten, auf Basis der Möglichkeiten des Controllings.

Hotelbetriebe sind grundsätzlich in zwei Hauptleistungsbereiche aufgeteilt: den **Verpflegungsbereich** und den **Beherbergungsbereich**. Daneben können noch Nebenleistungsbereiche existieren. Gewinneinflussfaktoren

Kennzahl	Einflussgruppe	Gewinneinflussfaktor
Yield in %	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Management • Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlicher Zimmerpreis • Anzahl der Gäste • Zimmerbelegung
Break-Even Nchtigungen	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • variable Kosten • fixe Kosten • durchschnittlicher Zimmerpreis • Zimmerbelegung • Anzahl der Gäste
Kostendeckender Nchtigungspreis	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • variable Kosten • fixe Kosten
Deckungsbeitrag (Beherbergung, Kunde)	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Management • Personal • Lieferant • Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlicher Zimmerpreis • Zimmerbelegung • Anzahl der Gäste • variable Kosten
Wareneinsatzquote	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferant • Kunde • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufspreis für Speisen und Getränke • variable Kosten • Anzahl der Gäste
Sitzplatz Yield	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Konkurrenz • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufspreis für Speisen und Getränke • Anzahl der Gäste
Lagerdauer	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • variable Kosten • Anzahl der Gäste
GOP in % der Betriebsleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Lieferant • Konkurrenz • Management • Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlicher Zimmerpreis • Zimmerbelegung • Anzahl der Gäste • variable Kosten • fixe Kosten • Verkaufspreis für Speisen und Getränke
Personalproduktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde • Personal • Management 	<ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlicher Zimmerpreis • Zimmerbelegung • Anzahl der Gäste • variable Kosten • fixe Kosten • Verkaufspreise für Speisen und Getränke

Abb. 5: Kennzahlenauswahl für eine zielorientierte Steuerung von Hotelbetrieben

I.) Kennzahlen Beherbergung		Soll	IST	Abweichung	Vorperiode
1	Yield in %	90,32%	93,92%	3,60%	83,06%
2	Break-Even Nchtigungen	1.490 Nächte	1.405 Nächte	85 Nächte	1.431 Nächte
3	Kostendeckender Nchtigungspreis	€ 34,47	€ 34,97	-€ 0,50	€ 33,10
4	Deckungsbeitrag Beherbergung	€ 73.632,53	€ 76.746,90	-€ 3.114,37	€ 71.410,53
II.) Kennzahlen F&B		Soll	IST	Abweichung	Vorperiode
1	Wareneinsatzquote	25,11%	25,25%	-0,14%	24,19%
2	Sitzplatz Yield	€ 18,75	€ 18,75	€ 0,00	€ 18,43
3	Lagerdauer Speisen	8,23 Tage	7,57 Tage	0,66 Tage	4,69 Tage
4	Lagerdauer Getränke	50,33 Tage	50,89 Tage	-0,57 Tage	45,35 Tage
III.) Kennzahlen Gesamtbetrieb		Soll	IST	Abweichung	Vorperiode
1	GOP in % der Betriebsleistung	31,55%	32,98%	1,44%	28,35%
2	Personalproduktivität	€ 3.534,10	€ 3.658,97	€ 78,36	€ 3.710,96

Abb. 6: Kennzahlencockpit - Gesamtübersicht

sind z.B.: Durchschnittlicher Zimmerpreis, Anzahl der Gäste, Zimmerbelegung, variable und fixe Kosten sowie der Verkaufspreis für Speisen und Getränke. Diese stellen einen Mix aus marktorientierten sowie kostenorientierten Einflussfaktoren dar.¹⁰ (vgl. Abbildung 4)

Sie ermöglichen einerseits Aussagen über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Sachverhalte in Hotels, andererseits dienen diese als wesentliche Informationsquellen für die Steuerung des Hotelbetriebes. Das entwickelte Kennzahlencockpit ist ein **einfach handhabbares Steuerungsinstrument**, welches aussagekräftige Informationen zur Analyse und Steuerung der einzelnen Hotels enthält. Dadurch, dass dieses Cockpit einheitlich ausgestaltet ist besteht die Möglichkeit eines zieladäquaten

Resümee

Hotelcontrolling unterscheidet sich vom Controlling in sachgüterorientierten Betrieben durch die Dienstleistungseigenschaft. Diese hat besondere Auswirkungen auf das Kostenmanagement, bedingt durch die Integration des externen Faktors und die Immaterialität der erbrachten Leistung. Als Kernstück des Erfolgs-Controllings kann die kurzfristige Erfolgsrechnung genannt werden. Für die Anwendung sei erwähnt, dass sich die Hotelbranche, sowie die Anforderungen an die Leistungen von Hotels ständig ändern. Aufgrund der Dienstleistungseigenschaften kann eine Kennzahlenanalyse nur begrenzt Aussagen über die Qualität zulassen.¹¹ Daraus ergeben sich immer wieder neue Herausforderungen für das Hotelcontrolling. Durch

Autoren



Mag. (FH) Stephan Jakober

ist bei der Firma Magna Powertrain, Cannach bei Graz, im Projektcontrolling tätig.

E-Mail: stephan.jakober@magnapowertrain.com

Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

ist Leiter der kaufmännischen Verwaltung der Kostmann-Gruppe. Darüber hinaus ist er als Lektor am Studiengang Rechnungswesen und Controlling an der FH CAMPUS 02 in Graz tätig. Zuvor war er wissenschaftlicher Assistent am Institut für BWL und Betriebssoziologie der TU Graz sowie Geschäftsführer des österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure (WING).

E-Mail: c.theuermann@kostmann.com



Benchmarkings. Für das **Erfolgs-Controlling in Hotelunternehmungen** können z.B. Kennzahlen aus Abbildung 5 eingesetzt werden.

Ausgehend von dieser Kennzahlenauswahl wurde ein Kennzahlencockpit entwickelt, welches auf die drei primären Leistungsbereiche einer Hotelunternehmung abzielt: Beherbergung, Food and Beverage (F&B) und der Gesamtbetrieb. Die relevanten Kennzahlen werden übersichtlich in einem Auswertungsblatt (siehe Abbildung 6) dargestellt. Durch ein Ampelsystem bei der Berechnung können Abweichungen sofort erkannt werden. Für eine genauere Analyse von Abweichungen besteht eine Drill-down Möglichkeit.

das steigende Bewusstsein gegenüber dem Controlling in der Branche ist es empfehlenswert, die neusten Entwicklungen auf diesen Bereich ständig zu beobachten. Deshalb ist es erforderlich, die Kennzahlenanalysen laufend anzupassen und weiterzuentwickeln, um ein ziel-fokussiertes Steuerungs- und Führungskonzept zur Verfügung zu haben.

Fussnoten

¹⁰HUBER, H. [2004]: Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants, Linz: Trauner Verlag, 2004, S. 19; SEITZ, G. [1997]: Hotelmanagement, Berlin: Springer-Verlag, 1997, S. 254.

¹¹WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2002]: Herausforderungen für das Dienstleistungs-Controlling, in: Kostenrechnungspraxis (2002), 2, S. 5 – 12, S. 6 f.

¹²HUBER, H. [2000]: Controlling in Hotel- und Restaurantbetrieb, S. 106.

¹³HUBER, H. [2000]: Controlling in Hotel- und Restaurantbetrieb, S. 104.

¹⁴BIENZEISLER, B./LÖFFLER, T. [2006]: Jenseits von Kennzahlen: Interaktionskompetenzen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität, in: Dienstleistungscontrolling, hrsg. von BRUHN, M./STAUSS, B., Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006, S. 212 – 229, S. 215 ff.

¹⁵BIENZEISLER, B./LÖFFLER, T. [2006]: Jenseits von Kennzahlen: Interaktionskompetenzen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität, S. 219.

¹⁶BIERMANN, T. [2006]: Probleme bei der Implementierung kennzahlengestützter Steuerungsinstrumente, in: Dienstleistungscontrolling, hrsg. von BRUHN, M./STAUSS, B., Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2006, S. 233 – 251, S. 243 f.

¹⁷HUBER, H. [2004]: Standard der Abrechnung für Hotels und Restaurants, Linz: Trauner Verlag, 2004, S. 13f.

¹⁸PETERS, M./FREHSE J. [2003]: Internationalisierungsgeheimnisse einzelbetrieblich organisierter Hotelunternehmungen, in: Tourismus-Journal, 7, 2003, 4, S. 421 – 437, S. 421f.

¹⁹SCHAETZING, E. [2006]: Management in Hotellerie und Gastronomie, 7. Auflage, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag GmbH, 2006, S. 515

²⁰MÖBUS, M. [2006]: Dienstleistungsmarketing-Controlling, in: Handbuch für Marketing-Controlling, hrsg. von ZERRES, P./ZERRES, M., 3. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag, 2006, S. 373 – 385, S. 377f. ■

Die Angst der Manager vor vielen „kleinen Unternehmern“

von Kurt-Georg Scheible, Göppingen

(H12065947)

Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und eigenverantwortlich handeln – das wünschen sich die meisten Betriebe. Zumindest offiziell! Faktisch befürchtet aber manche Führungskraft: Wenn jeder macht, was er will und für richtig hält, dann bricht bei uns das Chaos aus.

„Unsere Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und handeln.“ Diese Aussage hört man oft von Personalverantwortlichen in Unternehmen, wenn man mit ihnen spricht. Fragt man nach, was dies bedeutet, dann fallen meist Stichworte wie „Eigenverantwortlichkeit“ und „Bereitschaft, Risiken zu tragen“. Doch gerade diese Eigenschaften zeigen die Mitarbeiter oft nicht. Nur wenige blicken bei ihrer Arbeit über den Rand ihres Schreibtischs hinaus oder sind bereit, das Risiko eventueller Fehlentscheidungen zu tragen. Ihr Hauptengagement richtet sich darauf, sich abzusichern, so dass ja kein Kollege oder gar Vorgesetzter sie kritisieren kann.

Angst vor Eigeninitiative

Das ist kein Zufall. Viele Betriebe erwarteten jahrzehntelang primär von ihren Mitarbeitern, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen. Das taten sie denn auch. Völlig ungewohnt ist es für sie, (am Arbeitsplatz) eigenständig Entscheidungen zu treffen. Schließlich nahmen ihnen das Entscheiden in der Vergangenheit ihre Chefs ab. Entsprechend hilflos reagieren sie, wenn von ihnen plötzlich gefordert wird: Entscheide selbst – speziell dann, wenn diese Entscheidungen Auswirkungen auf andere Bereiche haben. Schließlich lautete eine unausgesprochene Vorgabe in der Vergangenheit: Erfüllt eure Aufgaben und mischt euch nicht in fremde Kompetenzbereiche ein. Folglich ist die Angst bei vielen Mitarbeitern groß, anzuecken und sanktioniert zu werden, wenn sie mehr Eigeninitiative und Verantwortung zeigen.

Mit einem über Jahrzehnte antrainierten Verhalten lässt es sich aber nicht erklären, warum auch viele junge Führungskräfte im Arbeitsalltag ein wenig risikobereites Verhalten zeigen. Schließlich sind sie neu in der Organisation. Trotzdem zeigen auch sie meist schnell die **Verhaltensmuster der „alten Hasen“**. Denn rasch sammeln sie die Erfahrung: Eigenverantwortliches Verhalten wird zwar propagiert, doch wenn ich zuviel davon an den Tag lege, wird dies sanktioniert. Mein berufliches Fortkommen fördert dies nicht.

Dass viele Führungs(nachwuchs-)kräfte diese Erfahrung sammeln, liegt auch daran, dass es vielen Unternehmensführern vor der Vorstellung, viele kleine Unternehmer in der eigenen Organisation zu haben, graut. Sie befürchten: Dann kann ich das Unternehmen nicht mehr kontrollieren und steuern. Schließlich haben sie verinnerlicht: Führung muss auf dem hierarchischen Prinzip fußen. **Wer führt, ist oben; wer geführt wird, ist unten.**

Das Wort Hierarchie stammt aus dem Griechischen und bedeutet übersetzt: „Heilige Herrschaft“ oder „Herrschaft der Heiligen“. So verhalten sich denn auch viele Unternehmensführer. Hinterfragt ein „Untergebener“ ihre Entscheidungen oder möchte er mitentscheiden, wird er schnell mit ihrem heiligen Zorn gestraft. Nur wer oben ist, hat das **Recht zu tadeln** und

zu strafen **oder auch Gnade walten zu lassen**. Entsprechend scharf reagieren viele obere Führungskräfte, wenn ihre Untergebenen es wagen, eigene Positionen nachhaltig zu vertreten und somit – in ihren Augen – ihre Entscheidungskompetenz und -macht zu hinterfragen.

Führungskräfte müssen umdenken

Viele Führungskräfte betrachten es qua Position auch als ihr Privileg, über die Vergabe von Information zu entscheiden. Sie glauben zudem, es sei ihr Recht, in das Tagesgeschäft ihrer Untergebenen hineinzuregieren.

Diese Widersprüchlichkeit registrieren auch die Mitarbeiter. Entsprechend schizophren ist oft ihr Verhalten. Immer wieder beobachtet man in Unternehmen folgende Situation: Sitzt man zum Beispiel mit einem Bereichsleiter zusammen und unterhält sich mit ihm unter vier Augen, strahlt er eine große Selbstsicherheit aus. Fast könnte man meinen, ihm gehöre das Unternehmen. Trifft man dieselbe Person aber, wenn ihr Vorgesetzter anwesend ist, ist aus dem „selbstbewussten Entscheider“ ein unterwürfiger Aktentaschenträger geworden.

Wenn unternehmerisches Denken und Handeln in einer Organisation verankert werden soll, ist deshalb ein Umdenken und Neulernen bei den oberen Vorgesetzten nötig. Doch viele Personalentwicklungskonzepte setzen den Fokus einseitig auf die Mitarbeiter. Sie sollen ihre Fähigkeit entwickeln, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Übersehen wird, dass auch ihre Vorgesetzten die Fähigkeit entwickeln müssen, Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln zu lassen. Vernachlässigt wird zudem, dass es sich hierbei nicht nur um eine Frage individueller Kompetenzen, sondern auch der Unternehmenskultur handelt. ■

Autor



■ Kurt-Georg Scheible

ist Inhaber des Trainings- und Beratungsunternehmens Erfolgs-Campus, Frankfurt am Main/Göppingen bei Stuttgart.

E-Mail: info@erfolgscampus.de

11

17

19

G

Zuordnung CM-Themen-Tableau



Qualitative Prüfungsverfahren

Vom Ansatz „die Dinge richtig prüfen“ zum Qualitativen Prüfungsverfahren „die richtigen Dinge prüfen“. Erfahrungen eines Revisors

von Martina Albrecht, Berlin

(HI2065928)

Wenn im Folgenden davon die Rede sein wird „die Dinge richtig zu prüfen“, geht es darum, dass die Interne Revision Prüfungen inhaltlich richtig und wirtschaftlich durchführen will. Zunächst galt es für das Revisorenteam, Grundlagen für das eigene Vorgehen zu erarbeiten. Dahinter steht die Erwartung, mit Hilfe solcher Standards in kurzer Zeit einen Überblick über ein Projekt, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg, seinen Verlauf und den aktuellen Ergebnisstand zu gewinnen.

Diese Erkenntnisse sind wichtig, um anschließend die richtigen Schwerpunkte für die weitergehenden Prüfungshandlungen zu identifizieren. **Da auch in der Internen Revision die Ressourcen endlich sind**, steht der Revisor also vor jeder Prüfung neu vor der Herausforderung, die richtigen Akzente zu setzen und „die richtigen Dinge zu prüfen“.

Die Initiative für das Erarbeiten und Etablieren der im Folgenden beschriebenen neuen Standards für die Arbeit der Internen Revision war getrieben von der herausragenden Bedeutung der Projektaktivitäten für Unternehmen. Dieser besonderen Herausforderung stellt sich die Interne Revision mit der **Strategie eines risikoorientierten Planungs- und Prüfungsansatzes**.

Projektmanagement versteht sich als wichtiger Teil des Management-Systems. Bei der Prüfung der Qualität im Projektmanagement sowohl in Projekten / Programmen als auch des Projektmanagements im Unternehmen steht insbesondere die Ermittlung und Bewertung der Methoden und Verfahren im Fokus. Zentrales Kriterium ist, inwieweit diese das Vorgehen des Projektleiters in seinem Verantwortungsbereich unterstützen.

Orientierung können hierbei nicht nur hausinternen Vorgaben sein. Schnell stellt sich die Frage, nach welchem Benchmark sich ein Unternehmen in der Gestaltung seines Projektmanagements ausrichten will. Mit dieser Vorgehensweise geht eine Interne Revision den entscheidenden Schritt in Richtung „Entwicklung und Einsatz qualitativer Prüfungsverfahren“, wie es der Gesetzgeber zunehmend fordert.

Die hier dargestellten Standards basieren auf den Ergebnissen eines Projektes „**PIP - Prüfen in Projekten aus Sicht der Internen Revision**“, welches ich in meiner Tätigkeit für die Interne Revision der FinanzIT GmbH zwischen 2004 - 2007 initiieren und leiten durfte. Nachdem das Projekt bereits mit diesen ersten Ergebnissen eine große Resonanz unter Revisoren wie Projektleitern erfuhr, wurden seine Inhalte zu einem Seminar für Revi-

soren und Projektverantwortliche weiterentwickelt.

Mit der Entwicklung von Standards zum Prüfen der Qualität des Projektmanagements eines Unternehmens auf der Basis des international anerkannten Project Excellence Modell standen der Internen Revision der FinanzIT GmbH im Jahre 2006 ein einheitliches und umfassendes Konzept sowie die dazu gehörigen Werkzeuge zur Verfügung, um die Qualität des Projektmanagements auf allen Ebenen zu prüfen. Ich möchte mich an dieser Stelle herzlich bei meinen ehemaligen Kollegen der Internen Revision der FinanzIT GmbH bedanken.

Herausforderung „Prüfen in Projekten“

Die Aktualität des Themas unterstreicht die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in den „**Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)**“. Ob unrealistische Ziele oder sich permanent verändernde Anforderungen, Termingpässe, Fehlplanungen, explosionsartig wachsende Kosten oder unklare Zuständigkeiten: Die Interne Revision muss Schwachstellen frühzeitig identifizieren, priorisieren und bewerten.

Mit dem „DIIR Prüfungsstandard Nr.4“, erarbeitet von der Projektgruppe „Projekt Management Revision“, hat das DIIR / Deutsche Institut für Interne Revision e.V. im Mai 2008 ein Rahmenwerk formuliert, welches als sein Hauptziel definiert „aus prüferischer Sicht eine klare Nomenklatur festzulegen und das Aufgabengebiet der Projektrevision einheitlich zu definieren und abzugrenzen“.

Systematik und Nachhaltigkeit im Prüfen von Projekten

Durch den Einsatz einheitlicher und anerkannter Methoden zur Bewertung der Qualität von Projektmanagement schafft die Interne Revision in ihrer Arbeit die Grundlagen:

- Die Projekte in einem Unternehmen, im Projektportfolio, können insgesamt beobachtet werden.
- Die generierten Erkenntnisse können aktiv zur Verbesserung des Projektmanagements genutzt werden.
- Die Auswahl geprüfter Projekte wird auf eine einheitliche methodische Basis gestellt.
- Das Projektmanagement im Unternehmen bzw. ausgewählte Projekten können SYSTEMATISCH geprüft werden. Über den Einsatz anerkannter Tools in regelmäßig wiederholten Tests können TRENDS in der Entwicklung

der Projektmanagement-Reife im Unternehmen generiert werden.

Mit der Anwendung einer im Projektmanagement-Audit bewährten international anerkannten Methode auch für die Arbeit der Internen Revision wurden neue Wege im Bereich „Prüfen in Projekten“ gefunden. Sie kann so dem Anspruch gerecht werden, auch in diesem anspruchsvollen Thema „auf Augenhöhe“ zu prüfen.

Prüfungsaspekte einer „Verfahrensprüfung“

Voraussetzung für die Durchführung von Prüfungen in Projekten gemäß dem nachfolgend beschriebenen Schema ist die Prüfung des Projektmanagements als System im Unternehmen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Festlegung möglicher Prüfungsaspekte für Projekte und Programme

Für die Betrachtung der möglichen Prüfungsaspekte stehen die Projekt-Standards im Fokus, weil ...

- fachliche Aspekte individuell sind und von Projekt zu Projekt differieren.

Das Projektmanagement wird dahingehend bewertet, ob die eingesetzten Methoden und Standards geeignet sind ...

- ✓ die Arbeit in den Projekten zu unterstützen,
- ✓ die verstärkte Ausrichtung zur Projektorganisation zu gewährleisten,
- ✓ die Steuerung der Projekte sicherzustellen und

Einbindung des PM ins Unternehmen

- ✓ Etablierung von Projektmanagement-Prozessen
- ✓ Einrichten einer geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation
- ✓ Ausrichtung der Maßnahmen an den allgemeinen Unternehmenszielen und -grundsätzen

Einrichtung eines „Multi-PM“

- ✓ Etablierung ganzheitlicher Verfahren für Steuerung und Controlling des Projektportfolios
- ✓ Ausprägungsgrad, Vollständigkeit der Methoden und Standards im Sinne von Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit
- ✓ Ordnungsmäßigkeit der Anwendung

Etablierung des „Einzel-PM“

- ✓ Ausprägungsgrad, Vollständigkeit der Methoden, Standards zur Steuerung von Projekten im Sinne von Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit
- ✓ Ordnungsmäßigkeit der Anwendung

Abb. 1: Schema Prüfung des Projektmanagements

P	Prozesse	P1 P2 P3	wichtige Prozesse unser Projektmanagement Erfahrungen austauschen
R	Ressourcen	R1 R2 R3 R4	Finanzen Informationen Lieferanten andere Ressourcen
O	Objektive Ziele	O1 O2 O3	Interessengruppen abgestimmte Ziele Ziele kommunizieren
F	Führung	F1 F2	persönlich Mitwirken Bemühen um Kunden, Partner und andere
I	Integration in das Unternehmen	I1 I2 I3 I4 I5	„Führung“ in allen Projekten „Politik und Strategie“ in allen Projekten „Teams“ in allen Projekten „Partnerschaften und Ressourcen“ in allen Projekten „Prozesse“ in allen Projekten
T	Team und Mitarbeiter	T1 T2	Mitarbeiterfähigkeiten erkennen und entwickeln Mitarbeiterfähigkeiten nutzen

Abb. 2: Kriterienkatalog der projectPROFIT-Methode

- ein standardisiertes Vorgehen in Prüfungen bezogen auf Methoden und Verfahren in Projekten sinnvoll ist;
- Freiräume für die zielgerichtete Betrachtung fachlicher Aspekte geschaffen werden;
- (Projekt-)Standards eine Mindestqualität bei der Zielerreichung sicherstellen

Prüfungsaspekt: Projektphasen

Bei der Prüfung von Projektphasen wird bewertet, ob die für das jeweilige Projekt relevanten Schritte eingehalten wurden und ob die vorgesehenen Dokumentationen in der erwarteten Qualität erstellt und abgelegt wurden.

Exemplarische Fragestellungen:

- Sind die erforderlichen Dokumentationen erstellt?
- Sind Projektergebnisse nachvollziehbar dokumentiert?
- Werden die vorgesehenen (Status-)Berichte erstellt?
- Werden die Verfahren und Abläufe eingehalten?
- Werden die Kosten laufend überwacht?

- Sind QS-Schritte geplant und werden diese eingehalten?
- Werden Ressourcen zielgerichtet eingesetzt?
- Nutzt der Projektleiter (bei Bedarf) vorgesehene Eskalationswege?
- Sind das Projektziel und die –inhalte allen Projektbeteiligten bekannt?
- Stehen die geplanten Mitarbeiter zur Verfügung?
- Werden die über die Projektregeln hinausgehenden allgemeinen Anweisungen beachtet?

Prüfungsaspekt: Meilensteine

Meilensteine verbinden einen Termin mit einem erwarteten Ergebnis. In Projekten beginnt bzw. endet mindestens jede Projektphase mit einem Meilenstein. Die typische Projektplanung sieht jedoch insbesondere in der Durchführungsphase mehrere, nach fachlichen Inhalten differenzierte Meilensteine vor.

Exemplarische Fragestellungen:

- Ist die Beschreibung der Meilensteine präzise und zielgenau?

- Ist die geplante Reihenfolge der Meilensteine logisch und nachvollziehbar?
- Wird die ursprüngliche Meilensteinplanung zzgl. Termine, Kosten und Ergebnis eingehalten?
- Wird die Planung entsprechend dem Projektfortschritt aktualisiert?

Prüfungsaspekt: Managementdisziplinen

Unter Managementdisziplinen werden planerische und steuernde Tätigkeiten subsumiert, die sich über mehrere Projektphasen erstrecken. Mit der Prüfung von Managementdisziplinen kann gezielt auf Erkenntnisse der Projektklassifizierung reagiert werden oder aber spezielle Anforderungen (auch im Zusammenhang mit Sonderprüfungen z.B. des Risikomanagements in Projekten) umgesetzt werden.

Exemplarische Managementdisziplinen und deren zentrale Fragestellungen:

- Auftrag managen - Liegt zu Beginn der Projektarbeit eine nach geltenden Vorgaben er-

stellte Beauftragung vor und werden Änderungsanforderungen ordnungsgemäß durchgeführt?

- Planung/Steuerung durchführen - Wird die Detailplanung aus der Grobplanung abgeleitet und erfolgt eine regelmäßige Anpassung auf Basis aktueller Projektentwicklungen?
- Risiken managen - Erfolgt eine Erhebung der allgemeinen Projektrisiken und werden daraus Maßnahmen abgeleitet und weiter verfolgt?
- Organisation managen - Werden die Organisationsgrundsätze in der Projektarbeit beachtet?

Bedeutung der Standards für die Interne Revision

Die Etablierung eines risikoorientierten Planungsansatzes auf Basis des Projektportfolios ermöglicht die Priorisierung von Projekten und die darauf abgestimmte Auswahl der Prüfungsmethode bzw. des Prüfungsansatzes.

Der systemische Prüfungsansatz folgt dabei der Maxime, dass bei angemessener Beachtung der Prozesse und Regelwerke im Projekt ein Mindestmaß an inhaltlicher Qualität erwartet werden kann. Andernfalls sind Rückschlüsse auf den Prozess zu ziehen.

Die strukturierte Planungsmethodik auf Basis des Projektportfolios verbessert zudem die Qualität der Prüfungsplanung insgesamt. Eine vollständige Abdeckung des Projektportfolios ist wohl kaum realisierbar. Die Dokumentation dessen, was nicht geprüft wird und vor allem warum es nicht geprüft wird, ist daher erforderlich.

Bedeutung für die geprüften Einheiten (Projekte und Auftraggeber)

Als wesentlicher Katalysator für die Schaffung eines produktiven Prüfungsklimas hat sich die Darstellung des Prüfungsprozesses als (Projekt-) Phasenmodell erwiesen. Der weitgehend einheitliche Sprachgebrauch sowie der vorhandene Wiedererkennungswert generiert in der Regel eine verbesserte Akzeptanz der Prüfungshandlungen, die gerade bei der Prüfung von Projekten wegen der höheren Dynamik des Prü-

fungsgegenstandes von besonderer Bedeutung ist. Diese Transparenz ermöglicht zudem eine bessere Koordination im Projekt.

Bereits zum Prüfungsbeginn konnten auftretende Fragen beantwortet werden wie:

- Welche Verantwortung habe ich als Projektleiter/Auftraggeber für die Prüfung?
- Welche Einflussmöglichkeiten habe ich auf das Prüfungsergebnis?
- Wie und an wen erfolgt das Berichtswesen? Bin ich dabei involviert?
- Welche Konsequenzen haben Prüfungsfeststellungen der Internen Revision?
- Warum wird mein Projekt geprüft? Und warum gerade jetzt?

Beitrag zum Unternehmenserfolg

Ein effizienteres Prüfungsvorgehen ermöglicht eine verbesserte Abdeckung des Projektportfolios im Unternehmen bei vergleichbarem Ressourceneinsatz. Hinsichtlich des Ressourceneinsatzes führt eine solche Standardisierung auch zu einer Erhöhung der Prüfungsqualität in Projekten des Unternehmens. In der Gesamtheit der Prüfungen wird überdies die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht, wodurch die Verwertbarkeit der Prüfungen im Rahmen der Unternehmens- bzw. Projektsteuerung verbessert wird.

Standards für die Prüfung von PM-Reife definieren

Geeignete Standards sollten einen umfassenden Untersuchungsansatz verfolgen. Darüber hinaus sollten sie ein hohes Maß an Automatisierung gewährleisten, um Aufwände für Prüfungen in der Datenerhebungsphase zugunsten der eigentlichen Prüfungsarbeit zu optimieren. Es hat sich als entscheidender Vorteil erwiesen, Standards zu berücksichtigen, wie sie im Projektmanagement bereits Anwendung finden.

Externe Standards sichten, bewerten und auswählen

Nachdem das Unternehmen sich bei der Ausbildung und Zertifizierung ihrer Projektleiter für

Standards entschieden hatte, wie sie von der GPM / Gesellschaft für Projektmanagement e.V. vertreten werden, setzte die Interne Revision auf Standards, wie sie im Project Excellence Modell definiert werden. Die Untersuchungsergebnisse brachten in einem ersten Schritt Tendenzen in der Bewertung der PM-Reife der einzelnen Untersuchungsobjekte. Im Einzelnen wurde untersucht:

- Die Qualität des PM-Systems des Unternehmens im Ganzen
- Die Qualität des Multi-Projektmanagements im Unternehmen
- Die Qualität des Programm-Managements in einem ausgewählten Programm
- Die Qualität des Projektmanagements in vier ausgewählten Einzelprojekten

Anschließend wurden die Daten weiter spezifiziert und mit Stichproben qualitätsgesichert, worauf weitergehende risikoorientierte Prüfungshandlungen folgten.

Das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Es ist als unverbindliche Rahmenstruktur definiert, innerhalb derer sich Branchen und Unternehmen ihre spezifischen Konzepte auf dem Weg zum „exzellenten“ Unternehmen suchen sollen. Grundaussage des EFQM-Modells für Excellence ist: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.“ (Deutsches EFQM Center: Excellence einführen, 2003).

Die projectPROFIT-Methode

Alle Punkte des EFQM-Modells für Excellence können problemlos auch auf die Beurteilung von Projekten angewandt werden. Umgekehrt kann auch ein hoher Grad an Übereinstimmung zwischen dem Führungskonzept „Management by Projects“ und dem EFQM-Modell für Excellence festgestellt werden.

Der Kriterienkatalog als Grundlage für die Interviews zur Ermittlung der PM-Reife (Abb. 2).

Mehrwert aus der Anwendung externer Standards

Prämissen für die Bewertung der PM-Reife aus Sicht der Internen Revision

In ihren Untersuchungen ging die Interne Revision davon aus:

- Dass die Definition angemessener Vorgaben für das PM eines Unternehmens im Ganzen, für Multi-Projektmanagement, Programme und Projekte eine wesentliche Grundlage für ein erfolgreiches Projektmanagement bildet und
- Dass die Zielvorgaben für ein erfolgreiches Projektmanagement sowohl für das PM-System des Unternehmens im Ganzen als auch für Multi-PM, Programme und Einzelprojekte (SOLL) sowie
- die Qualität bei der Umsetzung von Projektmanagement (IST) ...

sich an Maßstäben messen lassen müssen, wie sie im Project Excellence Modell beschrieben werden und für die Bewertung der Projektmanagement-Reife in anderen Unternehmen zur Anwendung kommen.

Mehrwert für die Interne Revision, geprüfte Bereiche und das Unternehmen im Ganzen

Für das Unternehmen wurde erreicht:

- Der Internen Revision steht eine anerkannte Methode zum Prüfen von Projektmanagement unter den Gesichtspunkten Project Excellence / Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von Projektmanagement zur Verfügung
- Durch die Abwicklung der Prüfungen nach einer Methode wurde eine ganzheitliche Bewertung der PM-Leistung auf den verschiedenen Ebenen und auf hohem fachlich-methodischen Niveau gewährleistet.
- Die Ergebnisse der Prüfungen machen ein ganzheitliches Bild zur Qualität des Projektmanagements auf allen Ebenen möglich, wo-

durch die Interne Revision systematisch und fundiert Verbesserungspotenziale für das Projektmanagement des Unternehmens aufzeigt.

- Die Prüfungsaufwände für die geprüften Bereiche wurden deutlich optimiert.
- Die geplanten Prüfungsaufwände für die Interne Revision wurden eingehalten. Bedingt durch das hohe Maß der notwendigen Einarbeitung konnten sie zum damaligen Zeitpunkt noch nicht optimiert werden.

Erfahrungsbericht: PM-Reife in einem ausgewählten Programm prüfen

Prüfungsziele:

Prüft die Interne Revision die PM-Reife, so wird untersucht, ob die Führungskräfte über ein funktionsfähiges PM-System verfügen, welches geeignet ist, die Erreichung der Programm- und Projektergebnisse zu gewährleisten. Es gilt zu ermitteln, ob die Anstrengungen um Etablierung und Einsatz von PM im Programm im Einklang stehen mit der Unternehmensstrategie und geeignet sind, das Handeln der Geschäftsführung im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen.

Ausschlaggebend für die Prüfungsergebnisse ist das vorab zu definierende SOLL als Maßstab für die Bewertung der in den Prüfungshandlungen zu ermittelnden IST-Zustände sowie die Methoden zur Erhebung dieser Daten.

Vorgehen in einer Prüfung

Grundlage jeder weiteren Betrachtung ist zunächst die Ermittlung

- des aktuellen Fortschritts im Projekt/Programm bzgl. seiner Kennzahlen Inhalte, Termine, Kosten
- des Beitrags zu den Unternehmenszielen
- der aktuellen Risikolage
- der nächsten Meilensteine als Grundlage für die Planung des Prüfungsbeginns
- der Verantwortlichen und der Ansprechpartner für die Prüfung

Prüfen von PM-Qualität mit der projectPROFIT-Methode: Ergebnisse

Die Vorgaben für die Planung und Durchführung von Projekten und Programmen sind in der Regel in den internen Vorgaben eines Unternehmens beschrieben. In der Praxis entscheiden dann jedoch Wissen um Methoden und Verfahren, Erfahrung und Persönlichkeit des Projekt- und Programmleiters, welche Akzente in jedem einzelnen speziellen Projektumfeld in der Führung zu setzen sind.

Umso wichtiger ist es, in einer Prüfung diese Anpassungen zu ermitteln und in ihrer Zweckmäßigkeit in der Ausrichtung auf den Programmerfolg im Ganzen bzw. der dazugehörigen Projekte im Einzelnen zu bewerten.

Chance 01: Einheitliches Verständnis von Projektmanagement

Die Ziele für den PM-Reifegrad (PM-SOLL) in allen Projekten, wie sie eine Programmleitung ihren Projektleitern stellt und laufend kommuniziert, müssen anspruchsvoll definiert und der Komplexität der Herausforderungen in Programm und Projekten angemessen sein.

- Die definierten Ziele für die Qualität des Projektmanagements in einem Programm müssen geeignet sein, die Erreichung der Programm- und Projektziele optimal zu unterstützen.
- Diese Ziele müssen auf die besonderen Anforderungen des Programms angemessen angepasst und optimiert sein. Der Wille und die Fähigkeit einer Programmleitung, die Erwartungen an die PM-Qualität der beteiligten Projektleiter und der Programmleitung selbst an die Anforderungen des speziellen Programm- und Projektumfeldes anzupassen, können als Beleg für Project Excellence gelten.

Auf der Programm-Ebene wird entschieden, welche Prozesse im Fokus der Bemühungen der involvierten Projektleiter stehen müssen. Diese favorisierten Unterkriterien können z.B. sein:

Prozesse betreiben

- Unser Projektmanagement betreiben - P2
- Erfahrungen austauschen - P3

Ressourcen managen

- Finanzmanagement betreiben - R1
- Informationen managen - R2
- Lieferanten managen - R3

Ziele managen

- Interessengruppen und Erwartungen managen - O1
- Abgestimmte Ziele managen - O2
- Ziele kommunizieren - O3

Führung

- Persönlich mitwirken (an der Förderung des PM) - F1
- Bemühen um Kunden, Partner u.a. - F2

Erwartungen an PM-Reife gezielt erhöhen

Gewöhnlich wird als Benchmark für ein erfolgreiches Projektmanagement ein Reifegrad angenommen, der im Project Excellence Modell mit der Farbstufe „blau“ ausgewiesen wird. In ausgewählten Fällen wird eine Programm-Leitung in Abhängigkeit von spezifischen fachlichen, politischen u.a. Umfeldfaktoren die Anforderungen an die Leistung ihrer Projektleiter erhöhen. Es können in speziellen Umfeldern z.B. Anforderungen an die Fähigkeit der Projektleiter formuliert werden wie

- geeignete Kennzahlen-Systeme zu etablieren,
- sich mit anderen Projekten zu vergleichen und
- aus Vergleichen Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Erwartungen an PM-Reife gezielt reduzieren

In Erwartung struktureller Unterstützung durch die zuständigen Einheiten eines Unternehmens wird eine erfolgreiche Programmleitung ihre Zielvorgaben für PM-Aufwände in ausgewählten Unterkriterien reduzieren wie z.B.:

- Prozesse betreiben - wichtige Prozesse managen
- Ressourcen - andere Ressourcen managen
- Team: Mitarbeiterfähigkeiten erkennen, entwickeln und nutzen

Chance 02: System an unterstützenden Funktionen etablieren

Für ein Programm und seine Projekte ist ein System an unterstützenden Funktionen zu etablieren, mit dem Qualität und Aufwände von PM-Leistungen übergreifend „strukturiert gewährleistet“ werden. Die Programmleitung, welche hohe Erwartungen an ihre Projektleiter stellt (vgl. Chance 01), muss ihrerseits wirkungsvolle Mechanismen bereitstellen.

Autor**Dr. Martina Albrecht**

ist Beraterin und Geschäftsführerin der a@m Advisory GmbH. Von 2003 - 2007 war Sie als Revisorin in der FinanzIT GmbH tätig. Sie arbeitet ebenfalls als Assessorin für Personenzertifizierung nach GPM-IPMA und zertifizierte Senior Projektmanagerin GPM-IPMA.

E-Mail: office@advisory-gmbh.de

Hierzu können z.B. gehören

- ein von der Programmleitung etabliertes Beziehungsmanagement, u.a. ein mehrstufiges internes und externes „Meetingmanagement“
- Strategien
 - zur Einbeziehung von Kunden in Erarbeitung/Abnahme von Projektergebnissen, deren Umsetzung durch Vereinbarungen bzw. Vertragswerke gewährleistet ist
 - zur Zusammenarbeit, insbesondere mit Prozess-Einheiten im Unternehmen
 - zum Managen der Lieferantenbeziehungen u.a.m.

Für die Umsetzung dieser Anforderungen werden gewöhnlich Stabsstellen geschaffen, wie

- Project (Program) Management Office (PMO)
- Qualitätsmanagement
- Externe Kommunikation.

Indem die Projektleiter auf Funktionalitäten der Programm-Ebene zurückgreifen können, erreichen Sie in vielen Fällen einen höheren PM-Reifegrad als vorgegeben, in vielen Fällen ohne zusätzliche Aufwände generieren zu müssen. Diese Aufwände entstehen auf Programm-Ebene bzw. werden durch Prozesse, zentrale Dienstleistungen des Unternehmens usw. abgedeckt.

Chance 03: Einbeziehung von Linie und Kunden in die Projektarbeit

Insbesondere bei Programmen mit hoher Kunden-Relevanz sind die besonderen Erfolgsfaktoren in einer gelungenen Zusammenarbeit zwischen Projekten und Linien und zwischen Projekten und Kunden, speziell deren unmittelbare

Einbeziehung in die Projektarbeit, zu suchen. Diese sind auf Programm-Ebene zu fördern und strukturell zu unterstützen.

Chance 04: Beitrag leistungserbringender Einheiten innerhalb des Unternehmens

Nachweise für eine Unterstützung durch andere Einheiten eines Unternehmens können bei Unterkriterien zu finden sein wie

- wichtige Prozesse managen - P1
 - Strukturell gewährleistet wird solche Unterstützung zumeist bei
 - Personalentwicklung und -planung
 - Lieferantenmanagement
 - Umweltmanagement
 - Bürokommunikation

Entscheidend für eine wirksame Reduzierung von PM-Aufwänden wird sein, wie weit solche

Prüfen in Projekten

Standards und Regeln für die Interne Revision

Die steigende Komplexität von Projekten stellt neue Herausforderungen auch an die Arbeit der Internen Revision:

- Prüfen in Projekten beginnt mit der Revision des Multi-Projektmanagements:
 - Es gilt, Schwachstellen in den verwendeten Verfahren, in der Projektmanagement-Organisation des Unternehmens, dem Einsatz von Software sowie der Ausbildung geeigneter Mitarbeiter zu erkennen.
- Bereits mit der Entscheidung über zu prüfende Projekte setzt die Revision wichtige Akzente im Sinne von risikoorientiertem Prüfen.
- Prüfen in Projekten bedeutet mehr als das Durchführen klassischer Audits.
- Ex-post-Prüfungen können durch die Fokussierung von Prüfungsaktivitäten auf ausgewählte Projektphasen auch ex-ante einen hohen projektbegleitenden Mehrwert generieren.
- Erfahrungen aus dem Projektmanagement kann auch die Revision für sich nutzen.
- Der Einsatz solcher Standards ist ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung in der Prüfungsplanung und -durchführung. Sie helfen Prüfungserfolg und effizienten Ressourceneinsatz zu sichern.
- Die Einbeziehung der Revision in laufende Projekte, ihre Tätigkeit im Spannungsfeld zwischen Prüfung und Beratung, stellt hohe Anforderungen an qualifizierte Beschreibung und Abgrenzung der Arbeitsaufträge von Revisoren.
- Insbesondere beim Prüfen in Projekten sind die Revisoren gefordert, den Prüfungsfokus von der Betrachtung der Ordnungsmäßigkeit hin zu substantiellen Betrachtungen fachlicher und wirtschaftlicher Inhalte zu entwickeln.

Abb. 3: Prüfen in Projekten - Standards und Regeln für die Interne Revision

Unterstützung durch andere Einheiten im Unternehmen sporadisch genutzt werden kann oder „strukturell gewährleistet“ ist.

Die beschriebenen Untersuchungen geben Einblick in die Schwerpunkte, wie sie von einer Programmleitung in ihrer Führungstätigkeit gesetzt werden. Sie stehen ALLEN Einheiten zur Verfügung, welche in Reviews und Audits aktuelle Bilder über die PM-Reife und die damit verbundenen PM-Aufwände generieren wollen.

Interessanter Zusatznutzen: Bei einem möglichen Führungswechsel können solche Aussagen zur Qualität des bisher angewendeten Projektmanagements (Vorgaben und Umsetzung), zu Erfolgsfaktoren der bisher erbrachten Führungsleistung und zu Risikopotenzialen zur Gewährleistung der Kontinuität in der weiteren Programm-Arbeit genutzt werden.

Mehrwert beim Prüfen mit der projectPROFIT-Methode

Mit ihrer Hilfe kann die Interne Revision Risikopotenziale ermitteln und weiterführende Prü-

fungshandlungen durchführen. Es wurde sichtbar, dass diese Methode ...

- die Abdeckung aller für ein excellentes Projektmanagement maßgeblichen Kriterien gewährleistet,
- die Möglichkeit bietet ein benchmarkfähiges SOLL zur Bewertung von PM-Qualität zu definieren,
- gleich bleibend hohe Qualität bei der Datenerhebung an unterschiedlichen PM-Objekten bietet,
- einen hohen Automatisierungsgrad bei der Datenerhebung und -auswertung ermöglicht und
- es dadurch gestattet, Prüfungsaufwände in der Datenerhebungsphase zugunsten der eigentlichen Prüfungsarbeit zu optimieren.

Ein Beitrag der Internen Revision zum Unternehmenserfolg

Mit der Etablierung der beschriebenen Standards für das Prüfen von Projektmanagement und Projekten zeigt sich die Interne Revision „auf Augenhöhe“ mit den modernen Entwicklungen im Projektmanagement und leistet einen eigen-

ständigen Beitrag zur Optimierung des Schlüsselprozesses „Projektmanagement“ im Unternehmen. ■

9th Manufacturing Accounting Research Conference

„Cost and Performance in Services and Operations“

Wissenschaftler aus aller Welt diskutieren vom **21. bis 24. Juni 2009** in **Münster** aktuelle Fragen des Controllings in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Kostenmanagement in Zusammenarbeit mit Lieferanten und Netzwerkpartnern, neue Ansätze zur Budgetierung und zum Performance Measurement, Implementierung neuer Controllingssysteme, Einflüsse der Internationalisierung auf das Controlling sind weitere Themen.

<http://www.wiwi.uni-muenster.de/iur>

Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Internationale Unternehmensrechnung
 Prof. Dr. Peter Kajüter
 Universitätsstraße 14-16, 48143 Münster, Tel.: 0251/83-22840
 E-Mail.: iur@wiwi.uni-muenster.de

No Risk, No Business

von Harald Ruso, Wien

(H12065945)

Die **Finanzkrise trifft jeden** Einzelnen und insbesondere auch jeden Wirtschaftstreibenden. Sie wird sich in den kommenden Wochen und Monaten vermutlich noch wesentlich stärker zeigen. Eine der wesentlichen Ursachen für die Finanz- und Wirtschaftskrise ist sicherlich, dass Wirtschaftsunternehmen, Banken und Individuen sich auf Risiken eingelassen haben, die sie selbst weder kannten noch einschätzen konnten.

Die Kreditkrise führt dieses Phänomen deutlich vor Augen. Hier wurden Kredite zur Anschaffung von Häusern an Personen mit zu geringer Bonität vergeben. Verstärkt wurde dieser Effekt durch die Spekulation auf steigende Hauspreise und gipfelte im gebündelten Weiterverkauf dieser Kreditverträge an weltweit verschiedene Finanzinstitutionen. **Ratingagenturen** haben dafür die Risikoeinschätzung und -bewertung übernommen, mit den bekannten weltweiten Effekten.

Die Banken werden vermutlich künftig Kredite eher an Unternehmen vergeben, deren Risikosituation sie gut einschätzen können und deren **Risikomanagement glaubhaft dokumentiert** ist. Manche europäischen Länder haben hier bereits gesetzliche Regelungen implementiert und haben dem Risk Management zusätzlich zum rein betriebswirtschaftlichen auch einen gesetzlich formellen Charakter verliehen.

Chancen und Risiken sind aufeinander abzustimmen. Die Risiken dürfen die **Risikofähigkeit eines Unternehmens** nicht übersteigen mit dem Ziel, die Existenz des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Die Unternehmung muss daher lernen, mit den involvierten Risiken bewusst umzugehen und mit entsprechenden Maßnahmen diese so zu steuern, sodass die möglichen Risiken die finanziellen Möglichkeiten der Unternehmung nicht übersteigen.

Damit die Führungsverantwortlichen die Existenz einer Unternehmung langfristig sichern können, ist es wichtig, dass Sie die Unternehmensrisiken kennen und professionell handhaben. Somit ist Risk Management eine wichtige Führungsaufgabe aller Führungsverantwortlichen.

Risk Management Prozess

Risk Management ist ein in der Organisation eingebauter, straff geführter Prozess, mit dem Risiken systematisch und kosteneffizient identifiziert, analysiert und behandelt werden. Ein

Autor



Mag. Harald Ruso

ist COO der asp. consulting GmbH und hat sich in vielfältiger Weise mit dem Thema Risikomanagement befasst, insbesondere für Produktionsbetriebe und in der (Finanz-) Dienstleistungsbranche. Er verfügt über vielfältige Erfahrung aus int. Beratungs- und Restrukturierungsprojekten in Österreich, den USA und den Niederlanden. Daneben beschäftigt er sich für asp. mit M&A Projekten u. Finanzierung. Davor war er 7 Jahre für General Electric tätig.

gut funktionierendes Risk Management erlaubt den Führungsverantwortlichen eines Unternehmens, deren Schlüsselrisiken professionell zu managen.

Wie funktioniert Risk Management

Die Aufgabe des Risk Managements liegt in der Erfassung des Gesamtrisikos und in der Evaluation der daraus resultierenden Verlustgefahren. Ziel des Risk Managements ist also die Identifikation, Analyse, Steuerung, Kontrolle und Überwachung von Risiken zu einem erwünschten Sollzustand. Ausgangspunkt ist die Zielorientierung des Unternehmens.

Risikokultur

Einen entscheidenden Einflussfaktor stellt auch die Risikokultur dar. Die Kernfrage dazu lautet: "Wie ermöglichen wir in unserer gesamten Organisation eine **offene Kommunikation im Umgang mit Risiken und Fehlern?**" Die Risikobewältigung und das Erarbeiten von Szenarien zur Risikoverminderung stehen dabei im Vordergrund. Die anzuwendenden Arbeitsschritte werden unterteilt in Definitionen, Beurteilung, Minimierung, Überwachung sowie Steuerung der Risiken. Jeder dieser Schritte ist wichtig für ein effizientes und erfolgreiches Risikomanagement.

Kein Geschäft ohne Risiko

Risk Management unterstützt Sie, damit für Ihr Unternehmen **Risiken KEIN SCHICKSAL SONDERN BEWUSSTE WAHL SIND!** Risk Management ist also keine Zauberei, sondern ein Prozess, der im Rahmen der ordentlichen Führungsverantwortung in der bestehenden Organisation eingebettet ist, und täglich gelebt wird. Wichtig ist das **Erkennen von Geschäftschancen**, denn ohne Chancen kein Geschäft und ohne Geschäft keine Risiken. Darum empfehlen wir **Chancen frühzeitig wahr zu nehmen**, zu nutzen, sowie die daraus entstehenden Schlüsselrisiken für Ihren Betrieb zu erkennen, zu minimieren und zu überwachen. ■

11

24

37

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau



Controlling-Praxis oberösterreichischer Familienunternehmen

von Birgit Feldbauer-Durstmüller, Thomas Haas und Sandra Mühlböck, Linz (H12065929)

Familienunternehmen prägen die Unternehmenlandschaft in Österreich und stellen das Rückgrat der österreichischen Volkswirtschaft dar. Viele Familienunternehmen sind international tätig, manche sind in ihrem Segment sogar Weltmarktführer.¹ Die Bedeutung von Familienunternehmen für Österreich ist folglich unumstritten. Die Controllingforschung hat dem Thema Familienunternehmen bisher eher wenig Beachtung geschenkt.²

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist die Erhebung und Analyse des Zielsystems, der Instrumente sowie der EDV-gestützten Umsetzung des Controllings in Familienunternehmen (FU) und Nicht-Familienunternehmen (NFU). Dieser Untersuchung liegen die drei folgenden Fragenkomplexe zugrunde:

- Verfolgen Familienunternehmen andere sozioökonomische Ziele als Nicht-Familienunternehmen?

- Gibt es Unterschiede beim Einsatz von Controlling-Instrumenten zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen?
- Setzen Familienunternehmen spezielle Planungssoftware in geringerem Ausmaß als Nicht-Familienunternehmen ein?

Quantitative empirische Untersuchung

Im Zeitraum von Januar bis April 2007 führten mehrere Institute der Johannes Kepler Universität Linz eine anonyme, strukturierte schriftliche Befragung von Unternehmen mit mind. 50 Beschäftigten und oberösterreichischer Postanschrift durch. Das hierfür notwendige Adressmaterial wurde von der Wirtschaftskammer Oberösterreich zur Verfügung gestellt. Die interdisziplinäre Forschergruppe erhob empirische Aspekte des Controllings, Finanzmanagements sowie der Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung. Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf die Teilstudie zum Controlling in Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen.³ Nach Haupt- (1.180 Unternehmen) und Nacherfassung konnte dabei in Summe ein

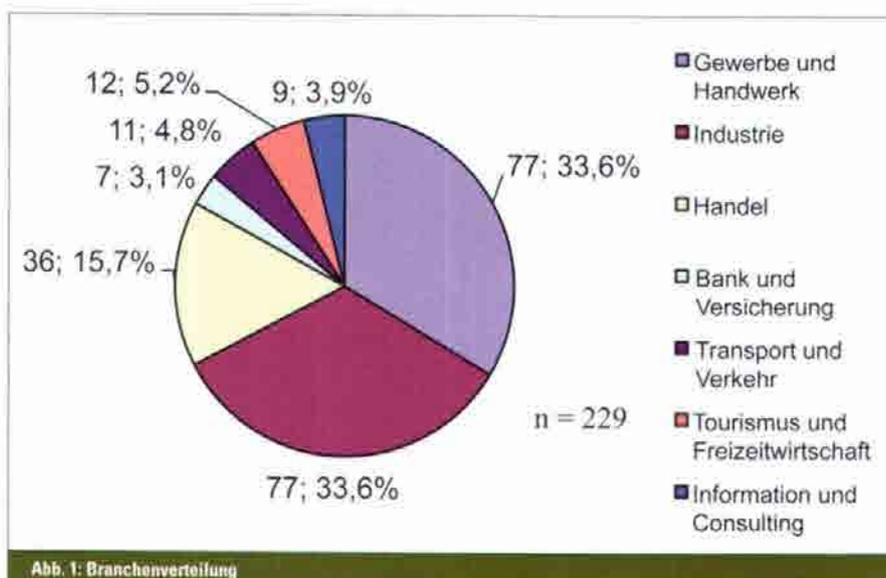


Abb. 1: Branchenverteilung

Rücklauf auswertbarer Fragebögen von 236 Unternehmen bzw. 20% erzielt werden.

Unternehmensdatenbeschreibung

Die **Arbeitsdefinition von Familienunternehmen**, welche den Untersuchungsteilnehmern zur Klassifikation ihres Unternehmens vorgegeben wurde, basiert auf folgenden Kriterien:

- Eine Familie sowie gegebenenfalls familiennahe Stiftungen halten eine Mehrheitsbeteiligung an den Stimmrechten (auch mittelbar) und/oder Familienmitglieder sind in den Organen des Unternehmens vertreten.
- Falls mehrere Familien bzw. Familienzweige bestehen, wird eine verbindende Syndizierung vorausgesetzt.
- Die Rechtsform des Unternehmens ist beliebig.

Mit jeweils 77 Unternehmen waren 33,6% der Untersuchungsteilnehmer im Gewerbe und Handwerk sowie in der Industrie tätig. 36 Unternehmen (15,7%) stufen sich im Handel ein. Die restlichen Unternehmen verteilten sich auf die Sektoren Bank und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Information und Consulting (vgl. Abb. 1).

Strategische Planung

Die Literatur⁴ beschreibt Führungssysteme von **Familienunternehmen bzw. eigentümergeführten Unternehmen als zentralisiert, intuitiv bzw. wenig formalisiert** und bezüglich den Inhalten und Methoden stark von Präferenzen der Familie bzw. der Eigentümer bestimmt. Die individuell verfolgte Strategie scheint oftmals weniger ein gezielt vorbereiteter Plan, sondern mehr ein ex-post erkennbares Muster einer konsistenten personenzentrierten Entscheidungsfindung zu sein.⁵ Da sowohl 85,5% der Familienunternehmen als auch 85,7% der Nicht-Familienunternehmen angaben, die strategische Planung einzusetzen, konnte – im Gegensatz zur oben dargelegten Literaturmeinung – kein Einfluss der Unternehmensform nachgewiesen werden.

Gänzlich anders zeigt sich die Situation bei der strategischen Zielplanung des investierten Ei-

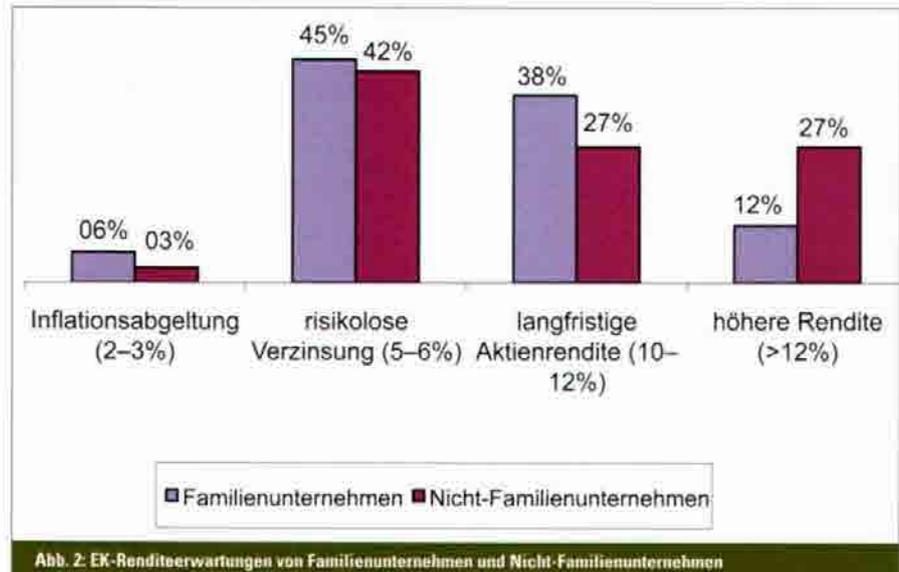


Abb. 2: EK-Renditeerwartungen von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

genkapitals, **denn unabhängig von der Unternehmensgröße forderten Familienunternehmen geringere Renditen als Nicht-Familienunternehmen** (vgl. Abb. 2). Analog zu *Schachner/Speckbacher/Wentges*⁶ wird im Umstand, dass Familienunternehmen i.d.R. nicht nur Ziele der Unternehmens-, sondern auch jene der Familiensphäre beachten (müssen), die Ursache für diesen signifikanten Unterschied vermutet.

Empirische Studienergebnisse⁷ implizieren, dass das Zielsystem in Familienunternehmen durch eine geringere Gewichtung rein monetärer Ziele, eine Orientierung an internen und externen Stakeholdern (v.a. Kunden und Mitarbeiter), das Streben nach unternehmerischer Unabhängigkeit und familiäre Interessen geprägt ist. Aufgrund dieser Erkenntnisse ist zu vermuten, **dass Familienunternehmen in geringerem Ausmaß monetäre Gewinnziele und in höherem Ausmaß Kunden- und Mitarbeiterziele verfolgen** als Nicht-Familienunternehmen. Die Auswertung der subjektiven Zielgewichtung der Befragten konnte diese Hypothese jedoch nicht bestätigen. Zur Vermeidung von Größeneffekten wur-

den die Befragten in mittlere und große Unternehmen klassifiziert. Bedeutende Unterschiede wurden jedoch auch hierbei **nicht erkannt**.

Strategische Controllinginstrumente

Bei den strategischen Controlling-Instrumenten sind insbesondere klassische Instrumente wie Kennzahlensysteme, Investitionsrechnungen, Konkurrenz-, Stärken-/Schwächen- und Branchenanalysen weit verbreitet.

Strat. Controllinginstrumente	FU	NFU	Gesamt
Kennzahlensysteme	90,3%	85,7%	89,6%
Investitionsrechnungsverfahren	77,5%	67,7%	75,7%
Stärken-/Schwächenanalyse	71,1%	82,9%	73,2%
Konkurrenzanalyse	72,4%	69,7%	72,0%
ABC-Analyse	63,3%	50,0%	60,9%
Branchenstrukturanalyse	60,1%	58,8%	59,9%
Benchmarking	52,6%	65,6%	55,1%
Produktlebenszyklusanalyse	35,9%	32,1%	35,3%
Nutzwertanalyse	29,5%	37,9%	31,0%
Portfolio-Techniken	29,4%	30,0%	29,5%
Szenario-Technik	19,7%	27,6%	21,2%
Erfahrungskurvenanalyse	16,5%	14,8%	16,2%
Wertkettenanalyse	14,0%	14,3%	14,1%
BSC	12,2%	16,1%	13,0%
Sensitivitätsanalyse	10,3%	14,3%	11,0%
Gap Analyse	6,0%	14,3%	7,6%
Shareholder Value Analysen	5,1%	17,2%	7,5%
PIMS-Modelle	3,4%	7,1%	4,1%
Realloptionenmodelle	0,0%	0,0%	0,0%

Abb. 3: Einsatz strat. Instrumente in Familien- u. Nicht-Familienunternehmen

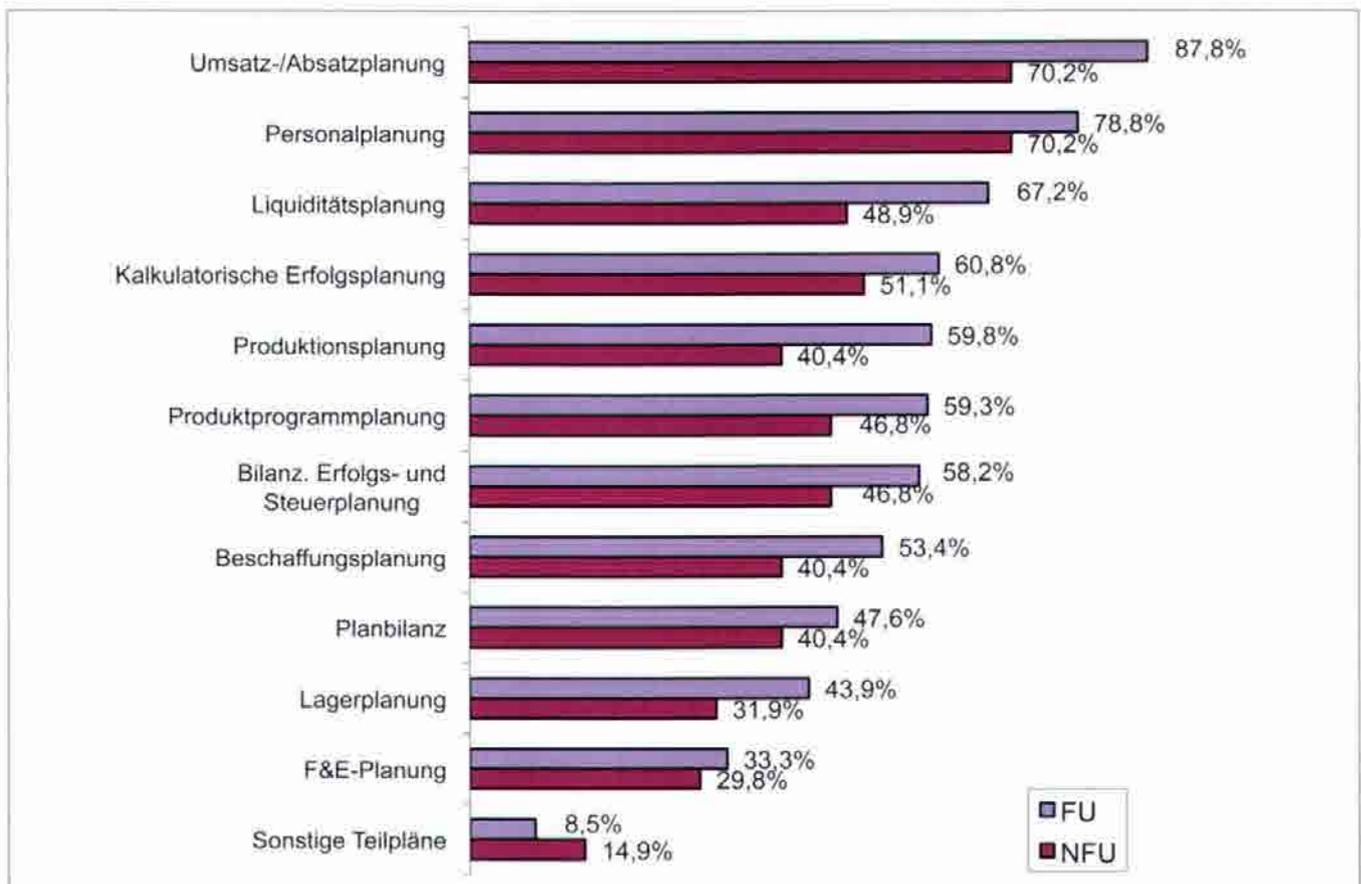


Abb. 4: Einsatz operativer Instrumente in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen

Mit Ausnahme des Einsatzes der **Shareholder-Value-Analysen**, nämlich in nur **5,1% (!) der Familienunternehmen** und **17,2%** der Nicht-Familienunternehmen, brachte die Erhebung keine wesentlichen Differenzen im Einsatz und in der Anzahl der implementierten strategischen Instrumente hervor (vgl. Abb. 3). Die in Familienunternehmen festgestellte rudimentäre Anwendung wertorientierter Analysen steht mit den oben dargelegten geringeren **Eigenkapital-Renditeerwartungen im Einklang**, weil dieser Umstand eine geringere Notwendigkeit zur instrumentalen Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmenswertes von Familienunternehmen nach sich zieht.

Moderne Instrumente wie die **Balanced Scorecard** kommen sowohl in mittleren Familien- als auch in Nicht-Familienunternehmen (50–249 Mitarbeiter) nur in geringem Umfang zum Einsatz. **Bei den großen Familienunternehmen ab 250 Mitarbeiter zeigt sich die Professionalität** dieser Unternehmen: Mit **35 %** setzen mehr große Familienunternehmen die **Balanced Scorecard** ein als Nicht-Familienunternehmen (**25 %**).

Operative Planung

Die Datenauswertung konnte keinen Einfluss der Unternehmensform auf den Diffusionsgrad der operativen Planung nachweisen, denn sowohl **96,4%** der Familienunternehmen als auch **93,9%** der Nicht-Familienunternehmen gaben an, operativ zu planen.

Operative Controllinginstrumente

Die Untersuchung des operativen Instrumenteneinsatzes zeigte, **dass Familienunternehmen die Umsatz-/Absatz- und Produktionsplanung intensiver einsetzen als Nicht-Familienunternehmen** (vgl. Abb. 4). Außerdem planen (insbesondere mittlere) Familienunternehmen die Liquidität in höherem Ausmaß als (mittlere) Nicht-Familienunternehmen. Die hohe Bedeutung der Umsatz-/Absatz- und Liquiditätsplanung lässt auf eine ausgeprägte horizontale Koordination zwischen Leistungsbudget und Finanzplan schließen. Möglicherweise können **die langfristige Existenzsicherung**, welche ein Hauptziel der meisten Familienunternehmen darstellt, sowie **das schlechtere Banken-Rating** von Familienunternehmen ur-

sächlich für die verstärkte Anwendung der Liquiditätsplanung sein.

Außerdem kann vermutet werden, dass Familienunternehmen den Einsatz eigener Liquiditätsressourcen akribischer planen als Nicht-Familienunternehmen. Vergleichbar dazu erhoben *Günther/Gonschorek*⁸ in deutschen Familienunternehmen einen höheren Stellenwert der Liquiditätssicherung als in Nicht-Familienunternehmen. In Bezug auf die Anzahl der eingesetzten operativen Controllinginstrumente konnten keine bedeutenden Differenzen zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen nachgewiesen werden.

Planungssoftware

Tabellenkalkulationsprogramme gehören sowohl in Familienunternehmen als auch in Nicht-Familienunternehmen zu den Standard-Werkzeugen, um die Unternehmensplanung EDV-mäßig zu unterstützen (siehe Abb. 5). Trotz der hohen Bedeutung der integrierten Planungsrechnung werden integrierte Planungswerkzeuge nur in **38,5%** der Familienunternehmen

und 27,3% der Nicht-Familienunternehmen angewendet. Die in der Literatur seit über zehn Jahren propagierten flexiblen **Planungswerkzeuge auf OLAP-Basis kommen nur in sehr geringem Ausmaß zum Einsatz.**⁹

Am Markt werden bereits zahlreiche Standardlösungen zur Unterstützung der integrierten Planung angeboten. Daher überrascht der Umstand, dass bei den befragten Unternehmen, welche kein Tabellenkalkulationsprogramm, sondern eine integrierte Planungssoftware verwenden, zumeist Individuallösungen herangezogen werden (siehe Abb. 5 und Abb. 6). Häufiger als andere Programme kommt der Professional Planner zum Einsatz (siehe Abb. 6). Hierbei fällt insbesondere auf, dass dieses EDV-gestützte integrierte Budgetierungswerkzeug von Familienunternehmen bevorzugt wird. Unter den in Abbildung 6 aufgezählten sonstigen integrierten oder flexiblen Planungswerkzeugen wurden als offene Antwort vor allem Individuallösungen (27% der genannten offenen Antworten [n=37], 5,8% gesamt [n=171]), BMD (3,5% gesamt), Pro Alpha (1,8% gesamt [n=171]) und GBS (1,2% gesamt [n=171]) genannt.

Zusammenfassung und Resümee

Das Ziel der Studie bestand darin, eventuelle Unterschiede im Zielsystem, im Einsatz von Controlling-Instrumenten sowie von Planungssoftware zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in Oberösterreich zu untersuchen. Folgende Kernaussagen sind festzuhalten:

- Mit Ausnahme der Zielplanung der Eigenkapitalrendite könnte im Bereich der zielorientierten Controllingdimension kein signifikanter Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen nachgewiesen werden.
- Die Auswertung des Instrumenteneinsatzes zeigte, dass sowohl in Familienunternehmen als auch Nicht-Familienunternehmen ein hoher Diffusionsgrad strategischer und operativer Standard-Controllinginstrumente feststellbar ist. Lediglich in der Anwendung von Shareholder-Value-Analysen sowie von wenigen operativen Detailplanungen zeigten sich auffallende Differenzen.

		FU	NFU	gesamt
Tabellenkalkulation n=159	im Einsatz	96,1%	100,0%	96,9%
	geplant	0,8%	0,0%	0,6%
	weder im Einsatz noch geplant	2,4%	0,0%	1,9%
	unbekannt	0,8%	0,0%	0,6%
Kostenrechnung n=133	im Einsatz	73,1%	72,0%	72,9%
	geplant	9,3%	4,0%	8,3%
	weder im Einsatz noch geplant	16,7%	24,0%	18,0%
	unbekannt	0,9%	0,0%	0,8%
Integrierte Planungssysteme n=118	im Einsatz	38,5%	27,3%	36,4%
	geplant	17,7%	9,1%	16,1%
	weder im Einsatz noch geplant	38,5%	59,1%	42,4%
	unbekannt	5,2%	4,5%	5,1%
Flexible Planungswerkzeuge auf OLAP-Basis n=86	im Einsatz	8,7%	17,6%	10,5%
	geplant	8,7%	0,0%	7,0%
	weder im Einsatz noch geplant	60,9%	47,1%	58,1%
	unbekannt	21,7%	35,3%	24,4%
Individualsoftware N=130	im Einsatz	67,0%	50,0%	63,8%
	geplant	4,7%	0,0%	3,8%
	weder im Einsatz noch geplant	23,6%	50,0%	28,5%
	unbekannt	4,7%	0,0%	3,8%

Abb. 5: EDV-Unterstützung der Unternehmensplanung¹⁰

- Moderne Controllinginstrumente wie die Balanced Scorecard oder Realoptionenmodelle werden nur in ca. einem Fünftel der Familien- und Nicht-Familienunternehmen eingesetzt.
- Die hohe Anwendungsrate der Umsatz-/Absatz- und Liquiditätsplanung zeigt eine starke Betonung der horizontalen Koordination zwischen Leistungsbudget und Finanzplan auf.

Autoren



■ **Univ.-Prof. Dr. Birgit Feldbauer-Durstmüller**
ist Vorstand des Instituts für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz, Österreich.

■ Mag. Thomas Haas

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungs- und Lehrbetrieb am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz sowie Betriebswirt in der Fröling GmbH, Grieskirchen.



■ Mag. Sandra Mühböck

ist Forschungsassistentin am Institut für Controlling & Consulting der Johannes Kepler Universität Linz.

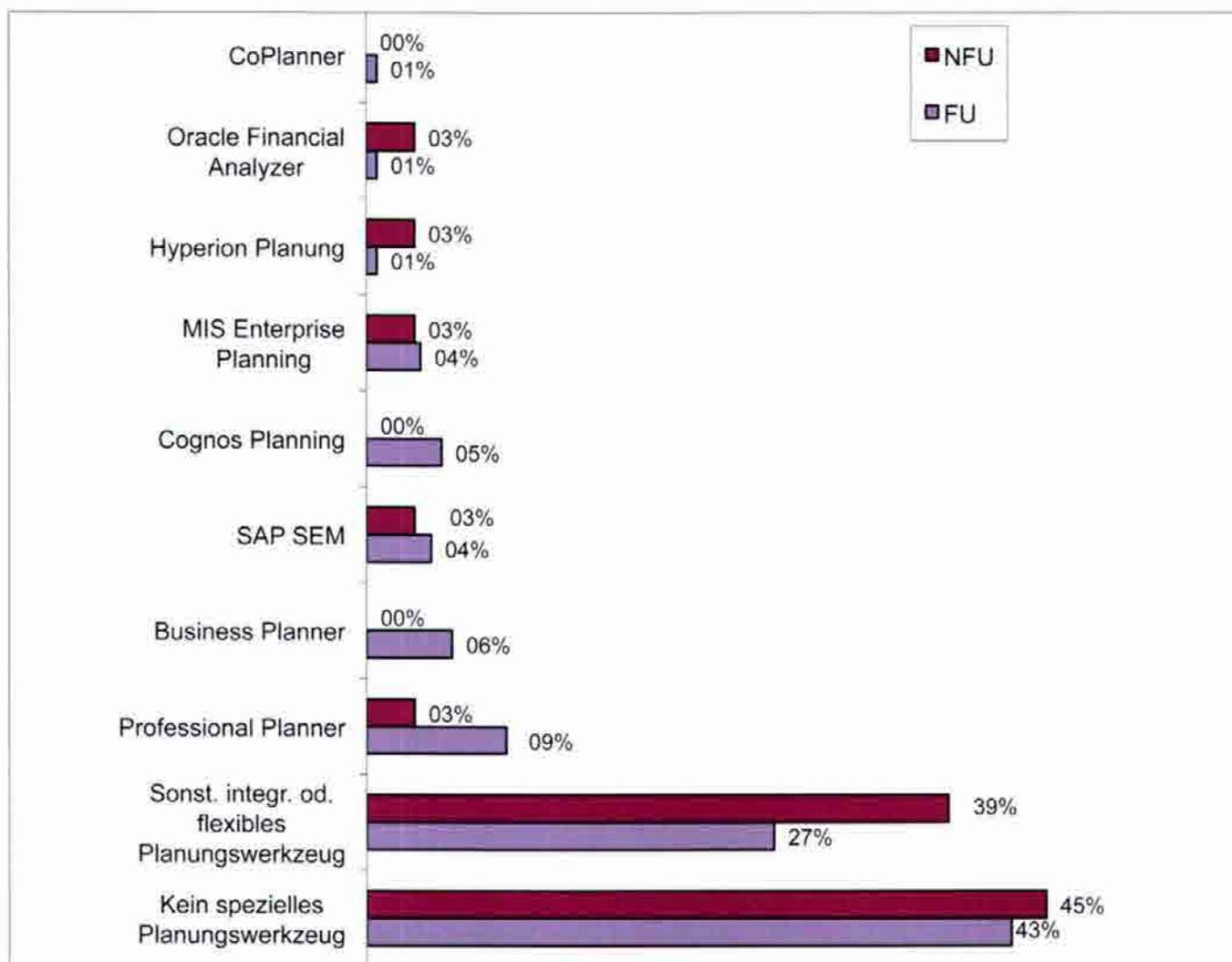


Abb. 6: Verwendung von integrierter Planungssoftware

* Die EDV-mäßige Unterstützung der Unternehmensplanung erfolgt sowohl in Familienunternehmen als auch in Nicht-Familienunternehmen primär durch Tabellenkalkulationsprogramme. Bei integrierten Planungswerkzeugen werden vorwiegend Individualsoftware bzw. Eigenentwicklungen eingesetzt.

Literatur

¹Vgl. Wirtschaftspresdienst, Kastner-Gruppe zum besten NÖ Familienbetrieb gewählt, 2007 (online: http://www.wirtschaftspresdienst.at/index.php?site=artikel_show&artikelid=2716&indexshow=1&ausgabenr=915&infra=0).

²Vgl. Böllhoff/Krüger/Berni, Spitzenleistungen in Familienunternehmen, Stuttgart 2006, S. VII.

³Vgl. Feldbauer-Durstmüller/Wimmer/Duller, ZP 2007, Vol. 18, No. 4., S. 427-443.

⁴Vgl. z.B. Hammer, Strategische Planung in Familienunternehmen, in: Hammer/Hinterhuber/Kutis/Turnheim (Hrsg.), Strategisches Management Global. Unternehmen, Menschen, Umwelt erfolgreich gestalten und führen, Wiesbaden 1993, S. 258 f.; Wimmer/Hilse, Führung in Familienunternehmen. Zu Herausforderungen und Professionalisierungsbedarfen von Führungskräften in familiengeführten Betrieben, in: zfo 2001, 70. Jg., Heft 1, S. 22 ff.; Schachner/Speckbacher/Wentges, ZfB 2006, 76. Jg., Heft 6, S. 604.

⁵Vgl. Mintzberg/Waters, Of strategies, deliberate and emergent, in: Strategic Management Journal 1985, Vol. 6, No. 3, S. 260.

⁶Vgl. Schachner/Speckbacher/Wentges, ZfB 2006, 76. Jg., Heft 6, S. 600.

⁷Vgl. Fröhlich/Pichler, Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988, S. 95 ff.; Spence/Rutherford, Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager, in: Journal for Small Business and

Enterprise Development 2001, Vol. 8, No. 2, S. 133 ff.; Günther/Gonschorek, Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Lingnau (Hrsg.), Die Rolle des Controllers im Mittelstand, Lohmar 2008, S. 60 f.

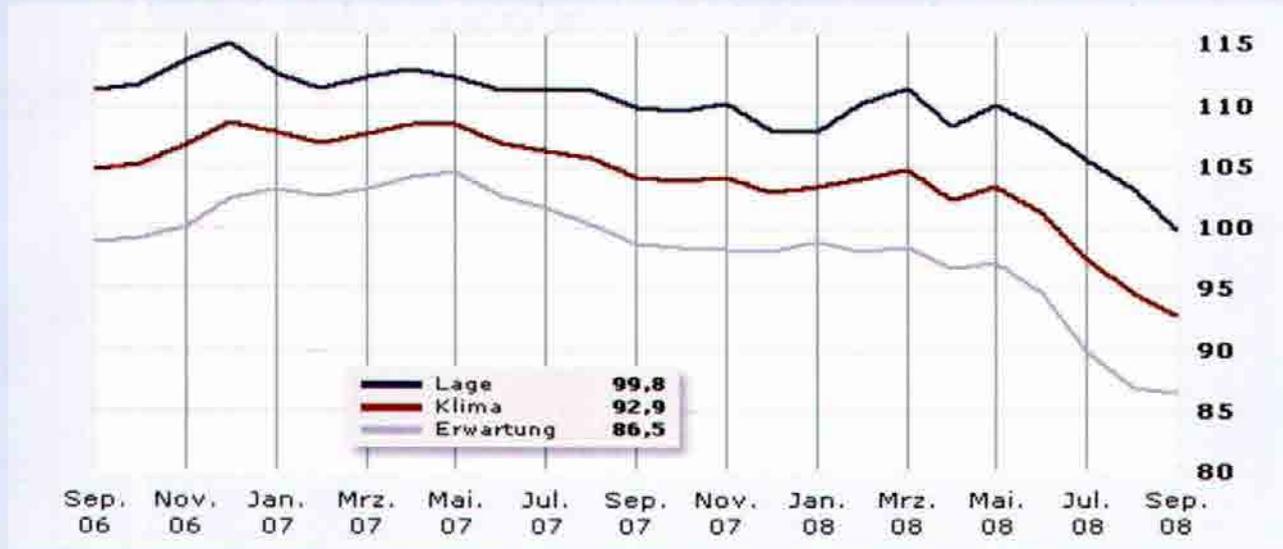
⁸Vgl. Günther/Gonschorek, Lohmar 2008, S. 59 f.

⁹Vgl. beispielsweise Totok, Controllinganwendungen mit OLAP, in: ZP 1998, Vol. 9, No. 2, S. 176 ff.; Bange/Volpp, Turbo für die Unternehmensplanung, in: is report 2000, o. Jg., Heft 2, S. 10 ff.; Dahnken et al., Planungswerkzeuge – 17 Software-Lösungen im Vergleich, Würzburg 2002, S. 40 ff.; Schön, Moderne DV-gestützte Planungstools, in: Controlling 2004, o. Jg., Heft 10, S. 574 ff.

¹⁰Quelle: Feldbauer-Durstmüller/Wimmer, in: Feldbauer-Durstmüller/Pernsteiner/Rohatschek/Wimmer (Hrsg.), Familienunternehmen. Controlling, Finanzmanagement, Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung, Steuern, Wien 2008, S. 48.

Ifo-Geschäftsklimaindex September 2008

Gewerbl. Wirtschaft Gesamtdeutschland (2000 = Index 100)



Reagieren auf den Abschwung

Was Industrieunternehmen gegen die Auswirkungen der Bankenkrise tun können

Frank Sundermann, Erkrath

(H12065930)

In der Bankenwelt wackeln die Grundpfeiler momentan mächtig. Auch wenn Dr. Hannes Hesse, Hauptgeschäftsführer vom Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), sagt, dass er die Auswirkungen der Bankenkrise momentan noch nicht spürt, so sind die alarmierenden Vorboten für einen drohenden Abschwung in der Industrie klar zu erkennen:

- Der **IFO Geschäftsklima Index** bewegt sich lt. Ifo-Präsident Hans-Werner Sinn in „Riesenschritten“ abwärts und liegt im September 2008 erstmals unter 100, wobei das Klima und die Erwartung noch niedriger liegen.
- Die Wirtschaftsforschungsinstitute RWI und HWI senken beide ihre prognostizierten **Wachstumsquoten** für Deutschland von 2,2% auf 1,7% bzw. 1,9%.

• Die Banken misstrauen einander zunehmend und leihen sich kein Geld mehr, so dass insgesamt **Kredite an die Industrie zögerlicher** bzw. zu deutlich **erhöhten Zinssätzen** vergeben werden.

Welche Schlussfolgerungen sollte die Industrie aus diesen negativen Signalen ziehen? Es gibt insbesondere zwei konkrete Ansatzpunkte, die die eigene Position stärken in diesen unruhigen Zeiten:

- 1.) Verbesserung des eigenen Cash Flows
- 2.) Kostenoptimierung durch Lean Production

Insbesondere mittelständische Unternehmen schenken dem Thema „Cash Flow“ bisher wenig Beachtung, da sie als wertschöpfungsgetriebene Unternehmen für „solche Finanz-

sachen“ keinen Sinn haben. Wenn sich jedoch Bankkredite drastisch verteuern bzw. verknappen, muss man sich vor allem als mittelständisches Unternehmen überlegen, wie die entstehende Finanzierungslücke zumindest teilweise durch den eigenen Cash Flow geschlossen werden kann.

Dabei ist dieses Thema für jeden bodenständigen Unternehmer handgreifbar. So bedeutet beispielsweise die **Verbesserung des Nettozahlungszieles** gegenüber den Lieferanten von 30 auf 40 Tage bei einem Einkaufsvolumen von 300 Mio. € eine einmalige Cash Flow Verbesserung von ca. 5,1 Mio. € sowie einen Opportunitätszinsertrag von mehr als 600.000 €.

Dadurch kann ich meine eigene Liquiditätsposition erheblich verbessern und auf den einen oder anderen Bankkredit verzichten.

23

33

37

S

F

T

Zuordnung CM-Themen-Tableau

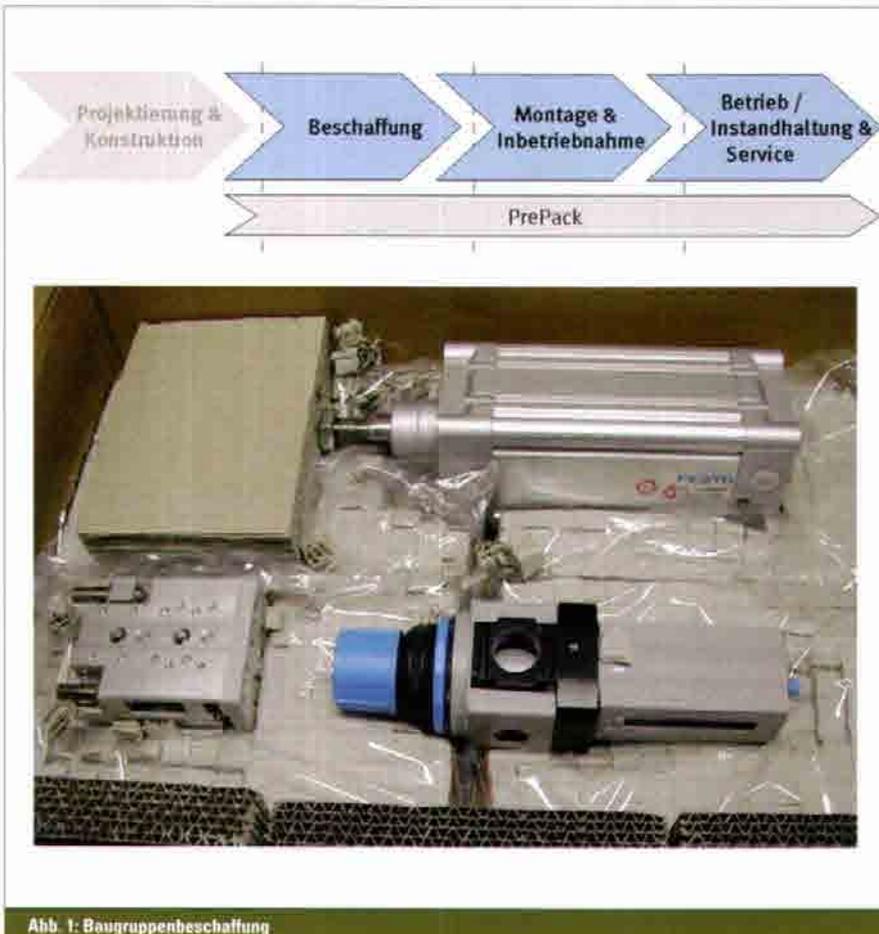


Abb. 1: Baugruppenbeschaffung

Um dieses zu erreichen, ist keine komplexe Finanzmathematik notwendig, sondern konkrete Ansätze im eigenen Unternehmen:

- **Optimierung Zahlungsziel** mit dem Lieferanten (Äquivalenztausch Skonto vs. Zahlungsziel)

Lieferung mit Einkauf, Montage und Lieferant)

- **Lagerumschlagsanalyse** und entsprechende Bereinigung um „Ladenhüter“
- **Beschaffung von Baugruppen** anstelle von Einzelteilen

Autor



■ **Frank Sundermann**

ist Principal bei Dr. Wüpping Consulting (DWC) und verantwortlich für den Bereich Beschaffung. Im Mittelpunkt der Beratung von DWC steht die ganzheitliche Optimierung von Wertschöpfungsprozessen bei Unternehmen mit technisch anspruchsvollen Produkten. Hierbei werden insbesondere die Bereiche Vertrieb, Entwicklung, Produktion/Logistik und Beschaffung fokussiert.

- Umstellung von bestandsgeführtem Lagermaterial auf **auftragsbezogene Beschaffung**
- Keine Annahme von Zu-früh-Lieferungen (Aufsetzen Regelkreis für „Just in time“-

Insbesondere der letzte Punkt ist vielen als Cash-Flow-Optimierer nicht so bekannt. Bei der Einzelteilbeschaffung kauft man die einzelnen Komponenten, lagert sie ein und montiert sie zu einem späteren Zeitpunkt. Dies bedeutet über die gesamte Zeit gebundenes

Kapital. Bei der vom Lieferanten montierten Baugruppe erhalte ich alle Teile als komplette Einheit erst zum Zeitpunkt, wenn ich diese für die Endmontage benötige. Das bedeutet im Vergleich zur Einzelteilbeschaffung erst zu einem viel späteren Zeitpunkt die Kapitalbindung und erheblich weniger Lagerplatz.

So gehen heutzutage führende Maschinenbauer dazu über, nicht nur tatsächlich montierte Baugruppen auf diesem Weg zu beschaffen, sondern auch „kommissionierte Baugruppen“, bei der der Lieferant die Zusammenstellung der Teile übernimmt und erst zum Bedarfszeitpunkt liefert. So bietet der Pneumatikhersteller Festo mit seinem „Prepack“ eine innovative Lösung in dem Bereich, die unmittelbar an die Maschine in der Montage geliefert werden kann (Abbildung 1).

- Zusammenfassen von Einzelkomponenten zu einem Set (z.B. als Set für die Montage)
- Weniger Aufwand bei der Abwicklung (nur eine Teilnummer mit einem Preis)
- Kundenspezifisches Etikettieren des Sets

Einige der oben genannten Maßnahmen wie Just in Time, Baugruppen, Lageroptimierung sind auch wesentliche Methoden des zweiten Hebels, der Lean Production.

Viele Unternehmen glauben, dass Lean Production oder die Toyota-Philosophie nur etwas für die Automobilindustrie und Serienmaschinenbauer ist. Jedoch konnten selbst bei Sondermaschinenbau-Unternehmen, die nicht mehr als 10 Maschinen im Jahr fertigen, durch die oben genannten Maßnahmen erhebliche Effekte in der Durchlaufzeit erzielt werden. Sauberkeit, Vermeidung von Teile-Suchen, kurze Wege und die Konzentration auf die wirklich wertschöpfenden Tätigkeiten macht bei jedem Sinn, der seine Kosten senken will, um sich für demnächst unruhige Zeiten zu wappnen. ■



Auswirkungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) auf das Controlling

von Andreas Krimpmann und Stefan Müller

(HI2065931)

Mit dem BilMoG sollen die größten Änderungen seit über 20 Jahren im HGB erfolgen. Dabei werden diese Änderungen der Rechnungslegungspflichten auch auf das Controlling durchschlagen. Einerseits bedarf es bestimmter zusätzlicher Datengenerierungen für die externe Rechnungslegung nach BilMoG, andererseits sind die Controller auch für die kritische Überprüfung der Steuerungs- und Führungsfähigkeit von Unternehmensabbildungen verantwortlich.

Grundsachverhalte

Getrieben von europäischen Richtlinien und der Sorge um die wachsende Konkurrenz der IFRS hat die Bundesregierung ein seit einigen Jahren diskutiertes Gesetzesvorhaben am 21.05.2008 mit dem Regierungsentwurf (RegE)¹ auf den Weg gebracht. Dieser ist derzeit in den Bundestagsausschüssen und es ist eine Verabschiedung noch in diesem Jahr geplant. **Fraglich**

ist, ob der Zeitplan, nach dem Teile der Änderungen, wie insbesondere die Erhöhung der Schwellenwerte, bereits ab Anfang 2008 und der größte Teil der neuen Vorschriften erstmals **in Geschäftsjahren, die im Kalenderjahr 2009** beginnen, Gültigkeit erlangen sollen, noch um ein Jahr **verschoben wird**.

Der Controller als Datenlieferant, auch für die Rechnungslegung, muss sich der Auswirkungen der beabsichtigten Änderungen des HGB bewusst sein. Die komplexeren Regelungen können dazu führen, dass die Controllinginstrumente auszubauen bzw. zu spezifizieren sind. Hier erscheint insbesondere die Implementierung einer entsprechenden Basisdatenerfassung notwendig zu sein, da ansonsten die kaum zu kontrollierenden Ermessensspielräume zunehmend Probleme bei der Dateninterpretation bewirken.²

Dies bedingt jedoch auch, dass das Controlling – wie bereits bei Rechnungslegung nach den

IFRS – auch **vermehrt in den Fokus der Abschlussprüfung** im Speziellen **und der Corporate Governance** im Allgemeinen gerät. Für letzteres spricht auch, dass mit dem BilMoG auch die Abschlussprüfer-RL³ in nationales Recht umzusetzen ist. Somit wird letztlich vorgeschrieben, dass dem Aufsichtsrat der AG die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit der internen Risikomanagementsysteme und der internen Revision sowie der Abschlussprüfung obliegt (§ 107 Abs. 3 AktG-RefE).

Aktivierung von Entwicklungskosten

Mit dem BilMoG soll das in § 248 Abs. 2 HGB verankerte Verbot zur **Aktivierung selbstgeschaffener immaterieller Vermögenswerte** gestrichen und durch die explizite Benennung von Bilanzierungsverboten ersetzt werden. Ansatzverboten sind demnach neben Aufwen-

02

33

37

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	HGB (aktuell)	EStR 6.3	HGB i. d. F. des BilMoG*	IFRS*
Materialeinzelkosten	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht
Fertigungseinzelkosten	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht
Sondereinzelkosten der Fertigung	Pflicht	Pflicht	Pflicht	Pflicht
Materialgemeinkosten einschließlich herstellungsbezogene Abschreibungen	Wahlrecht	Pflicht	Pflicht	Pflicht
Fertigungsgemeinkosten	Wahlrecht	Pflicht	Pflicht	Pflicht
Fertigungsbezogene Verwaltungskosten**	Wahlrecht	Wahlrecht	Wahlrecht	Pflicht
Allgemeine Verwaltungskosten**	Wahlrecht	Wahlrecht	Wahlrecht	Verbot
Herstellungsbezogene Zinsen	Wahlrecht	Wahlrecht	Wahlrecht	Wahlrecht***
Vertriebskosten	Verbot	Verbot	Verbot	Verbot

* Inkl. Entwicklungskosten, sofern Kriterien erfüllt.

** Auch Aufwendungen für bestimmte soziale Leistungen sowie die betriebliche Altersvorsorge.

*** Grds. als Aufwand zu erfassen, jedoch bei «qualifying assets» auch aktivierungsfähig. Ab 2009 besteht eine Aktivierungspflicht.

Abb. 1: Herstellungskosten nach Handels- und Steuerrecht sowie nach IFRS

dungen für die Gründung eines Unternehmens, für die Beschaffung des Eigenkapitals und für den Abschluss von Versicherungsverträgen auch (weiterhin) nicht entgeltlich erworbene Marken, Drucktitel, Verlagsrechte, Kundenlisten oder vergleichbare immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens. Durch eine **Konkretisierung** in § 255 Abs. 2a i. d. F. d. BilMoG macht die Bundesregierung deutlich, dass speziell Entwicklungskosten zu aktivieren sind, wohingegen Forschungsaufwendungen weiterhin nicht aktiviert werden dürfen.

Als **Entwicklung** gilt in Anlehnung an IFRS die Anwendung von Forschungsergebnissen oder die Weiterentwicklung von Gütern oder Verfahren mittels wesentlicher Änderungen. Dagegen ist **Forschung** eine eigenständige und planmäßige Suche nach neuen wissenschaftlichen oder technischen Erkenntnissen oder Erfahrungen allgemeiner Art, über deren tech-

nische Verwertbarkeit und wirtschaftliche Erfolgsaussichten grundsätzlich keine Aussagen gemacht werden können. So ergibt eine aktuelle empirische Untersuchung deutscher IFRS-Konzernabschlüsse, dass lediglich 65 % der DAX-Unternehmen sowie 33 % der MDAX- und SDAX-Unternehmen explizit selberstellte immaterielle Vermögenswerte, i. d. R. Entwicklungskosten und Software, ansetzen. Dagegen können etwa die forschungsintensiven Pharmaunternehmen aufgrund der strengen Kriterien nur in sehr geringem Maße Entwicklungskosten ansetzen.

Das Controlling hat hierbei die zu verfolgende Strategie der Unternehmensführung (tendenziell höherer Vermögensausweis oder Sofortaufwandsverrechnung?) umzusetzen, indem **ggf. eine Anpassung der Kostenrechnung** erfolgt, um die Aufwendungen für die verlässliche Bewertung herzuleiten. Dies bedeutet, dass der Zeitpunkt, ab wann Forschung zu Entwicklung

wird, festzustellen und zu dokumentieren ist. Dafür ist ein Dokumentationssystem zu implementieren, in dem der Fortschritt der Forschung bzw. der Eintritt in die Entwicklungsphase (und damit der Aktivierungsfähigkeit) nachvollziehbar festgehalten werden kann. Dafür sind Kriterien zu bestimmen und zu überprüfen. Des Weiteren sind die **Entwicklungsprojekte möglichst als Kostenträger** in der Kosten- und Leistungsrechnung zu behandeln. Um keine Dublette entstehen zu lassen, sollte die auch für externe Fördergeldgeber notwendige Handhabung der genauen Zurechnung der Kosten hier Vorbild sein.

Herstellungskostenermittlung

Die **Ermittlung der Herstellungskosten** (§ 255 Abs. 2 HGB-RegE) hat zukünftig nur noch zu Vollkosten zu erfolgen. Das Wahlrecht, lediglich die Teilkosten zu verrechnen, wird

somit abgeschafft, so dass von den Unternehmen ihre Kosten- und Leistungsrechnung auf eine weiterhin gegebene HGB-Konformität zu überprüfen ist.

Insgesamt ergibt sich durch das BilMoG eine substantielle **Anhebung der bisherigen Wertuntergrenze** der aktivierungspflichtigen Herstellungskosten. Konkret sind zukünftig im Rahmen der Zugangsbewertung sämtliche dem einzelnen Erzeugnis unmittelbar zurechenbaren Aufwendungen zu aktivieren. In der Begründung des Regierungsentwurfs werden dabei neben den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen die Fertigungs- und die Materialgemeinkosten als Beispiele für unmittelbar zurechenbare Aufwendungen genannt.

Gemeinkosten, die unabhängig von der Produktionsmenge anfallen und damit Fixkostencharakter aufweisen, wie allgemeine Verwaltungskosten, Kosten für soziale Einrichtungen des Betriebs und freiwillige soziale Leistungen sowie Kosten der betrieblichen Altersvorsorge, sollen dagegen auch weiterhin per Wahlrecht einbezogen werden dürfen (§ 255 HGB Abs. 2 S. 3 i. d. F. BilMoG-RegE.). Auffällig ist dabei die im Regierungsentwurf vorgenommene explizite Gleichsetzung des Kriteriums der Zurechenbarkeit und Beschäftigungsabhängigkeit,⁴ während diese in der Kostenrechnung klassischerweise als zwei getrennte Kriterien betrachtet werden, die zwar eng miteinander verbunden sind, aber letztlich doch andere Kernaspekte problematisieren.

Trotz aller Konkretisierungsbestrebungen des Gesetzgebers werden **auch zukünftig Spielräume der Herstellungskostenermittlung** verbleiben, die allein aus der Unmöglichkeit resultieren, eine genaue Zurechnung der Kosten auf die Produkte herbeizuführen. Ihr Umfang wird letztlich von der spezifischen Ausgestaltung der Kostenrechnung bestimmt, so dass sich hier individuelle Gestaltungsspielräume eröffnen. Entscheidet sich ein Unternehmen beispielsweise für die Anwendung der **Prozesskostenrechnung**, so wird hierdurch eine differenziertere Aufteilung der Kosten in **leistungsmengeninduzierte und leistungsmengenneutrale** Anteile möglich. Vergleichbares gilt bei einem Rückgriff auf die flexible Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung.

Auch wenn mit der grundlegenden Neuregelung der handelsrechtlichen Wertuntergrenze die Herstellungskosten genau so heißen wie nach dem EStG, ergeben sich für die genaue Ermittlung Herausforderungen. Diese resultieren daraus, dass es zu einer **weiteren Trennung der handelsrechtlichen von den steuerrechtlichen Wertgrößen** kommt. Konkret sind dies zukünftig insbesondere

- Unterschiede beim Ansatz und der Folgebewertung der einem steuerrechtlichen Aktivierungsverbot unterliegenden immateriellen Vermögenswerte,
- das handelsrechtliche Verbot der Übernahme von steuerrechtlichen Wertansätzen (Wegfall der sog. umgekehrten Maßgeblichkeit) und
- zwangsweise abweichende Wertansätze bei den Rückstellungen.

Verkompliziert wird die Situation durch die notwendige Beachtung der Übergangsregelungen.

Rückstellungsbewertung

Die größten Änderungen des BilMoG ergeben sich bei **Ansatz und Bewertung der Rückstellungen**. So ist gerade die Abbildung der **Pensionsrückstellungen** nach HGB sehr umstritten, da einerseits die Verpflichtungshöhe durch die in Deutschland stark verbreitete Anwendung sehr hoch ist, andererseits aber - primär steuerlich motiviert - zu geringe Beträge in der Bilanz aufgeführt werden. Ohne dass sich steuerliche Konsequenzen ergeben würden, ist die Bewertung der Verpflichtungen zukünftig realistischer durchzuführen. Konkret wird zunächst im neu formulierten § 253 HGB vorgeschrieben, eine **zukunftsgerichtete Rückstellungsbewertung** vorzunehmen.

Damit sind für alle Rückstellungen zunächst die zum Zeitpunkt der Erfüllung geltenden Preise und Kosten zu bestimmen. Bislang wurde - unter Interpretation des Stichtagsprinzips - von dem aktuell zum Stichtag des Jahresabschlusses geltenden Preis- und Kostenniveau ausgegangen. Insbesondere für die Bewertung der Pensionsverpflichtungen hat dies große Auswirkungen.

Das versicherungsmathematische Verfahren zur Bestimmung der aktuellen Verpflichtungen wird zwar weiterhin nicht vorgeschrieben, so dass hier ein **Methodenwahlrecht** bspw. zwischen dem steuerlichen Gleichverteilungsverfahren und dem international üblichen Ansammlungsverfahren bestehen bleibt, doch sind in die Modelle bei der Berechnung der Pensionsverpflichtungen Trendannahmen (Lohn-, Renten- und Personalentwicklungen) einzubeziehen, was bislang i. d. R. nur Controller für die internen Berechnungen zur Einschätzung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung in den Rechnungen berücksichtigt haben dürften.

Zudem darf gem. § 246 Abs. 2 HGB i. d. F. des BilMoG-RegE eine Saldierung von ausschließlich der Erfüllung von Altersversorgungsverpflichtungen und vergleichbarer langfristiger Verpflichtungen, die gegenüber Arbeitnehmern eingegangen wurden, dienender Vermögensgegenstände mit den Pensionsverpflichtungen erfolgen, womit primär das Planvermögen von Pensionsfonds o. Ä. gemeint ist. Die Bewertung dieses Vermögens ist nicht an die Anschaffungskostenobergrenze gebunden, sondern erfolgt gem. § 253 Abs. 1 Satz 4 HGB i. d. F. d. BilMoG-RegE zum Zeitwert, jedoch begrenzt auf den Erfüllungsbetrag der Schulden.

Damit wird sichergestellt, dass kein Aktivposten aus der Überdeckung von Pensionsverpflichtungen in der Bilanz ausgewiesen wird. Diese Änderung ist zu begrüßen, da die ansonsten enthaltenen stillen Reserven der Vermögensgegenstände nicht aufgedeckt werden würden, was für die Unternehmen zu einem überhöhten Schuldenausweis führen würde, der die Finanzierung ggf. durch schlechtere Ratings erschweren könnte. **Für das Controlling** bedeutet es aber einen **Bruch in der Zeitreihe bei vielen Kennzahlen**, da die Vermögens- und Kapitalstruktur sich hierdurch ändert.

Zugleich soll die Abzinsung dann aber nicht mehr mit dem bislang vorgeschriebenen Zinssatz (zwischen 3 und 6 %) erfolgen, sondern es ist bei Verpflichtungen im Zusammenhang mit Pensionen **mit einem von der Bundesbank vorgegebenen Marktzinssatz abzuzinsen**. Nach § 253 Abs. 2 HGB i. d. F. d. BilMoG-RegE

besteht hier ein Wahlrecht. Entweder es wird mit den für alle Rückstellungen geltenden Zinssätzen gerechnet, die bei Laufzeiten über einem Jahr, unter Berücksichtigung der Restlaufzeiten der Rückstellungen bzw. der zugrunde liegenden Verpflichtungen, die durchschnittlichen Marktzinssätze der letzten sieben Jahre verlangen, oder es wird pauschal mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz, der sich bei einer angenommenen Laufzeit von 15 Jahren ergibt, gerechnet.

Mit der Bildung der **Durchschnittzinssätze über die letzten sieben Jahre** soll eine Glättung der Zinsentwicklung erfolgen, so dass Änderungen, die erfolgswirksam als Zinsertrag- oder Zinsaufwand im Finanzergebnis auszuweisen sind, keine zu große GuV-Wirkung entfalten. Auch hier ist sehr kritisch auf

Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Gesetzgeber Überleitungsregelungen für diese erwartungsgemäß sehr hohen Verwerfungen vorsieht. So wird die Möglichkeit vorgesehen, die **Erhöhung der Rückstellungen bis 2023 in gleichmäßigen Jahresraten anzusammeln**. Somit muss auch weiterhin im Anhang nach eventuell bestehenden Deckungslücken gesucht werden, die aber nur von Kapitalgesellschaften und bestimmten, in § 264a HGB benannten, Personengesellschaften angegeben werden müssen. Erst unter Einbeziehung dieser Informationen kann die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zutreffender als bisher eingeschätzt werden, was bei überbetrieblichen Vergleichen zu berücksichtigen ist.

Schließlich verlangt die zukünftige **Rückstellungsbewertung** auch eine **deutlich höhere**

Abgrenzung latenter Steuern

Damit die durch das BilMoG größer werdenden Unterschiede zwischen handelsrechtlicher und steuerrechtlicher Abbildung in Abschlüssen von Kapitalgesellschaften und ihnen gleichgestellten Unternehmen aber auch richtig im Jahresabschluss ausgewiesen werden, ist das Aktivierungswahlrecht **für aktive latente Steuern** in eine **Aktivierungspflicht** umgewandelt worden.

Zudem wurde klargestellt, dass das **Bilanzkonzept** anzuwenden ist. Saldierungen nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich sind sowie auch Verlustvorträge, die voraussichtlich in den nächsten fünf Jahren ausgeglichen werden, in die Berechnung einzubeziehen sind und somit im Jahr der Bildung ergebnissteigernd bzw. konkret verlustmindernd wirken.

Während dies der Verbesserung der Abbildung zugute kommt, ergeben sich für die Unternehmen durch die oft komplizierten Bestimmungen der latenten Steuern deutlich gestiegene Anforderungen. Hier ist auch das **Controlling** einzubinden, da für die **Berechnung und Planung der aktiven latenten Steuern** Planungsrechnungen des Controllings benötigt werden. Kleine Kapitalgesellschaften sollen von der Steuerabgrenzung allerdings befreit werden. Aufgrund der Komplexität empfiehlt es sich hier bereits frühzeitig entsprechende Kompetenzen und Systeme im Unternehmen aufzubauen.

Die Unterschiede zwischen Handels- und Steuerabschluss führen auch zur **Einführung einer getrennten „steuerlichen Buchführung“**. Konkret ist es nunmehr Voraussetzung für die Ausübung steuerlicher Wahlrechte, dass die Wirtschaftsgüter, die nicht mit den handelsrechtlich maßgeblichen Werten in die steuerliche Gewinnermittlung aufgenommen werden, in besondere, laufend zu führende Verzeichnisse aufgenommen werden. In den Verzeichnissen sind der Tag der Anschaffung oder Herstellung, die Anschaffungs- oder Herstellungskosten, die Vorschriften des ausgeübten steuerlichen Wahlrechts und die vorgenommenen Abschreibungen nachzuweisen (§ 5 Abs. 1 EStG).

Autoren



■ Andreas Krimpmann CPA

ist Inhaber der Krimpmann MBA - CPA Unternehmensberatung, Dozent an der TFH Berlin, Leiter des Facharbeitskreises IFRS im Internationalen Controller Verein e.V. (ICV).

■ Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut Schmidt Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Mitherausgeber des Handbuchs der Bilanzierung und Mitglied im Facharbeitskreis IFRS im Internationalen Controller Verein e.V. (ICV).

E-Mail: smueller@hsu-hh.de



die Kennzahlensysteme zu schauen. Die pflichtgemäße Verlagerung der Zinsanteile aus der Aufzinsung der Pensionsverpflichtungen, die bislang i.d.R. im Personalaufwand und damit im Betriebsergebnis erfasst wurden, landen zukünftig im Finanzergebnis. **Dies führt etwa zu Sprüngen bei der häufig verwandten Kennzahl EBIT.** Auch sind integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungssysteme entsprechend anzupassen, da dort häufig Cashflowgrößen automatisiert aus den Bilanz- und GuV-Daten berechnet werden. Hier sind die nicht zahlungsbegleiteten Anteile im Zinsaufwand zu bereinigen, um zu den Zinszahlungen zu kommen.

informativische Unterfütterung. Die Methoden zur Ermittlung der zukünftigen Werte, die Fristigkeiten sowie die Instrumente zur Abzinsung sind daher im Rechnungslegungsprozess zu implementieren, so dass die Rückstellungen zukünftig gemäß der Anforderungen des § 253 Abs. 1 HGB-RefE behandelt werden können. Hier haben insbesondere die **Prognose- und Planungsinstrumente aus dem Controlling** zur Fundierung der Erfüllungswerte große Bedeutung. Da mit diesen Werten auch enorm Bilanzpolitik betrieben werden kann, ist zu erwarten, dass diese auch stets im Fokus der Abschlussprüfung oder des Enforcements stehen werden.

Weitere Einzelaspekte

Auch für die Unterteilung der Wertpapiere des Umlaufvermögens in zukünftig zu Zeitwerten zu bewertenden **Handelsbestand** (§ 253 Abs. 1 Satz 3 HGB-RefE) und übrige, zu Anschaffungskosten anzusetzende Wertpapiere sowie die zu bildenden Bewertungseinheiten (§ 254 HGB-RefE) benötigt es Strategieüberlegungen (wobei hier mehr Flexibilität vorhanden ist als bei den immateriellen Vermögensgegenständen), und insbesondere ein geeignetes Dokumentationssystem, was eng mit dem Risikomanagementsystem verknüpft sein sollte.

Die **Ausweitung der Anhangangaben** (§ 285 HGB-RefE) bezüglich Geschäften mit nahe stehenden Personen, Abschlussprüferhonoraren, Eventualverbindlichkeiten, Spezialfonds und sonstigen sensiblen Informationen sollte antizipiert werden, um einerseits die notwendigen Daten aus dem Unternehmensprozess generieren zu können und andererseits durch rechtzeitige Steuerung keine überraschenden Ausweise tätigen zu müssen.

Durch das Festschreiben der Ansatz-, Bewertungs- und Ausweismethoden mit der **Veranschärfung des Stetigkeitsgebots** (§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB-RefE) kann ohne große Einschränkungen nur noch im Jahr 2008 ein Methodenwechsel vorgenommen werden. Es sollte dem Management klar sein, dass die im Abschluss 2008 angewandten Methoden dann für die Folgezeit deutlich starrer gelten und kaum noch gewechselt werden können.

War bislang die **Erfolgsrechnung** nach HGB, resultierend aus dem Imparitäts- und Realisationsprinzip, durch einen ggf. hohen Anteil an periodenfremden Erträgen und Aufwendungen verzerrt, so wird es durch die stärker marktorientierte Bewertung zukünftig zu einem größeren Anteil an unregelmäßigen Gewinn- und Verlustbestandteilen im Jahresergebnis kommen. Als Beispiele hierfür seien etwa die volatile Rückstellungsbewertung mit Zukunftswerten und Abzinsung, die Pflicht zum Ansatz latenter Steuern und der Ansatz selbsterstellter immaterieller Werte genannt. Hier muss das Controlling durch eine geeignete Überleitung zur internen Erfolgsrechnung die Unter-

nehmensführung in der zutreffenden Interpretation des handelsrechtlichen Ergebnisses unterstützen.

Schließlich ist zu überlegen, ob es nicht vorteilhaft wäre, **freiwillig auf eine Berichterstattung nach IFRS** zu wechseln, wenn doch der Schritt vom HGB auf IFRS durch das BilMoG deutlich verringert werden wird, die Abbildung nach IFRS ggf. näher an den internen Abbildungen des Controllings liegt und es zu einer Abkehr von der steuerrechtlich überformten Abbildung kommt. Allerdings ergibt sich bei einem HGB nach dem BilMoG das Problem, dass für die Ausschüttungsbemessung dann zusätzlich zur steuerlichen Abbildung noch eine weitere Abbildung zu erstellen wäre, weshalb konzeptionell eine Ausrichtung des HGB einzig auf die Ausschüttung und der Einsatz der Full-IFRS für den informationsorientierten Abschluss für zweckmäßiger gehalten wird. Dabei muss jedoch die Mitarbeit beim IASB von deutscher Seite weiter intensiviert werden.

Fazit

Das BilMoG enthält viele **Änderungen, die zu einer Annäherung von interner und externer Darstellung führen**, ohne dass jedoch in vielen Bereichen eine konvergente Abbildung erreicht wäre. Da zudem das Steuerrecht weitgehend unverändert bleibt, wird die Datenermittlung zukünftig eher noch aufwendiger. Durch die neuen Regelungen zur Aktivierung der Entwicklungskosten, der Bewertung der Rückstellungen und der Aktivierung von latenten Steuern wird auch die **Komplexität der Datengenerierung** für die Rechnungslegung **durch das Controlling** eher **deutlich größer**. Da die Herstellungskostenermittlung zwar sprachlich gleich, aber auf unterschiedlicher Wertbasis erfolgen muss, müssen ebenfalls Anpassungen im Kostenrechnungssystem vorgenommen werden.

Neben diesen Auswirkungen auf die Gestaltung der Systeme ist insbesondere vom Controlling auf die **Brüche der Zeitreihe durch das BilMoG** hinzuweisen, wenn die externen Abbildungen für Steuerungszwecke genutzt werden. Hier ergeben sich vielfältige Änderungen auch

in den Kennzahlen, die jedoch aufgrund der vorgesehenen Übergangsregelung im Art. 66 Abs. 7 EGHGB nicht einmal im Jahresabschluss zu erläutern sind, **so dass der Controller einspringen muss**.

Unabhängig von den vielen operativen Änderungen, die das BilMoG im Controlling verursacht, sollte sich jedoch auch der Controller die Frage nach der aus seiner Sicht zutreffenden Abbildung des Unternehmens für Führungszwecke stellen. Hier bietet das BilMoG einige Chancen, aber bezüglich der weiteren Vermengung der Rechenziele auch durchaus Risiken, die nur zum Teil über Ausschüttungssperren eingeschränkt werden.

Literaturverzeichnis

FAK IFRS des ICV: Stellungnahme zum BilMoG, in: Accounting 5/2008, S. 3-5.

Federmann, R./Kußmaul, H./Müller, S. (Hrsg.): Handbuch der Bilanzierung (HdB), Freiburg 2008.

Lorson, P.: Ausgewählte Anmerkungen zum BilMoG-RefE in: Accounting, 3/2008, S. 3-7.

Lüdenbach N./Hoffmann, W.-D.: Haufe IFRS-Kommentar, Freiburg 2008.

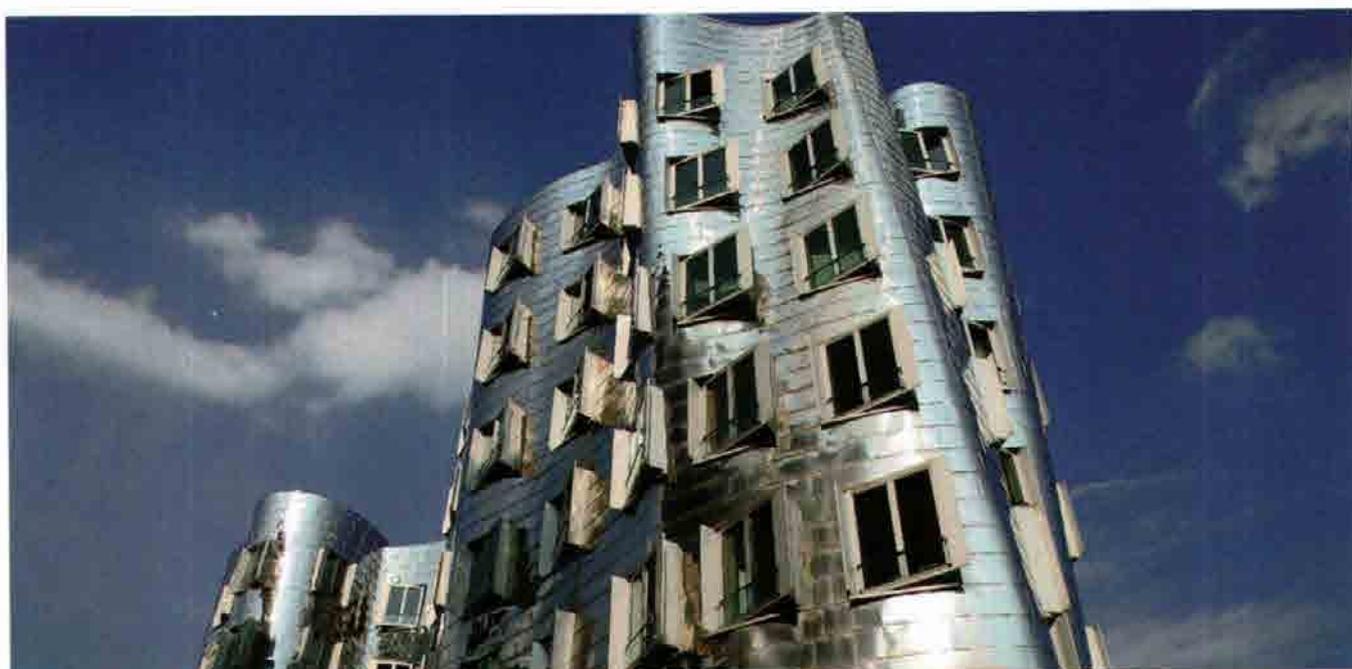
Quellenangaben

¹<http://www.bmj.de/files/-/3152/RegE-BilMoG.pdf> (21.05.2008)

²Vgl. FAK IFRS des ICV: Stellungnahme in Accounting, Heft 5/2008, S. 3-5.

³RL 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates v. 17.5.2006, ABIEG L 157 v. 9.6.2006, S. 87ff.

⁴Vgl. Reg. E.-BilMoG v. 21.05.2008, S. 131. ■



Identifizierung von Immobilien-Kostentreibern durch eine Bewirtschaftungsanalyse

von Christian Humbert, Nelly Meichsner und Jörg Müller

(HI2065933)

Die Immobilie hat sich in den letzten Jahren vom klassischen „Sachwert“ hin zum „Finanzwert“ entwickelt und konkurriert heute mit einer Vielzahl alternativer Assets. Durch diesen Wandel wird der Umgang mit Immobilien komplexer und erfordert eine hohe Managementkompetenz und Anpassungsfähigkeit in der Bewirtschaftung. **Die Immobilie selbst, ihre Nutzung sowie ihr Umfeld** (insbesondere die Immobilienmarkt-Entwicklung) sind in einem ganzheitlichen, professionellen Ansatz zu betrachten, um die verfolgten Ziele optimal zu realisieren.

Sieht man sich die drei größten Kostenpositionen aller Unternehmen an, so sind dies Personal, IT und Immobilien. In den überwiegenden Fällen liegt der **Kostenanteil für Immobilien zwischen 8 und 10% des Umsatzes**, gleichermaßen für DAX-Unternehmen oder Kommunen.

So befindet sich seit einigen Jahren sowohl der nationale als auch internationale Immobilien-

markt in einem umfassenden Veränderungsprozess. Unternehmen und Konzerne sehen die Immobilie nicht länger als Kostenblock, sondern als Teil des Unternehmenserfolges. Der kosten- und renditefokussierten Bewirtschaftung fällt somit eine immer größere Bedeutung zu.

Aktualität der Thematik

Das Immobilienvermögen der Deutschen Telekom AG belief sich in 2007 auf rd. 9,8 Milliarden €, was ca. 8% der Bilanzsumme entspricht. Dieses Volumen erfordert zur Steuerung und Bewirtschaftung des Assets unter anderem die Anwendung von standardisierten marktfähigen Tools, welche in kurzer Zeit einen umfassenden Überblick verschaffen müssen.

Einen weiteren Baustein zur Transparenzschaffung und Analyse eines Portfolios stellt die Bewirtschaftungsanalyse der Immobilien auf Objektebene dar:

Einordnung der Bewirtschaftungsanalyse im Performance Measurement

Die **Performanceoptimierung einer Immobilie** ist grundsätzlich über zwei Maßnahmen zu erreichen (Abbildung 1):

- Senkung der Kosten
- Steigerung der Einnahmen

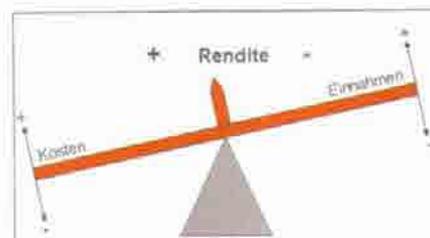


Abb. 1: Kosten senken und Einnahmen erhöhen - das ganze Geheimnis der Performanceoptimierung zur Renditesteigerung

Für ein Unternehmen mit hohem Immobilienbesitz gibt es mehrere Ansätze zur **aktiven Steuerung immobilienpezifischer Werttreiber** (vgl. Immobilienmanagement von Michael Schweiger), die sich wie folgt aufgliedern:

- 1) Wertsteigerung durch strategische Ausrichtung des Portfolios
- 2) Steigerung der Erträge aus Vermietung
- 3) Senkung der Bewirtschaftungskosten
- 4) Erhöhung des Substanz- und Nutzwerts
- 5) Steigerung der Erträge aus Projektentwicklung
- 6) Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien
- 7) Minimierung betriebsnotwendiger Flächen
- 8) Senkung der Kapitalkosten durch optimale Immobilienfinanzierung

Eine Bewirtschaftungsanalyse betrachtet die unter Punkt 3 aufgeführten Bewirtschaftungs- bzw. Nutzungskosten näher. Die Nutzungskosten einer Immobilie können je nach Nutzungsart zusammengerechnet binnen zehn Jahren die Investitionskosten überschreiten. Damit stellen sie in Unternehmen einen bedeutenden, aber häufig vernachlässigten, Kostenblock in Bezug auf Transparenz und Optimierungsmöglichkeiten dar.

Vielfach sind die Kosten nicht hinreichend bekannt bzw. werden ihre Interdependenzen nicht erkannt. Der erste Schritt zur Optimierung stellt daher die vereinheitlichte Erfassung der Kosten- und Gebäudedaten dar, da ohne deren genaue Kenntnis keine fundierte Analyse möglich ist.

Datentransparenz: Gebäudedaten und Kosten richtig erfassen und strukturieren

Als Basis der Analyse dienen die Gebäudedaten, die elektronisch vorliegen bzw. erfasst werden müssen. Neben der Größe, dem Alter und dem Zustand des Objektes ist auch die Nutzung ein entscheidender Indikator für die auf die Immobilie entfallenden Kosten.

Bevor eine **Objektstrategie** definiert werden kann, bedarf es der Anstrengung, sich einen strukturierten Überblick über seine Bestände zu verschaffen. Der **Bauwerkszuordnungskata-**

log (BWZ) ermöglicht über Ordnungsnummern einen guten Überblick über die Verschiedenartigkeit der Immobilien, ausgehend von einer Grobgliederung zu einer immer feiner werdenden Aufschlüsselung der Immobilienklasse. Somit können unter den neun Hauptnutzungsarten mehr als 1.250 verschiedene Bauwerke ihrer Nutzung nach zugeordnet werden.

Die Zuordnung zu einer Gebäudeklasse (vgl. [Abbildung 2](#)) hilft in Bezug auf die später beschriebene Ermittlung von Vergleichsdaten und den Vergleich mit Benchmarks. Je nach Größe des Portfolios generiert dieses im internen Vergleich bereits sehr gute und detaillierte Aufstellungen zu den Objekten, die im zweiten Schritt mit externen, außerhalb der eigenen Unternehmung gewonnenen Daten verglichen werden können, um Abweichungen aufzuspüren und es „dem Besten“ nachzumachen.

Des Weiteren wird mit der Zuordnung der Immobilien deutlich, inwieweit sie in das eigene Portfolio passen oder ob sie bei einer Rendite-Risiko-Präferenz für das eigene Portfolio unpassend sein können.

Um die Performance einer Immobilie bewerten zu können, ist es entscheidend, zu wissen, welche Kosten auf den Mieter umzulegen sind und welche Kosten beim Vermieter verbleiben. Hier sind zum einen genaue Bestimmungen und Definitionen der Begriffe und Leistungen notwendig. Zum anderen ist aus dieser Kenntnis heraus die Zuordnung der Kosten und die Bewertung unter den Aspekten der Nachhaltigkeit und Vergleichbarkeit erforderlich.

1	Parlaments-, Gerichts- und Verwaltungsgebäude
2	Gebäude für wissenschaftliche Lehre und Forschung
3	Gebäude des Gesundheitswesens
4	Schulen
5	Sportbauten
6	Wohnbauten, Gemeinschaftsstätten
7	Gebäude für Produktion, Werkstätten u. Lagergeb.
8	Bauwerke für technische Zwecke
9	Gebäude anderer Art

Abb. 2: Grobgliederung des Bauwerkszuordnungskatalogs (BWZ)

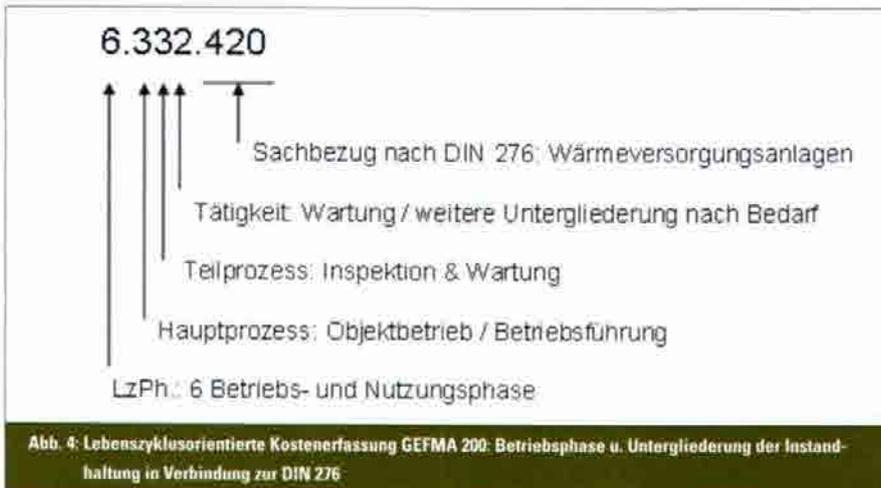
Es existieren zahlreiche **Parameter für die Erfassung der Kosten**, hilfreich ist die Orientierung an Standards wie der **DIN 18960** oder der umfangreicheren **GEFMA 200**, welche sich als gängige Kostenerfassungsstruktur mehr und mehr durchsetzen.

Die seit 2004 neu aufgelegte GEFMA-Richtlinie 200 „Kosten im Facility Management“ nimmt in ihrer Struktur die Lebenszyklusphasen auf und ordnet ihnen über Ziffern eindeutig Kostenarten zu (vgl. [Abbildung 3](#)).

Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass bei Einhaltung dieser Strukturen die **Auswer-**

0	Phasenübergreifende Planung
1	Konzeptionsphase
2	Planungsphase
3	Errichtungsphase
4	Vermarktungsphase
5	Beschaffungsphase
6	Betriebs- und Nutzungsphase
6.100	Objektmanagement
6.200	Bereitstellen von Arbeits- und Produktionsstätten
6.300	Objektbetrieb / Betriebsführung
6.400	Ver- und Entsorgung
6.500	Reinigung und Pflege
6.600	Schutz- & Sicherheitsdienste
6.700	Objektverwaltung & Controlling
6.800	Supportleistungen
6.900	Projekte in LzPh. 6
7	Umbau / Umnutzung und Sanierung / Modernisierung
8	Leerstandsphase
9	Verwertungsphase

Abb. 3: Lebenszyklusorientierte Kostenerfassung GEFMA 200



tung zu jeder Phase des Lebenszyklus und somit eine saubere Abgrenzung der Kosten möglich ist. Eine Vermischung der Kosten, insbesondere von Projektkosten während Umbauphasen, gehört somit der Vergangenheit an.

In der Betriebs- und Nutzungsphase der Immobilie wird nunmehr in den **Kostenarten Instandhaltung und Sanierung / Modernisierungen** (6.300 Objektbetrieb / Betriebsführung) die Gliederung der DIN 276 „Kosten im Hochbau“ adaptiert und damit die Gewerkeebene im Nummernschema der Kostenerfassung nach GEFMA 200 erfasst. Abbildung 4 verdeutlicht die daraus resultierende Ziffernlogik.

Die Strukturierung der eigenen Kosten nach diesen in der Praxis anerkannten Standards erleichtert Vergleiche mit ähnlichen Portfolien anderer Corporates und Immobilieneigentümer erheblich.

Begriffdefinition und Abgrenzung Betrieb, Instandhaltung und Unterhalt

Grundsätzlich entstehen während des Lebenszyklus einer Immobilie Kosten, die folgerichtig als Lebenszykluskosten erfasst werden. Sie lassen sich zunächst grob in die **Erstellungs- und Folgekosten** unterteilen, wobei, wie eingangs bereits aufgeführt, die Folgekosten die Erstellungskosten binnen weniger Jahre übersteigen. Bei Verwaltungsimmobilien kann hier von sieben bis acht Jahren ausgegangen werden, bei Spezialimmobilien (Justizvollzugsanstalten, Schulen usw.) sind die Zeiträume deutlich kürzer. So wird deutlich, warum bei den Folgekosten ein lohnendes Feld näherer Betrachtung liegt.

Nutzungskosten sind definiert als... alle bei Gebäuden, den dazugehörigen baulichen Anlagen und deren Grundstücken **unmittelbar entstehenden regelmäßig oder unregelmäßig**

wiederkehrenden Kosten vom Baubeginn der Nutzbarkeit des Gebäudes bis zum Zeitpunkt seiner Beseitigung“ (DIN 18960). Sie lassen sich in die weiteren Kostenblöcke:

- Kapitalkosten
- Verwaltungskosten
- Betriebskosten
- Instandsetzungskosten und
- Erneuerungskosten (in Abgrenzung zu den in Phase 7 „Umbau- & Sanierungsphase“ entstehenden Kosten)

differenzieren, separiert betrachten und steuern.

Bei diesen Kosten handelt es sich um **teilweise auf den Mieter umlegbare und teilweise nicht umlegbare Kosten, die beim Vermieter bleiben**. Im privaten Wohnungsmarkt ist die Umlegbarkeit von Nebenkosten im Sinne der Betriebskosten gemäß Betriebskostenverordnung gesetzlich geregelt, in der die Nebenkosten zur Umlage festgelegt sind. Im Gewerbemarkt ist diese Verordnung allerdings nicht bindend, hier sind die Vereinbarungen des Mietvertrages maßgeblich und definieren die Umlagefähigkeit im Einzelnen. Somit ist die Kenntnis des Mietvertrages im Bestand ebenso entscheidend wie die Kenntnis der Kosten, um deren Umlagefähigkeit im Mietvertrag festzuhalten.

Ein zusätzliches Kriterium zur Performanceoptimierung ist der Status Quo des Objektes im Lebenszyklus und die zum aktuellen Zeitpunkt mögliche Beeinflussung dieser Kosten. Da überwiegend im Bestand optimiert wird, sind die Einflussmöglichkeiten begrenzt (vgl. Abbildung 6).

Die Kapitalkosten sollen in diesem Umfeld nicht Gegenstand der Betrachtung sein. Die Erneuerungskosten fallen hinsichtlich der Budgetplanung und -optimierung in ein spezielles Segment, wobei durch die enge Verzahnung mit den Investitionen über die installierten Gewerke und einer Abgrenzungsproblematik zur Phase 7 „Umbau- & Sanierungsphase“ nach GEFMA 200 hier ebenfalls nicht weiter darauf eingegangen wird.

Immer orientiert am eigentlichen Zweck der Immobilie wird eine Strategie ihren Fokus auch auf der Limitierung der eingesetzten Ressourcen haben, unabhängig davon, ob der Investor die Kos-

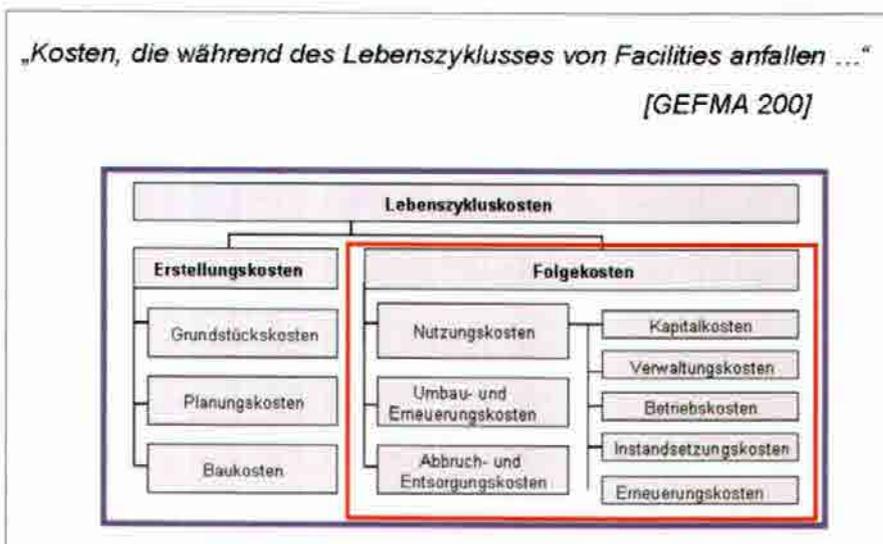


Abb. 5: Lebenszykluskosten einer Immobilie

Darstellung der Beeinflussbarkeit über den Lebenszyklus des Gebäudes:

	Standortwahl	Planung	Bau	Nutzung
Standortabhängige Kosten				
Steuern	5	2	2	0
Versicherung	5	3	2	1
Verbrauchsabhängige Kosten				
Wasser/Abwasser	5	5	3	2
Wärme/Kälteversorgung	5	5	3	2
Stromversorgung	5	5	3	2
Dienstleistungsabhängige Kosten				
Verwaltungskosten	5	4	3	3
Ver- / Entsorgen	5	4	3	3
Reinigung und Pflege	5	4	3	3
Bedienung der Technischen Anlagen	5	4	3	3
Inspektion und Wartung	5	4	3	3
Kontroll- und Sicherungsdienste	5	4	3	3
Sonstige Dienstleistungen	5	4	3	3

Stufen der Beeinflussbarkeit	5 maximale Beeinflussbarkeit	4 große Beeinflussbarkeit	3 mittlere Beeinflussbarkeit	2 geringe Beeinflussbarkeit	1 minimale Beeinflussbarkeit	0 keine Beeinflussbarkeit
------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Abb. 6: Beeinflussbarkeit von Kosten in den Phasen des Lebenszyklus an ausgewählten Nutzungskostenarten

ten der Immobilie auf den Nutzer umlegen kann oder nicht. Dieses trifft insbesondere dann zu, wenn dieser Selbstnutzer ist. **Ein hohes Maß an Einfluss auf die Lebenszykluskosten hat neben der Wahl der Materialien der vereinbarte „Pflegeaufwand“ an der Immobilie.**

Den Kostentreibern auf der Spur

Häufig werden Begriffe in einem Atemzug genannt, die inhaltlich nach allgemeingültigen Richtlinien und Normen eine unterschiedliche bzw. sich überschneidende Bedeutung haben. Sehr deutlich wird dieses bei der häufig in Mietverträgen anzufindenden **Wortkopplung „Instandsetzung/Instandhaltung“**: Gemäß DIN 31051 ist die Instandsetzung Teil der Instandhaltung, die aus Wartung, Inspektion, Instandsetzung und Schwachstellenbeseitigung besteht. Warum diese Differenzierung? Hinter diesen Begriffen stehen Tätigkeiten und Leistungen, die unterschiedliche Verrechnungen mit den Mietern einer Immobilie nach sich ziehen. In

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Christian Humbert

ist für die Deloitte & Touche GmbH in Essen tätig.

E-Mail: chumbert@deloitte.de

Tel.: 0201 - 84120 - 16

■ Nelly Meichsner

ist Senior Real Estate Consultant bei STRABAG Property and Facility Services in Düsseldorf.

E-Mail: n.meichsner@strabag-pts.com



■ Jörg Müller

ist Teamleiter Property Management bei STRABAG Property and Facility Services GmbH.

E-Mail: joerg-mueller@strabag-pes.com

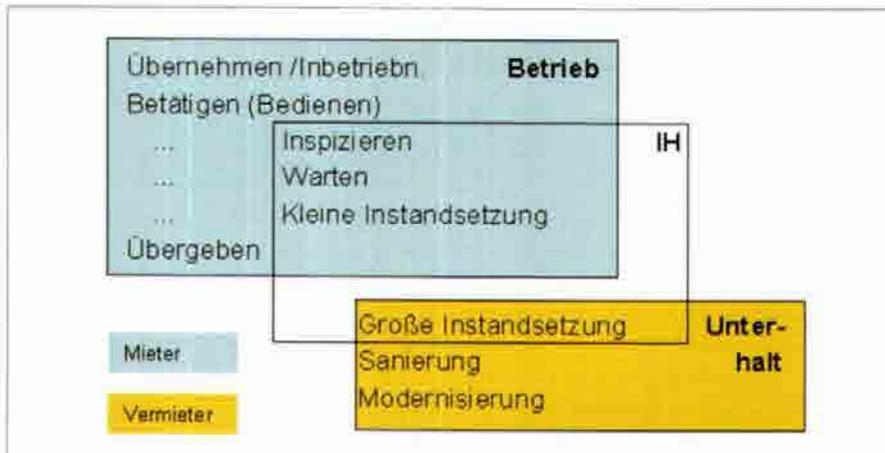


Abb. 7: GEFMA Zuordnung der Kosten des Betriebes einer Immobilie in Abgrenzung zu den Kostenträgungen Mieter - Vermieter

den Mietverträgen ist es üblich, die Instandsetzungsaufwendungen dem Vermieter zuzuordnen, mithin also eine Umlegbarkeit dieser Kosten nicht vorliegt. Im privaten Wohnungsmarkt sind diese Kosten grundsätzlich nicht umlegbar.

Bei den zu betrachtenden Kostenarten ist die Strategie zur Immobilie ein entscheidender Parameter für die sich hieraus ergebenden Kosten. Wenn das Ziel der Werterhalt oder die Wertsteigerung der Immobilie ist, wird z.B. ein großer Aufwand in die Instandhaltung fließen.

Wesentlich beeinflusst wird der Werterhalt durch die Wahl der richtigen Instandhaltungsstrategie. Präventive Instandhaltung heißt, bereits vor Erreichen der technischen Lebensdauer eines Gewerkes (z. B. einer Heizungsanlage) die Anlagenteile zu erneuern und einen hohen Stand an Inspektion und Wartung zu gewährleisten, um stets einen aktuellen Überblick über den Zustand der Immobilie zu haben. Dieses führt zu einem hohen Personalaufwand und zu hohen

Aufwendungen für die Instandhaltung, die wiederum die Miete und die Nebenkosten erhöhen.

Demgegenüber steht die Methode des „Crash-Managements“, auch Feuerwehrstrategie genannt, bei der so lange nichts unternommen wird, bis ein Gewerk oder die ganze Immobilie endgültig unbrauchbar geworden sind. Dann wird mit minimalem Aufwand wieder hergerichtet und die Immobilie wieder der Nutzung zugeführt. Bei letzterer Strategie werden Faktoren wie Nutzungsausfallentschädigung oder auch Gefahr für Leib und Leben außer Acht gelassen, bei der Präventivstrategie wird häufig am Nutzer vorbei gehandelt.

Demnach muss es der Mittelweg sein, der den Erfolg bringt (vgl. Abbildung 8). Basis für die Wahl der richtigen Strategie ist neben der Unternehmensvorgabe auch die Kenntnis der Gewerke und ihrer technischen Lebensdauer.

Die Verwaltungskosten sind in erster Linie durch die Komplexität der zu betrachtenden Im-

mobile beeinflusst. Grundsätzlich gilt: je mehr Mieter zu verwalten sind, umso mehr Aufwand entsteht in der Verwaltung der Fläche und treibt so die Kosten. Sie umfassen nach der Wertermittlungsverordnung Aufwendungen für die Verwaltung eines Grundstückes, z.B. Prüfungskosten des Jahresabschlusses.

Zur Senkung dieser Kosten kommen beispielsweise die Steigerung der Verwaltungsproduktivität, die Reduktion der Vertragskomplexität und die Optimierung der Verwaltungsprozesse in Frage.

Die Betriebskosten entstehen durch die Nutzung der Immobilie, sind somit vom Nutzer abhängig und werden in aller Regel auch komplett auf ihn umgelegt. Jedoch kommt diesen Kosten nicht nur aus Sicht eines Leerstandmanagements eine Bedeutung zu, sondern auch zunehmend als Marketinginstrument zur Vermittlung dieser Flächen. Eine Vergleichbarkeit der Kosten vorausgesetzt, ergeben sich vielfältige Möglichkeiten und Szenarios für die Optimierung der Leistung und damit auch der sich ergebenden Kosten. Somit stehen auch die vollständig umlegbaren Betriebskosten im Fokus der Betrachtung, gerade wenn es sich um eine Eigennutzung der Immobilie handelt. Durch Bündelung von Leistungen, Festlegung des Service-Levels und Überprüfung der Lieferverträge lassen sich bereits wesentliche Einsparungen erzielen, die in einzelnen Leistungsteilen bis zu 50% der Kosten ausmachen.

Umsetzungsbeispiel einer Bewirtschaftungsanalyse bei STRABAG Property and Facility Services

STRABAG Property and Facility Services ist der Komplettdienstleister rund um die Immobilie. Das Leistungsportfolio umfasst Real Estate Management (u. a. Property Management, Kaufmännisches Facility Management, Flächenmanagement, An- und Vermietung), Technisches sowie Infrastrukturelles Facility Management. Mit bundesweit sechs Niederlassungen und 6.800 Mitarbeitern bewirtschaftet STRABAG PFS (www.strabag-pfs.de) 64 Millionen Quadratmeter in 35.000 Objekten.

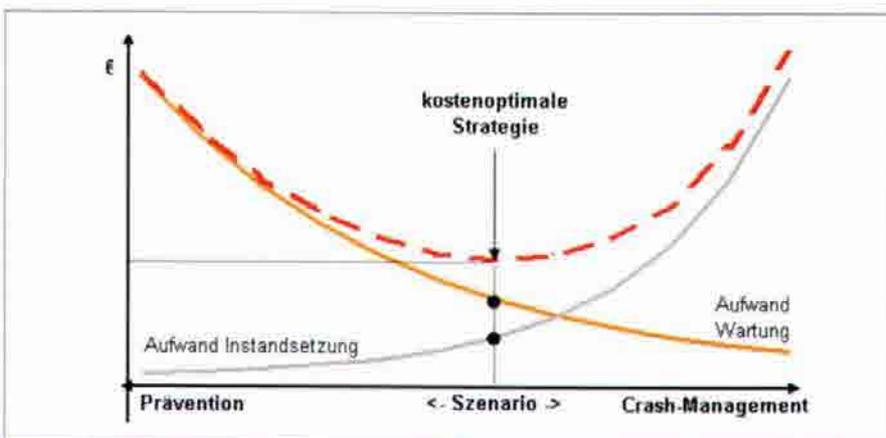


Abb. 8: Verlauf der Kostenkurven bei verschiedenen Instandhaltungsszenarien

Analyse

Das Telekomportfolio umfasst sowohl spezifische Gebäude wie Sendemasten oder Rechenzentren als auch klassische Verwaltungsgebäude. Die erfassten Objektdaten beinhalten neben der detaillierten Kostenaufstellung und einer Nutzungszuordnung auch detaillierte Flächenangaben, so dass die Verbindung dieser Daten sehr aussagefähige Kenndaten ergeben.

Anhand einer „Übersetzungsliste“ der SAP-Buchungswelt in die strukturellen Vorgaben der Kostengruppen nach GEFMA oder DIN wird eine übersichtliche Zuordnung der Kosten auf verschiedenen Aggregationsebenen der Richtlinien generiert. Dieser Schritt kann durch Tool (siehe Abbildung 9) für jede Buchungssystematik vorgenommen werden und somit eine Vergleichbarkeit der Kostenarten direkt herstellen.

Als Ergebnis wird für jedes Objekt auf einer individuell erstellten Benchmarkvergleichsebene eine Aussage zu den jeweils entstehenden Kosten entwickelt. Der Jahresvergleich gibt weiterhin Aufschluss über die Entwicklungen der Kosten je Objekt und die Vollständigkeit der erfassten Buchungen. Der ebenfalls mögliche Vergleich mit dem eigenen Immobilienpool, in Clustern nach Nutzung, Alter und Größe sortiert, zeigt mögliche Potenziale in der Bewirtschaftung auf.

Dieses Benchmarking stellt die notwendige Transparenz für den Property Manager her, um die Performance seiner Immobilien mit objektiven Zahlen zu vergleichen. Er hält somit **das zentrale Werkzeug** in der Hand, **um Kosten zu kontrollieren sowie Kostensenkungen gezielt und schnell einzuleiten**. Die Bearbeitung der Analyse führt weiterhin dazu, dass sich die Property Manager der Immobilien gegenseitig über ihre Erfahrungen austauschen und übergreifende Optimierungsansätze verfolgt werden.

Da das Tool (Abbildung 10) zugleich eingängig in der Anwendung ist, ermöglicht es den Property Managern eine schnellere und qualitativ höherwertige Arbeitsweise - davon profitiert letztendlich nicht nur der Property Manager, sondern auch der zufriedene Kunde.

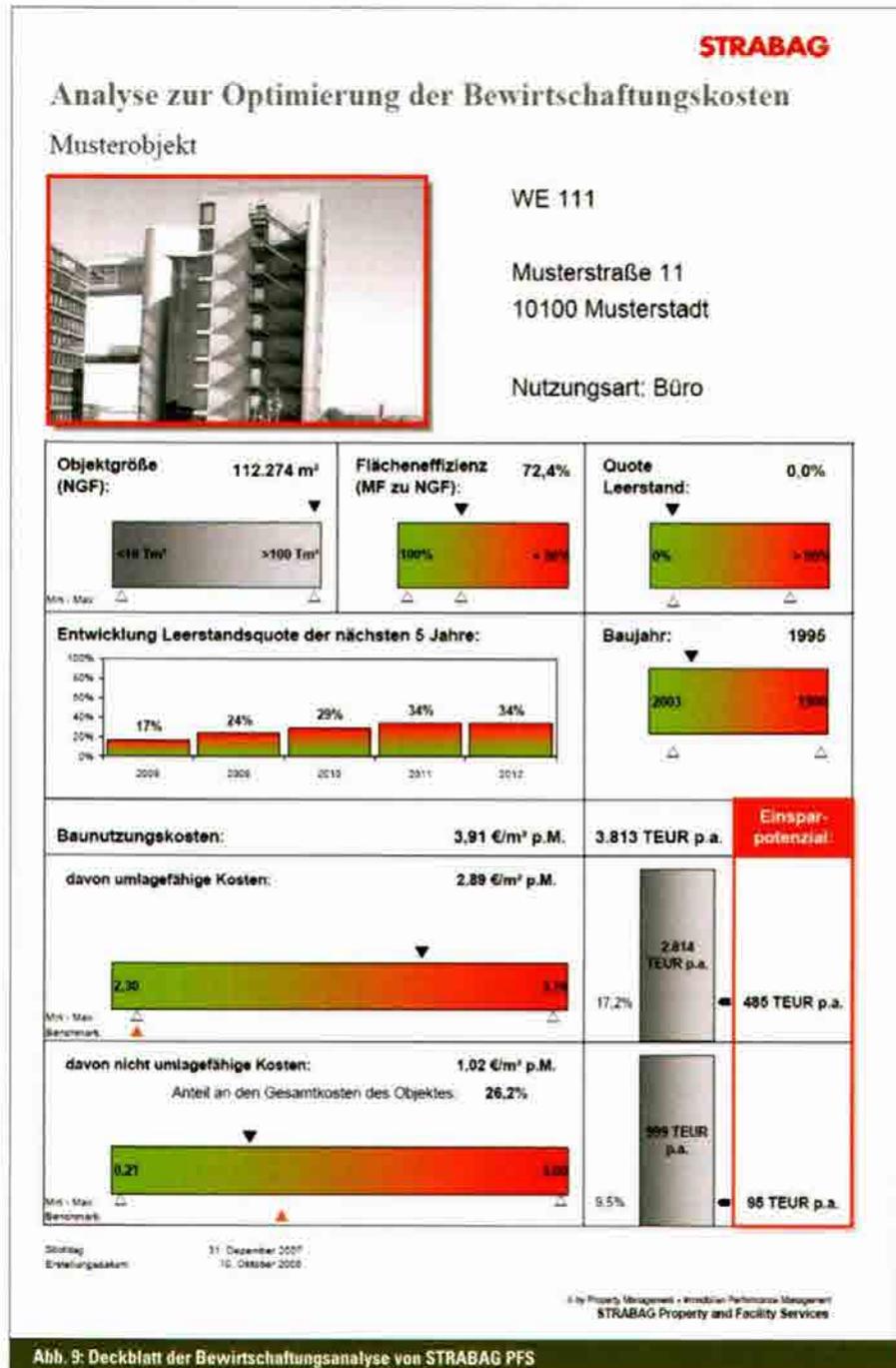


Abb. 9: Deckblatt der Bewirtschaftungsanalyse von STRABAG PFS

Wie ist die Analyse aufgebaut und wer profitiert von ihrer Nutzung: **Der Aufbau der Analyse orientiert sich an verschiedenen Bedürfnissen: vom schnellen Überblick bis hin zur detaillierten Abweichungsanalyse auf Gewerkeebene.**

Die Bewirtschaftungsanalyse richtet sich damit zum einen an den Vorstand bzw. Geschäftsführer als Entscheidungsträger einer Gesellschaft, der mit der ersten Seite einen sofortigen Überblick seines Portfolios erhalten möchte und das einzelne Objekt einordnen kann (vgl. Abbildung 9). Zum anderen erleichtert die Analyse die Arbeit des Asset Ma-

nagers, der durch die Portfolioanalyse erkennen möchte, welche der von ihm betreuten Objekte Auffälligkeiten hinsichtlich der Bewirtschaftung aufweisen und welche Risiken bezüglich der Vermietungsstände und zu erwartenden Instandsetzungsaufwendungen im Portfolio bestehen. Schließlich kann der Property Manager aus den Detailanalysen wesentlichen Handlungsbedarf erkennen und konkrete Maßnahmen ableiten.

Abgeschlossen wird die Analyse durch eine vergleichende Bewertung des betrachteten Portfolios in Bezug auf das Einzelobjekt und Aussagen zu Maßnahmen, die zur Optimie-

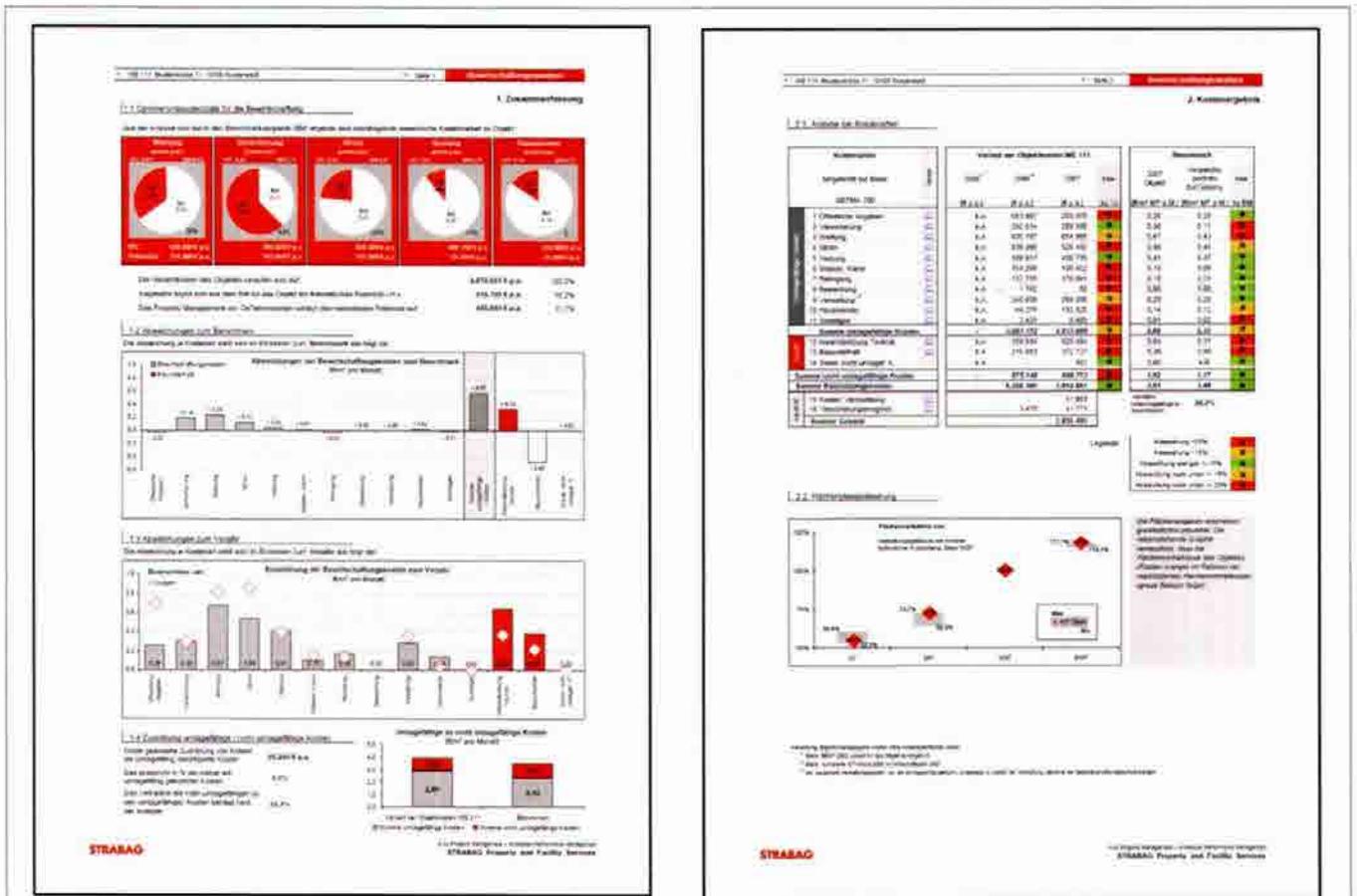


Abb. 10: Beispielhafte Auszüge zur Ergebnisdarstellung und Detailanalyse

zung des Gesamtbestandes führen (vgl. Abbildung 11).

Ausblick

Das realisierbare Optimierungspotenzial wird erfahrungsgemäß auf mindestens

10% der gesamten Bewirtschaftungskosten geschätzt. Zur Identifizierung dieser Potenziale ist eine Strukturierung der Objektkosten nach anerkannten Standards und ein Vergleich der Einzelobjekte sowohl innerhalb als auch außerhalb des eigenen Portfolios notwendig.

Zur Vervollständigung einer daraus resultierenden konkreten Empfehlung für eine Objektstrategie wird derzeit an der Ergänzung der Ertragsseite gearbeitet.

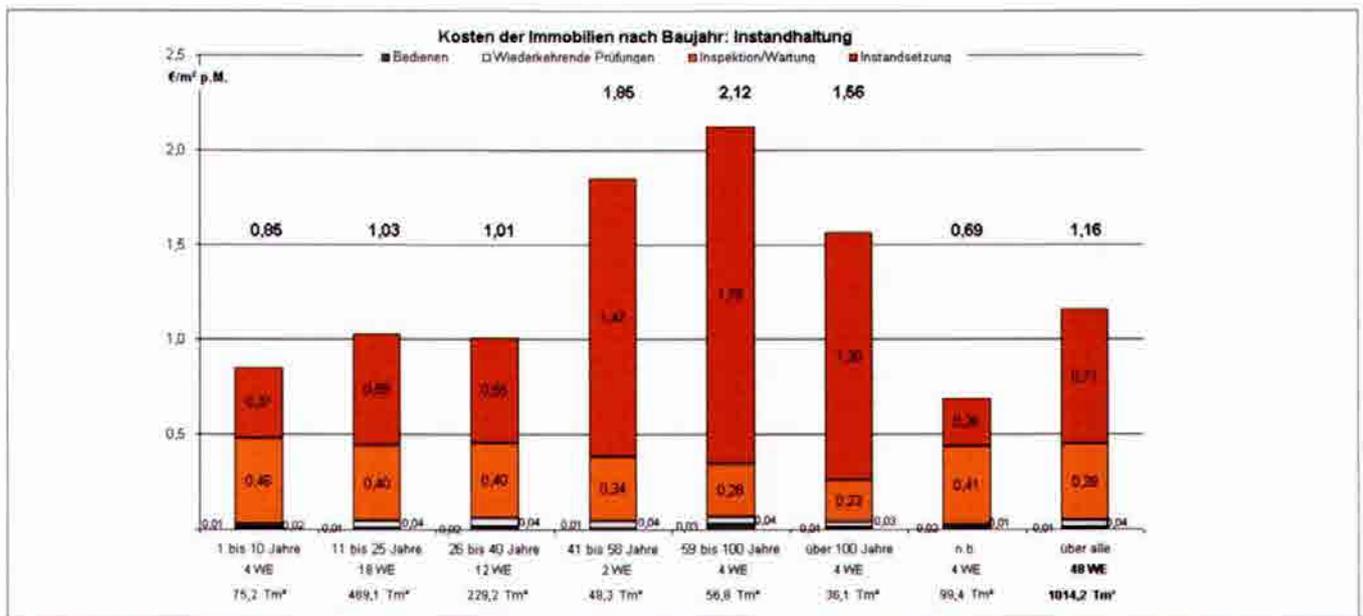
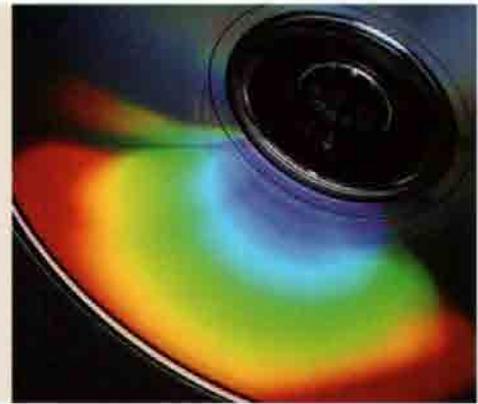


Abb. 11: Beispielhafte Auswertung eines Portfolios nach Analyse auf Einzelobjektebene

Lizenzmanagement: Zwischen SOX und Kostendruck

von Thomas Gerick, Allmersbach
(HI2065935)



Der Anteil unlizenzierter Software ist 2007 in Deutschland um einen Prozentpunkt auf 27 Prozent zurückgegangen. Dies entspricht Programmen im Wert von etwa 1,5 Milliarden Euro, so die Ergebnisse einer aktuellen Studie des Marktforschungsunternehmens IDC. Das Phänomen der Softwarepiraterie ist weit verbreitet und liegt im weltweiten Durchschnitt sogar bei 38 Prozent. **Unterlizenzierung ist jedoch kein Kavaliersdelikt**, sondern angesichts verschärfter Compliance-Richtlinien der Europäischen Kommission (Euro-SOX) für Unternehmen zu einem zentralen Risikofaktor geworden. „Euro-SOX“ besteht aus drei Richtlinien, auf deren Grundlage die Investitionen der Aktionäre geschützt, die Unternehmensführung aufgebaut, die Offenlegungsanforderungen verstärkt und separate Prüfungskommissionen eingerichtet werden sollen.

In Anlehnung an den US-amerikanischen Sarbanes-Oxley Act wurden diese Richtlinien im April 2006 verabschiedet und mit der Umsetzung in die Gesetzgebung der einzelnen Länder begonnen. Seitdem verbreitet SOX großen Schrecken, denn die Überwachung von Nutzungsrechten ist so streng wie nirgendwo sonst auf der Welt. **Compliance-Sündern droht eine Gefängnisstrafe von bis zu 5 Jahren**, wenn sie wegen Compliance-Verletzungen verurteilt werden – und das zusätzlich zur Schmach der öffentlichen Bekanntmachung, zum Imageschaden und zu vom Lizenzgeber verhängten Geldstrafen. Gartner erwartet, dass bis 2010 etwa 40 Prozent der mittleren und großen Unternehmen im Rahmen eines Softwarelizenz-Audits geprüft werden.

Aber: so groß die Angst vor Unterlizenzierung bei vielen Organisationen auch ist – in der

Praxis spielen die Kosten-Risiken eine deutlich größere Rolle, denn **die meisten Unternehmen sind überlizenzieren** und besitzen mehr Lizenzen, als sie tatsächlich benötigen.

Bis zu 60 Prozent zuviel geben Unternehmen ohne effizientes Lizenzmanagement für Software und deren Nutzung aus, so die einhellige Meinung von Marktanalysten wie z.B. der Gartner Group.

Angesichts horrender verdeckter Kosten, die umfangreiche TCO-Studien (Total Cost of Ownership) für den Bereich Softwareverwaltung ermittelt haben, wird das effiziente Management von Softwarelizenzen zu einem Schlüsselfaktor für die Gewinnmaximierung von Unternehmen.

In diesem Spannungsfeld gilt es für die Verantwortlichen in den Unternehmen, die drastisch gestiegenen Kosten für die Verwaltung von Softwarelizenzen deutlich, nachhaltig und Compliance-konform zu senken – eine sehr komplexe Aufgabe (vgl. [Abbildung 1](#)).

Fehlende Transparenz

Ein akkurater Überblick über eingesetzte Software und Lizenzen wird dadurch erschwert, dass **neben dem IT-Management** in der Regel weitere Bereiche wie **die Unternehmensführung, das Finanzmanagement und der Einkauf involviert** sind. In den meisten Unternehmen besteht keine Transparenz, welche Software wo und wie oft eingesetzt und ausreichend durch Lizenzen gedeckt ist. Im Gegensatz zu industriellen Gütern wird das Wirtschaftsgut Software als intellektuelles Eigentum lizenziert. Beim Erwerb von Software wird die Einwilligung des Rechteinhabers zur „Nutzung seiner Software“ gekauft und üblicherweise in der Form von Lizenzverträgen in Verbindung mit einem Lizenzschein oder Lizenzkey beschrieben.

Allerdings gibt es **sehr viele unterschiedliche Lizenzmodelle**, z.B. OEM-, Einzel-, Volumen-, Client- oder Server-Lizenzen etc. Oft existieren in Unternehmen für ein Produkt verschiedene Lizenznutzungsrechte. So hat das Produkt MS-

Wo? / Was?	Wie?	Wieviel?
Anschaffung von Equipment	<ul style="list-style-type: none"> Rahmenverträge und Einkauf von größerer Mengen (Volumenlizenzen) Optimierung von Leasing- und Mietkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Einsparpotential von 5 – 10%
Haftpflicht-Versicherungsprämien	<ul style="list-style-type: none"> Deutliche Reduzierung von Haftungsrisiken Exakte Ermittlung der Software-Versicherungswerte 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von 25% der Versicherungsprämien
Softwareinstallation / -Konfiguration	<ul style="list-style-type: none"> Homogenes Equipment Verhandlung von vorinstallierten Paketen mit Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Einsparung von 2 Stunden pro Equipment
Zeitaufwand für Updates und Upgrades	<ul style="list-style-type: none"> Einsparung durch proaktives Management, signifikante Erhöhung der Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von 30% der Update-/Upgrade-Zeiten
Software Management	<ul style="list-style-type: none"> Gezielte Umverteilung von nicht mehr genutzten Lizenzen 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung von 15% der Anschaffungskosten für neue Software und Updates

Abb. 1: Einsparpotenziale durch Lizenzmanagement

04

21

31

G

T

S

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Office als FPP (Paketware) beispielsweise andere Rechte als der Erwerb über einen Volumenlizenzvertrag (z. B. Kopierecht). Beim Einsatz mehrerer hundert Applikationen ergibt sich ein Komplexitäts-Niveau, das beispielsweise über Excel-Listen nicht mehr beherrschbar ist. Auch ERP-Systeme wie SAP können einzelne Aspekte, z. B. spezielle Lizenzbedingungen, nicht detailliert genug abbilden. Dazu kommt, dass die Buchdaten der kaufmännischen Anwendungen mit den IST-Daten der technischen Systeme oft nicht korrelieren.

Ein Beispiel veranschaulicht die Problematik

Die Komponenten eines IT-Produktes werden praktisch immer über ein ERP-System, beispielsweise SAP, gekauft. Die Verwaltung des

realen IST-Daten liegt demnach bei etwa 1,6 Millionen Euro.

Lessons learned beim Aufbau eines Lizenzmanagements

Um Lizenzmanagement umzusetzen, sollten Organisationen **zunächst die eigenen Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand stellen**. Einer der größten deutschen IT-Dienstleister im Finanzsektor hatte z. B. die internen Audit-Abläufe analysiert. Das Ergebnis: hierfür mussten jeweils die Datensätze hunderter Banken in 20-30 Excel-Arbeitsblättern zusammengefasst, auf eine CD geschrieben und an die staatlichen Prüfer übergeben werden. Dies war ein sehr zeit- und ressourcenaufwändiger Prozess, da sämtliche Installationen mit Rechnungen abgeglichen werden

- Werden alle SW- und Lizenzverträge sowie die dazugehörigen Lizenzinformationen (Lizenzscheine, Lizenzkey) verwaltet bzw. an einer Stelle zentral gepflegt?
- Kann man sich rasch einen Überblick über die laufenden Wartungsverträge verschaffen?
- Gibt es einen durchgängigen und sauberen Prozess für die Software-Installation bzw. -Deinstallation
- Wurde eine Lizenzmanager-Rolle im Unternehmen definiert?

Diesen Fragenkatalog könnte man um ein Vielfaches erweitern. In einem nächsten Schritt ist es wichtig, zu ermitteln, wie viele unterschiedliche Softwareprodukte unternehmensweit aktiv im Einsatz sind. **Das eingesetzte Softwareportfolio** lässt sich so überblicken und für die einzelnen Organisationseinheiten bedarfsgerechter zuordnen. Erfahrungsgemäß lässt sich dadurch die Liste der Anwendungen um mindestens ein Drittel reduzieren. Die Entlastung des Service Desks oder die Kündigung von Wartungsverträgen sind unmittelbare positive Effekte.

Des Weiteren lässt sich ein **detaillierter Anforderungskatalog an ein Lizenzmanagement-Werkzeug** entwickeln, der Aspekte wie die Lizenz-, Vertrags- oder Installationsverwaltung ebenso umfasst wie Darstellung, Datenverarbeitung, -veränderung, -migration oder die Applikationsarchitektur, Verfügbarkeit etc.

Das Thema Lizenzen greift auf Vieles zu – nicht nur organisatorisch sind viele Einheiten betroffen, auch unterschiedliche technische Werkzeuge sind involviert. So kann z. B. **kein Lizenzmanagement-Tool ohne Asset Management Funktionen** auskommen. Im Wissen um die Überschneidung von Funktionen und Prozessen erscheint es z. B. sinnvoll, die Schreibtische der Asset- und Lizenzmanager direkt gegenüber voneinander aufzustellen. In diesem organisatorischen Akt spiegelt sich die technische Vernetzung wider, die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit wird gestärkt.

Anforderungen an ein Werkzeug für Lizenzmanagement

Viele Unternehmen nutzen ein eigen entwickeltes Werkzeug. Der Nachteil ist, dass dies häufig

Autor



■ Dr. Thomas Gerick

studierte Geisteswissenschaften in Freiburg, Siena und Urbino und agiert seit 1998 als Berater der USU AG. In dieser Funktion ist er auch als Autor zahlreicher Beiträge zu Management-Themen sowie als Vortragender tätig.

Betriebes läuft dagegen in technischen Systemen. Vielfach werden IT-Geräte und deren Software deswegen nach der Entsorgung nicht aus der Buchhaltung entfernt, sondern stehen weiterhin in den Büchern. In Ermangelung einer transparenten Verwaltung werden jedoch oftmals diese Buchdaten zugrunde gelegt, wenn es in Sachen Service, Wartung oder Lizenzen zu Vertragsverhandlungen kommt.

Das Verhältnis der Buchdaten zu den IST-Daten beträgt nach Erfahrungswerten etwa 1,6. Das heißt z. B., dass **in den Büchern 10.000 Desk Tops** mit einem MS-Office-Paket verzeichnet sind, **in der Realität jedoch lediglich 6.000 IT-Arbeitsplätze aktiv sind**. Verhandelt das Unternehmen also auf Basis der Buchdaten um eine neue Softwareausstattung mit OS, MS Office sowie 3-4 zusätzlichen Anwendungen und bezahlt hierfür einen Paketpreis von je 400 Euro, so liegt die Gesamtinvestition bei 4 Millionen Euro. Die Ersparnis bei Beachtung der

mussten. Die Folge war das Etablieren eines Konzern-Lizenzmanagers und die Umsetzung einer Gesamtlösung.

Ein zentraler Prozess ist auch die Beschaffung von Software. Analysiert man diesen, stoßen die Verantwortlichen in der Regel rasch auf Aspekte, die optimiert werden können. Dabei sind z. B. die folgenden Fragen hilfreich:

- Existieren Richtlinien (z. B. zur erlaubten Softwarenutzung, Umgang mit Downloads, Private Software)?
- Gibt es Prozesse zur strategischen Definition und Zertifizierung von Software, die im Unternehmen eingesetzt werden soll?
- Ist eine einheitliche Klassifizierung Ihrer SW-Produkte für den kaufmännischen und technischen Beschaffungsprozess vorhanden?
- Gibt es einen genehmigten Software-Warenkorb?
- Wird Software zentral beschafft?

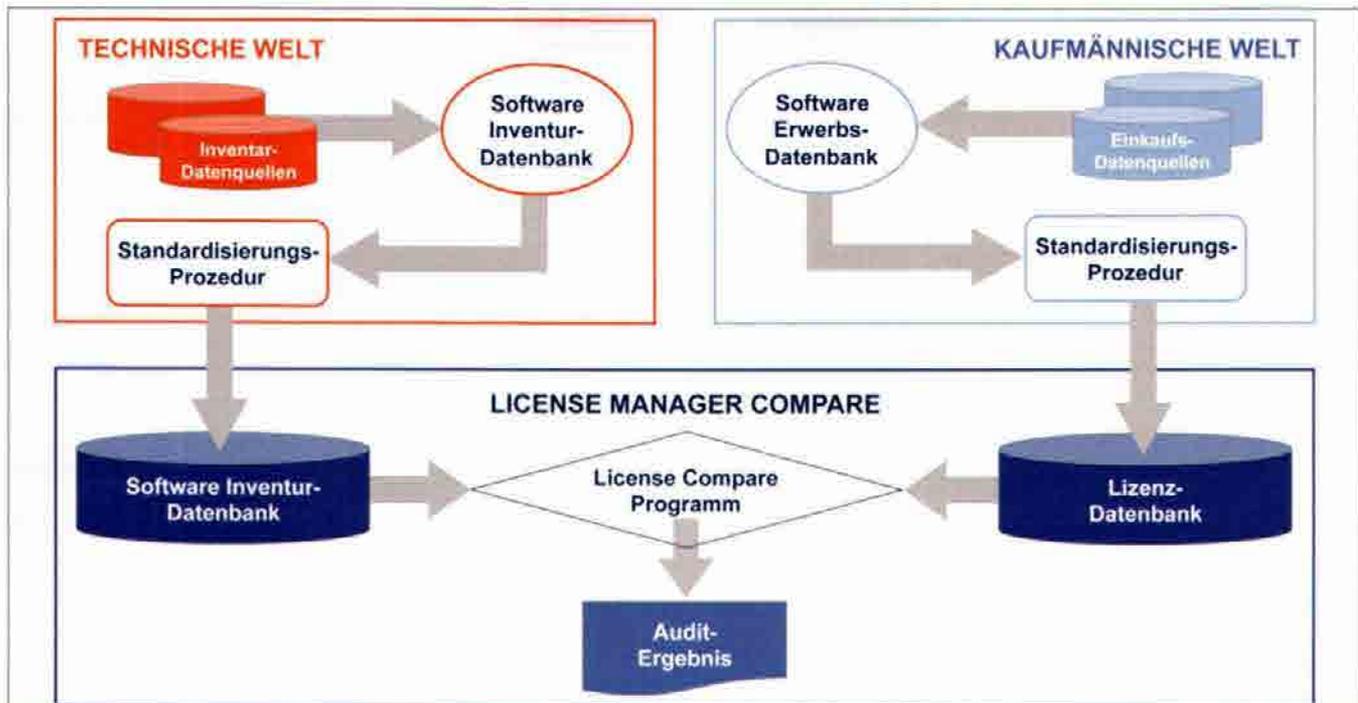


Abb. 2: Vergleich der Einkaufsdatenquellen mit den Inventardatenquellen für eine optimale Lizenzsteuerung

aktualisiert werden muss, da ständig neue Lizenzinformationen, neue Produkte, Frei- und Vorgaben dazukommen. So übersteigen die Kosten für die Systemunterhaltung oft die Preise für marktführende Standardprodukte. Wichtig bei der Auswahl einer Anwendung ist, dass diese **sämtliche Prozesse rund um Lizenzmanagement unterstützt** und idealerweise in einer Suite integriert. Das betrifft vor allem das Vertrags- und Asset Management. Vertragsmanagement liefert die Grundlage für einen Abgleich der Installationsdaten, die von einer Configuration Management Database bereitgestellt werden. Denn es bildet die kaufmännische Seite mit den unterschiedlichsten Verträgen ab (Erfassung der Lizenzverträge, Abbildung der Lizenzinformationen, Rahmenverträge, Wartungsverträge).

Moderne Lizenzmanagement-Tools sammeln die vorhandenen Daten aus ERP-Anwendungen, Anlagenbuchhaltung, Personalverwaltung, System-Management-Tools und verringern damit die manuelle Datenerfassung. Die Informationen werden in einer **frei erweiterbaren „Whitelist“-Datenbank** gepflegt. So wird das eingesetzte Software-Portfolio in einem Produktkatalog verwaltet, der alle Änderungen in der Lizenzlandschaft lückenlos dokumentiert. Der Softwarekatalog stellt auch die Verbindung zwischen den technischen Inventory-Daten und den kaufmännischen Bestandsdaten her. Das funktionale Kernstück bildet die so genannte

Reconciliation-Engine, die dafür sorgt, dass die richtigen Lizenzmetriken in der notwendigen Ausprägung zur Berechnung des Lizenzbestandes verwendet werden. Mittels frei konfigurierbarer Abfragen und Reports können Aussagen zum aktuellen Lizenzierungsstatus gemacht und im Bedarfsfall notwendige Maßnahmen abgeleitet werden.

Die meisten auf dem Markt angebotenen Werkzeuge arbeiten rechnerzentriert. Bei diesem Ansatz werden die Geräte und die Anzahl der Lizenzen gezählt und miteinander abgeglichen. **Was aber in der Praxis benötigt wird, ist ein berechtigungszentrierter Ansatz**, der flexibel Rechner, Nutzer, Standorte, Upgrades, Downgrades und gemessene Nutzung berücksichtigt.

Für IT-Dienstleister und outgesourcte IT-Abteilungen ist ferner die **Trennung von Lizenz-Eigentum und Lizenz-Nutzung** im Rahmen eines erweiterten Mandantenkonzeptes wichtig. Umfassende Eskalationsroutinen bei Lizenzverletzungen flankieren die wichtigsten Funktionen einer „idealen“ Lösung für Software Asset Management.

Was tun mit ungenutzten Lizenzen?

Die meisten Unternehmen sind überlizenziert. Was aber tun mit vorhandener Software, die

den tatsächlichen Bedarf überschreitet? Auch für diese Lizenzen fallen jährliche Wartungsgebühren an und belasten das Budget. Die Empfehlung von Forrester lautet daher, zunächst offene Wartungsverträge zu kündigen. In einem nächsten Schritt sollten Firmen versuchen, **nicht benötigte Lizenzen weiterzuverkaufen**. Der Handel mit Gebraucht-Software war jahrelang Gegenstand eines Rechtsstreites, bei dem sich die Softwarehersteller auf das Nutzungsrecht ihrer Lizenzen bezogen. Inzwischen unterstützen aber mehrere Gerichtsurteile in Deutschland die Weitervermarktung von Software. Damit wird sich der sekundäre Markt wohl rasch etablieren. Käufer und Verkäufer profitieren von Lizenzkosten, die etwa bei der Hälfte der Listenpreise liegen.

Conclusio

Lizenzmanagement oder Software Asset Management erfordert ein **Ineinandergreifen von Menschen, Prozessen und Technologien** mit dem Idealziel, eine Lizenzbilanz auf Knopfdruck zu erstellen und damit die Beschaffung, Lieferung, Verteilung und Verwaltung von Software-Assets kostenoptimiert zu steuern – eine Aufgabe, die nicht allein die IT leisten kann, sondern die gesamtunternehmerisch gemeistert werden muss. ■



Ein statistischer Ansatz zur Prognose von zufallsgeprägten Geschäftsprozessen

von Rolf Kunstek, Wangen

(HI2065936)

04
21
36
A
F
V
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Ein Controlling, welches nicht nur reaktiv sondern auch präventiv agieren will, braucht als Instrument dafür die Prognose. Es ist unter Controllern aber **umstritten, ob Prognosen des Geschäftsgeschehens sinnvoll sind**. Diese Meinungsverschiedenheit gründet auf der Erfahrung, dass viele Prozesse, die das Geschäftsgeschehen bewegen, mehr oder minder stark von Zufälligkeiten geprägt sind. Folglich werden Prognosen von vielen als grundsätzlich unzuverlässig angesehen und damit für sinnlos gehalten.

Statistisch ausgedrückt besagt der beklagte Sachverhalt, **dass die Natur jener Prozesse folgende Anteile enthält:**

- zum einen lineare Anteile, welche die Deterministik eines Prozesses ausdrücken,
- und zum anderen non-lineare Anteile, welche die Stochastik eines Prozesses ausdrücken;

Nun gibt es in der Statistik inzwischen ein sehr gut bewährtes Modell; mit dem Prozesse, die

beide Anteilsarten enthalten, beschrieben und somit auch recht zuverlässig prognostiziert werden können. Hierbei handelt es sich um das State-Space-Model.

Ein kurzer Überblick über das State-Space-Model

Charakteristisch für das **State-Space-Model** ist die Unterstellung, dass ein quantifizierter Prozess nicht hinreichend analytisch beschrieben werden kann, wenn man nur seine beobachtbare Erscheinungsform misst. **Als ein Beispiel hierfür soll der Verkaufserfolg eines Produktes herangezogen werden.** In der Regel wird dieser durch den Konkurrenzvorteil erklärt, den das erfolgreiche Produkt besitzt. Während der Verkaufserfolg z.B. im Umsatzwert gemessen werden kann, ist der vermutete Konkurrenzvorteil gewöhnlich nicht (direkt) zu beobachten oder gar zu messen. Außerdem muss die jeweils herrschende Marktsituation als Ursache für den Verkaufserfolg mitberücksichtigt werden. Diese

kann aber mangels triftiger Erklärungen nur als Zufallsgröße betrachtet werden. Als Erklärungsmodell für den Verkaufserfolg kommt deshalb am ehesten folgende Beziehung infrage:

Verkaufserfolg (= beobachtbare Größe) ist das Ergebnis aus dem Konkurrenzvorteil (= unbeobachtbare Größe) und der Marktsituation (= Zufallsgröße).

Allgemein ausgedrückt heißt das, dass ein Prozess nicht allein durch eine beobachtbare oder messbare Größe analytisch zu beschreiben ist. Um ihn vollständig zu erfassen, muss man also in seiner Beschreibung zumindest eine unbeobachtbare Größe einbeziehen. In diesem Falle soll ein Modell mit drei unbeobachtbaren Größen, d.h. ein **Local-Level-Model** mit Saison (siehe dazu: Commandeur and Koopman, 2007) gewählt werden. Dieses Modell wird hier auf eine Zeitreihe mit Werten zum Auftragseingang in der deutschen Konsumgüterindustrie angewendet, die neben linearen auch massive non-lineare Anteile enthält.

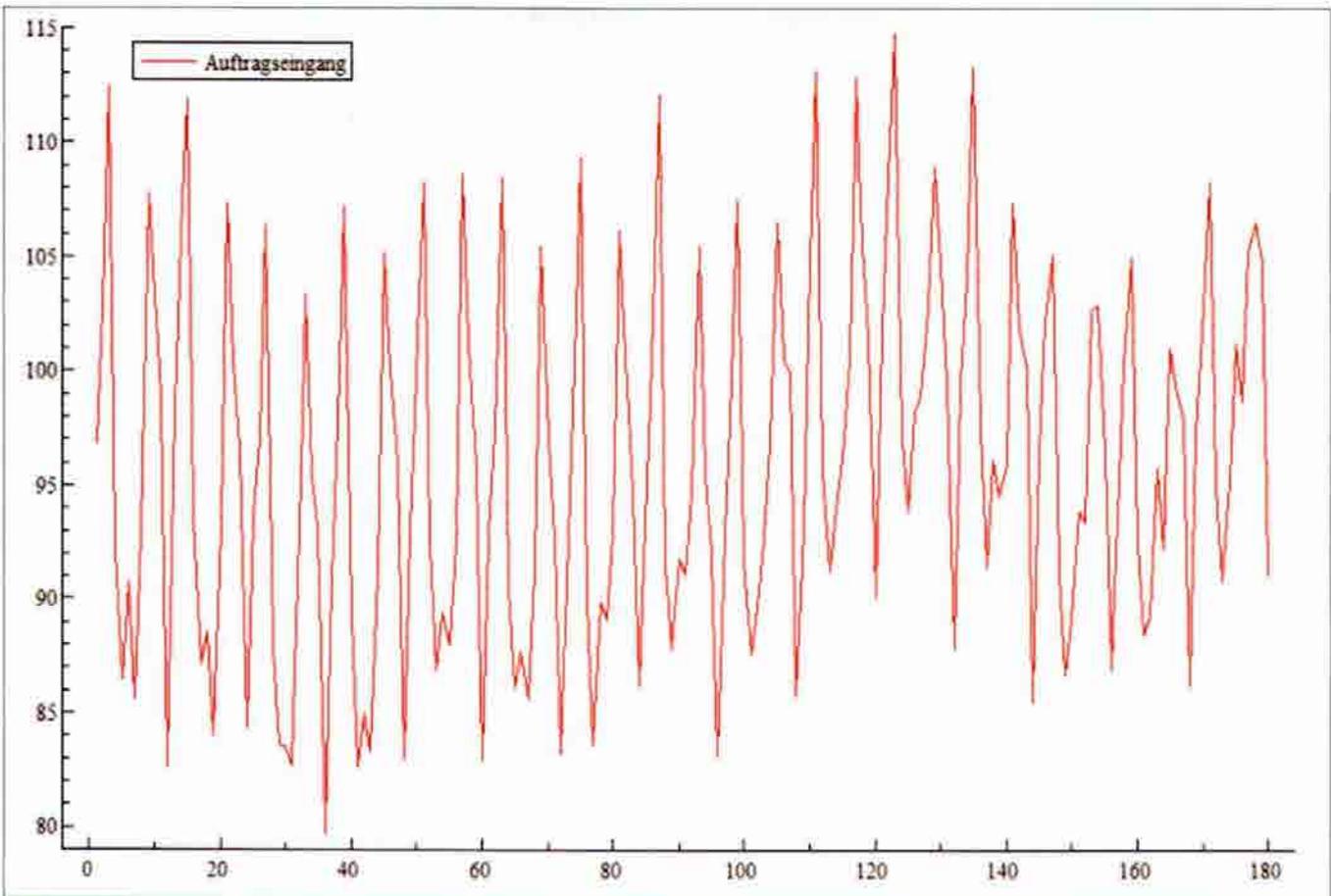


Abb. 1: Indexwert für monatliche Auftragseingänge der dt.-Konsumgüterindustrie (1991 - 2005)

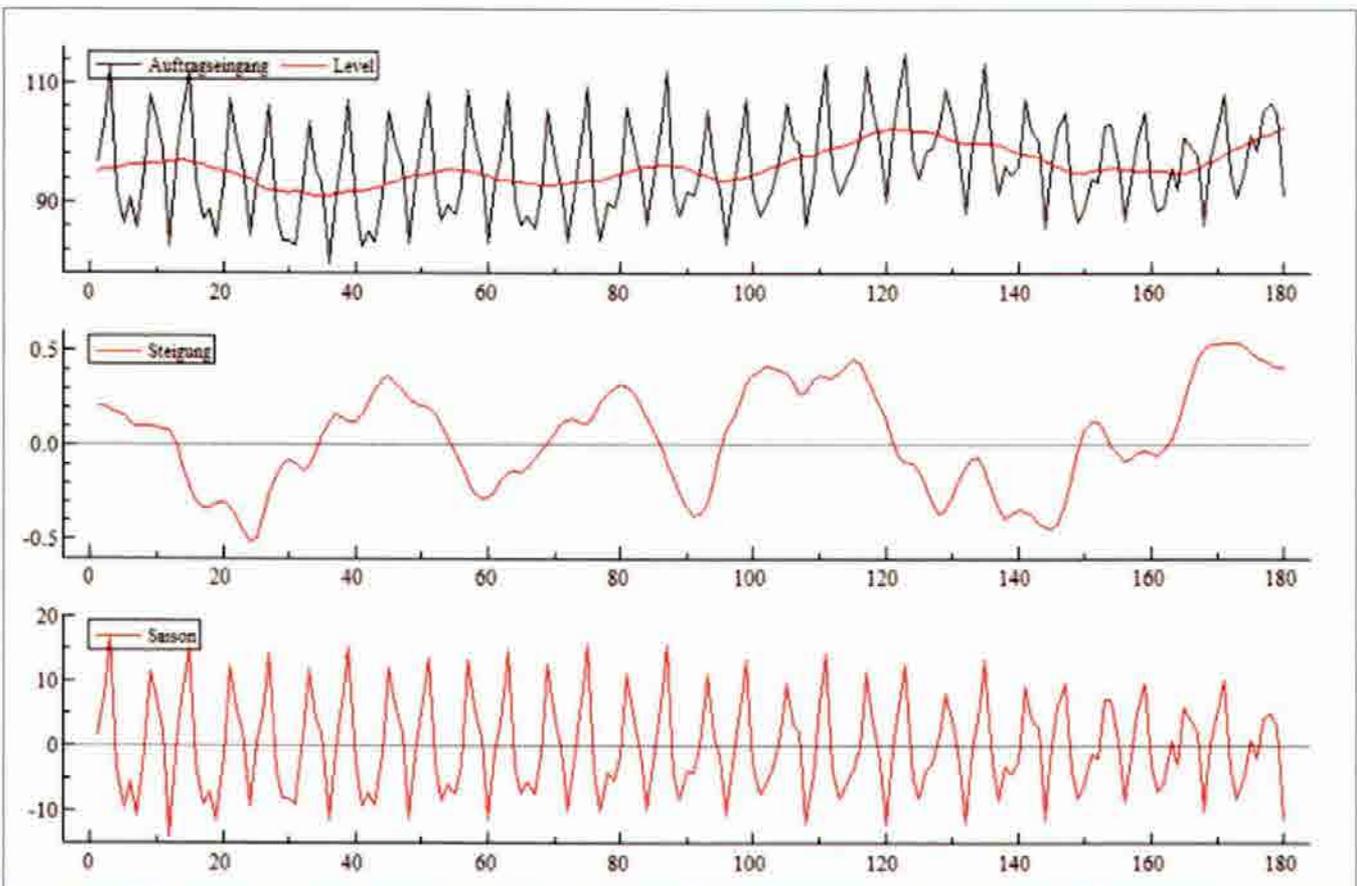
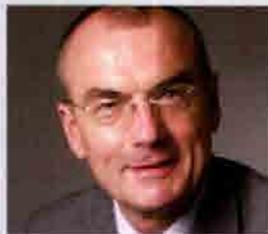


Abb. 2: Local-Level-Model mit Saison für die Zeitreihe „Auftragseingang“ (1991-2005)

Jahr 2006	Prognosewerte	Ist-Werte	Differenz Prognose zu Ist
Januar	103,0	100,6	+ 2,4
Februar	108,7	108,4	+ 0,3
März	113,9	113,9	+/- 0,0
April	100,6	100,6	+/- 0,0
Mai	96,2	99,2	- 3,0
Juni	100,4	97,7	+ 2,7
Juli	106,3	106,2	+ 0,1
August	103,7	106,2	- 2,5
September	110,3	112,4	- 2,1
Oktober	111,4	113,5	- 2,1
November	109,7	113,7	- 4,0
Dezember	96,0	95,6	+ 0,4

Abb. 3: Prognosewerte für 2006

Autor



■ Dr. Rolf Kunstek

ist Projektcoach bei der Kreissparkasse Göppingen, Oberwälder Str. 313, 73117 Wangen.

Tel.: 07161 / 39230

E-Mail: kunstek@t-online.de

In Abbildung 1 sehen Sie Indexwerte zum monatlichen Auftragseingang in der deutschen Konsumgüterindustrie (arbeitstäglich bereinigt) im Zeitraum Januar 1991 (Monat Nr. 1) bis Dezember 2005 (Monat Nr. 180) (Quelle: Deutsche Bundesbank, Statistik UXA742). Es ist deutlich zu erkennen, dass der Auftragseingang einem **langfristigen kurvilinearen Trend folgt und sehr starke saisonale Ausschläge** zu eigen hat. Analysiert man diese Zeitreihe mit Hilfe des Local-Level-Model mit Saison, so erhält man folgendes Ergebnis.

In der obersten Darstellung in Abbildung 2 ist zu sehen, dass der in der Zeitreihe enthaltene langfristige Trend sehr genau durch den stochastischen Trend des Modells abgebildet wird. Die mittlere Darstellung zeigt die stochastische Steigung des Trends, die durch ein starkes und unregelmäßiges Auf und Ab gekennzeichnet ist. In der untersten Darstellung ist die stochastische Saison wiedergegeben. Sie ist durch eine deutlich schwankende Amplitude sowie durch eine variierende Saisonfigur geprägt. – Insgesamt ist also die **Entwick-**

Jahr 2007	Prognosewerte	Ist-Werte	Differenz Prognose zu Ist
Januar	107,8	107,1	+ 0,7
Februar	115,1	114,7	+ 0,4
März	121,0	120,0	+ 1,0
April	107,3	105,1	+ 2,2
Mai	106,1	106,9	- 0,8
Juni	104,4	107,1	- 2,7
Juli	113,0	111,3	+ 1,7
August	112,6	111,4	+ 1,2
September	118,9	118,6	+ 0,3
Oktober	119,8	123,3	- 3,5
November	120,1	114,5	+ 5,6
Dezember	102,0	99,3	+ 2,7

Abb. 4: Prognosewerte für 2007

lung des Auftragseinganges sehr gut durch das Local-Level-Model mit Saison beschrieben.

Auf der Grundlage des dargestellten Modells wird im nächsten Schritt untersucht, wie gut das Modell in der Lage ist, die weitere Entwicklung des Auftragseinganges zu prognostizieren.

Die Ergebnisse der Prognose

Da es sich um ein Modell mit drei stochastischen Parametern handelt, können als Ergebnisse keine punktgenauen Prognosen geliefert werden. Stattdessen gelten die Prognosewerte im besten Falle als enge Annäherungen an die Ist-Werte. Für das Jahr 2006 fällt das in Abbildung 3 wiedergegebene Ergebnis an. Es kann festgestellt werden, dass die Prognosewerte in den Grenzen zwischen - 4,0 und + 2,7 um die tatsächlichen Indexwerte des Jahres 2006 oszillieren.

Nun das Ergebnis für das Jahr 2007 in Abbildung 4. Wiederum ist ersichtlich, dass die Prognosewerte um die tatsächlichen Indexwerte oszillieren, diesmal in den Grenzen zwischen - 3,5 und + 5,6. Bei den aufeinanderfolgenden Prognosen fällt auf, dass der Monat November mit Abstand die größte Varianz (- 4,0 und + 5,6) aufweist. Die zweitgrößte Varianz weist der Monat Juni (- 2,7 und +2,7) auf. Alle übrigen Monate streuen deutlich weniger.

Im Lichte der beiden Prognosen kann somit gesagt werden, dass das gewählte Local-Level-Model mit Saison Prognosen über einen Zwölfmonatszeitraum liefert, die die dann tatsächlich eintretende Entwicklung recht genau vorhersagen. **Somit ist für die Prognosen eine befriedigende Verlässlichkeit nachgewiesen.**

Als abschließende Prognose wird noch ein Ausblick auf das Jahr 2008 erfolgen. Zunächst soll aber das auf das Jahresende 2007 erweiterte Local-Level-Model mit Saison betrachtet werden (siehe Abbildung 5). Es ist offensichtlich, dass der Trend für die letzten 24 Monate einen deutlichen Anstieg zeigt. Die Steigung lässt aber erkennen, dass sich der Trend zuletzt stark ab-

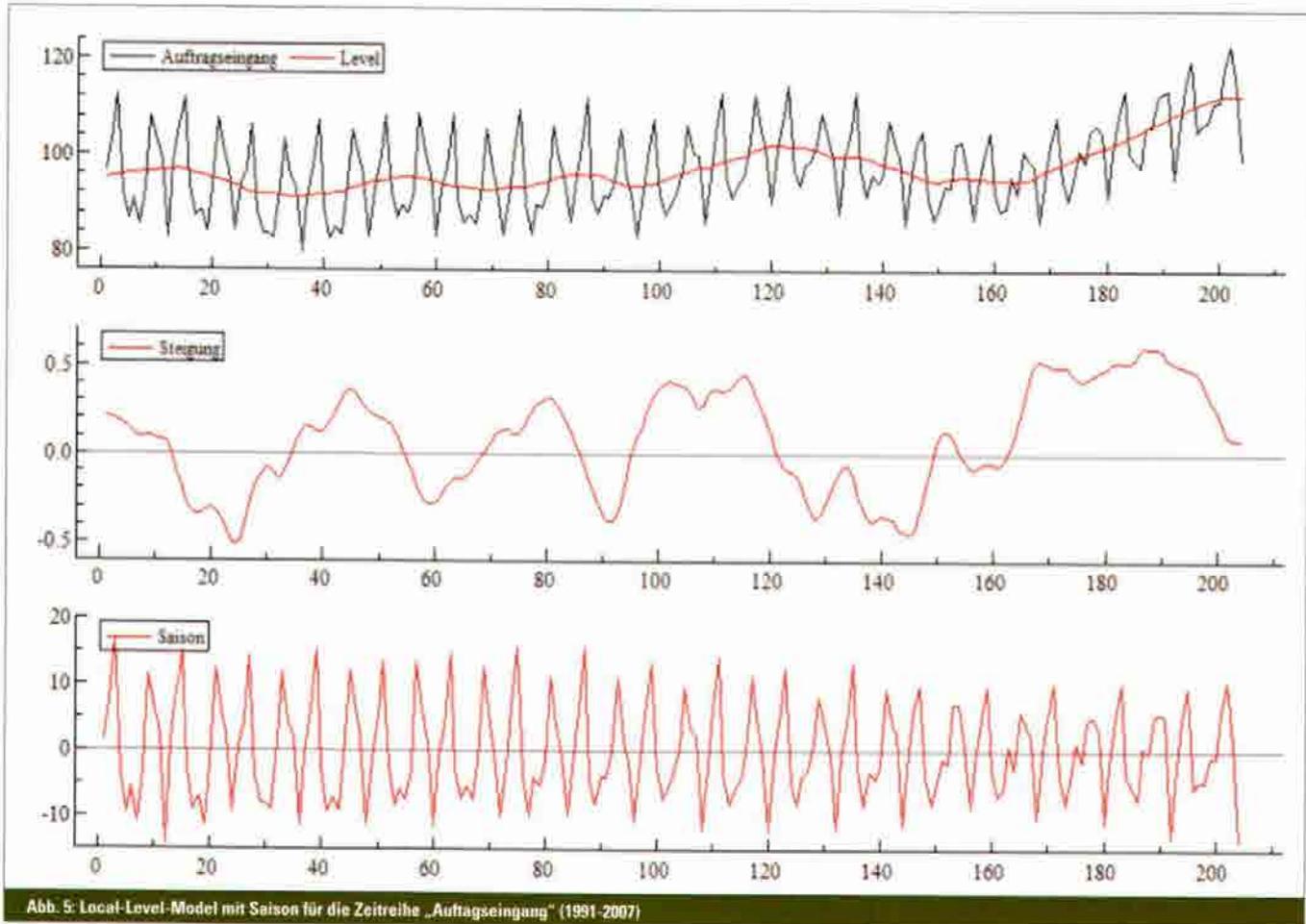


Abb. 5: Local-Level-Model mit Saison für die Zeitreihe „Auftragsingang“ (1991-2007)

geflacht hat. Außerdem nimmt die Amplitude der Saison wieder zu, wobei die Schwankungen tiefer in den Negativbereich hineingehen. Diese Vorzeichen lassen für 2008 eine stagnierende Entwicklung erwarten.

Schauen wir deshalb einmal, was die Prognose für das Jahr 2008 vorgibt. Das Prognoseergebnis läuft auch auf eine stagnierende Entwicklung hinaus. Allerdings zeigt sich anhand der vorliegenden Ist-Werte, dass die Prognose ein leicht optimistisches Bild zeichnet.

Zusammenfassung

Das **State-Space-Model** ist, wie gezeigt werden konnte, ein **gut geeignetes Instrument, um Geschäftsprozesse, die deutlich von Zufallsgrößen beeinflusst werden, zu beschreiben**. Auf dieser Grundlage können dann auch zuverlässige Prognosen erstellt werden. Mit anderen Worten gesagt zeigt die Prognose, welche geschäftliche Entwicklung mit großer Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist. Damit eröffnet sie dem Controlling ein präventives Aktions-

feld, wie z.B. der erwartbaren Entwicklung im Sinne der Sicherung, Verstärkung oder Dämpfung begegnet werden kann.

Anmerkung:

Alle statistischen Berechnungen sowie alle Schaubilder wurden unter Verwendung des Statistikpaketes OxMetrics 4.10, Copyright Jürgen A. Doornik 1994 – 2006, erstellt.

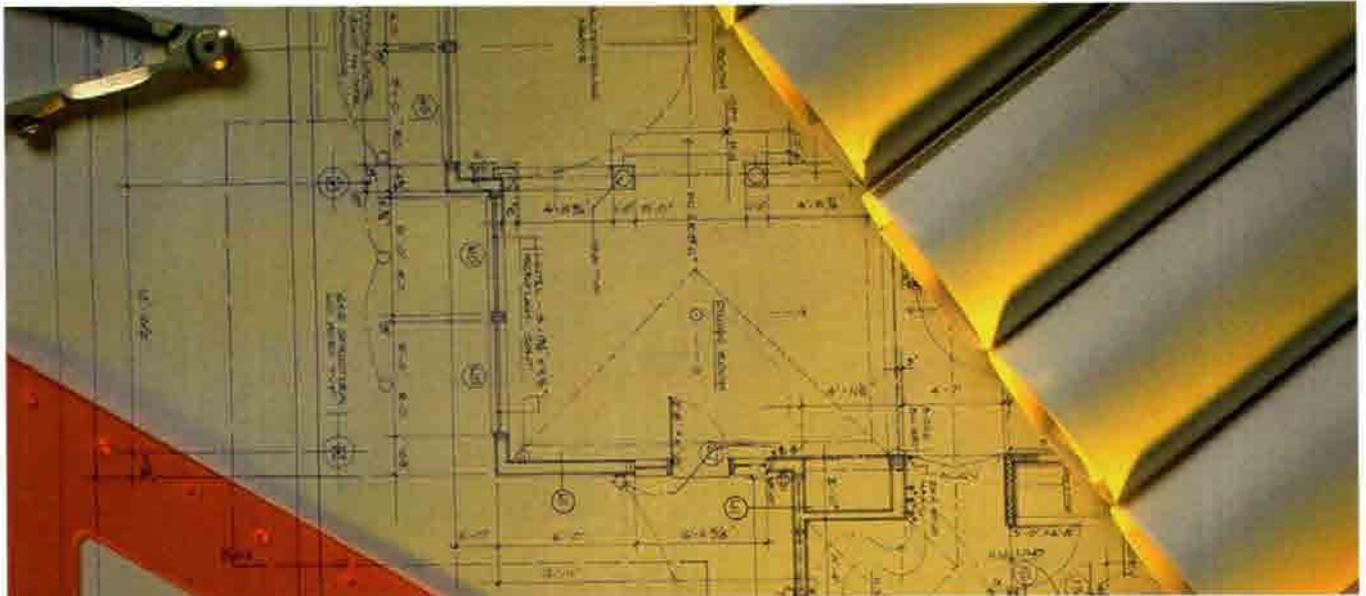
Literatur:

Commandeur, J.J.F. and Koopman, S.J., An Introduction to State Space Time Series Analysis, Oxford/New York, 2007

Durbin, J. and Koopman, S.J., Time Series Analysis by State Space Methods, Oxford/New York, 2001

Jahr 2008	Prognosewerte	Ist-Werte	Differenz Prognose zu Ist
Januar	110,4	111,4	- 1,0
Februar	118,3	117,2	+ 1,1
März	122,6	119,2	+ 3,4
April	107,9	106,0	+ 1,9
Mai	108,7	102,2	+ 6,5
Juni	108,9	?	?
Juli	112,6	?	?
August	112,7	?	?
September	119,6	?	?
Oktober	124,3	?	?
November	115,6	?	?
Dezember	100,4	?	?

Abb. 6: Prognosewerte für 2008



04

21

29

31

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung: Mindestanforderung und Weiterentwicklungsperspektiven (Entwurf)

Karl-W. Giersberg, Werner Gleißner und Ralf Presber

(HI2065937)

Die vom BDU entwickelten Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Aussagefähigkeit und Qualität der Unternehmensplanung zu erhöhen – was letztlich zu einer Verbesserung der Qualität unternehmerischer Entscheidungen führt, da diese auf einer fundierten Planung basieren sollen. Nach dem ersten Entwurf der GoP aus dem Jahr 2007 (siehe hierzu z.B. Presber / Sindl, Controller Magazin 2008) wurde in der Zwischenzeit ein deutlich weiterentwickelter Entwurf erstellt, der auch weiterführende Gedanken zur Optimierung von Planung und den fachlichen Input von „Nutzern“ (wie z.B. Ratinganalysten, Risikomanager oder Wirtschaftsprüfer, die Unternehmensbewertungen erstellen) aufgegriffen hat. Kernaspekte der Aktualisierung der GoP betreffen dabei die noch deutlichere Betonung der Notwendigkeit, **Transparenz über Plannahmen und den Grad an Planungssicherheit zu schaffen**, sowie die **Implikationen der Planung für das Rating** und damit die Beurteilung eines Unternehmens aus Gläubigersicht zu berücksichtigen.

Mit den GoP sollen die essentiellen Anforderungen an Unternehmensplanungen festgelegt werden. Durch den dadurch aufgespannten Rahmen wird die Planung zu einem sicheren und reproduzierbaren Prozess. Jeder individuellen Unternehmensplanung geht dabei eine Analyse voraus, die sowohl den Ist-Zustand abbildet als auch Potentiale aufzeigt. Alle relevanten zukünftigen Situationen und Entscheidungen müssen berücksichtigt werden. Eine operative Planung sollte auf einer klar formulierten Strategie basieren. Ausgangspunkt der zukunftsbezogenen Planung ist dabei die Prognose künftiger Entwicklungen und Veränderungen des Unternehmens und seines Umfeldes (z. B. Wettbewerber, Verbraucher, Handel, Gesetzgebung, etc.). Das bedeutet, der Unternehmensplan legt u.a.

- die Unternehmensziele,
- die geplanten Maßnahmen,
- die zur Realisierung vorgesehenen Mittel für die Planperioden fest.

Im Folgenden werden einige der theoretischen Überlegungen, die dieser Überarbeitung der

GoP zugrunde liegen, erläutert, wobei zugleich auch Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung traditioneller Planungssysteme aufgezeigt werden, die über die Grundanforderungen der GoP hinausgehen.

Gegenüber dem ersten Entwurf der GoP sind einige wesentliche Weiterentwicklungen umgesetzt worden, die zugleich Ansatzpunkte für die Verbesserung von Unternehmensplanungen bieten, da die GoP natürlich nur Mindestanforderungen darstellen können:

Klarheit der Begriffe

Die GoP fordern, dass alle verwendeten wesentlichen Begriffe klar definiert werden. Dies gilt naheliegenderweise für den zentralen Begriff „Planwert“. Insbesondere muss unterschieden werden, **ob der Planwert aufzufassen ist als**

a. Erwartungswert

b. Median (also Wert, der mit gleicher Wahrscheinlichkeit über- oder unterschritten wird)

c. Modalwert (Wert mit der höchsten Wahrscheinlichkeit bzw. Wahrscheinlichkeitsdichte) oder

d. Zielwert (z.B. das Quantil der Verteilung, das mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit von x% nicht über- oder unterschritten wird).

Im Allgemeinen wird empfohlen, die Planung auf Grundlage von Erwartungswerten aufzubauen. Nahezu sämtliche unternehmerische Entscheidungen (z.B. Investitionsentscheidungen) basieren bekanntlich auf Erwartungswerten, da bei diesen mögliche Über- und Unterschreitungen (gewichtet) mitberücksichtigt werden (also Chancen und Gefahren bzw. Risiken erfasst werden).

Zu erwähnen ist hier beispielsweise, dass eine auf Erwartungswerten basierende Planung auch als Einziges Grundlage einer Unternehmensbewertung (oder wertorientierten Steuerung) sein kann, was das **Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IdW)** im Bewertungsstandard IDW S1 explizit betont. Nur eine auf Erwartungswerten basierende Planung ist damit Grundlage für Unternehmensbewertung, speziell auch die Bewertung von Sanierungskonzepten, Impairment Tests und Ähnlichem.

Transparenz über Planungssicherheit

Eine der wichtigen Herausforderungen für jede Planung besteht darin, Transparenz zu schaffen hinsichtlich der Planungssicherheit. Bisher wird im Rahmen der Planung meist lediglich ein Planwert (idealerweise ein Erwartungswert) angegeben, und damit bleibt unklar, welcher Umfang von Planabweichungen – Chancen und Gefahren (Risiken) – realistisch ist. Für eine aussagefähige Planung ist es zu empfehlen anzugeben, welche Risiken Planabweichungen auslösen können und welcher Umfang von Planabweichungen insgesamt zu erwarten ist.

Dies ist beispielsweise im einfachsten Fall möglich durch die Angabe von (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert, womit implizit auch der Erwartungswert erfasst wird (Dieser ergibt sich bei einer oft unterstellten „Dreiecksverteilung“ gerade als der Durchschnitt der drei genannten

Werte). **Durch die Angabe solcher „Bandbreiten“ werden Scheingenaugkeiten vermieden**, die Planungssicherheit selbst kritisch diskutierbar und zudem werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass bei der Abweichungsanalyse ermittelt werden kann, welche der tatsächlich eingetretenen Abweichungen auf im Vorhinein bekannte Risiken zurückzuführen sind (und welche völlig unvorhergesehen waren).

Die Transparenz über die Planungssicherheit ist zudem notwendige Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung, da bekanntlich Planungssicherheit (der aggregierte Gesamtrisikoumfang) Grundlage ist für die Bestimmung von planungskonsistenten Risikomaßen (Standardabweichung, Betafaktor oder Value-at-Risk), die dann wiederum die risikogerechten Kapitalkosten (risikogerechte Anforderungen an die zu erwartende Rendite) beeinflussen. Nur eine Planung, die Transparenz über Planungssicherheit schafft, ist damit als Grundlage für eine wertorientierte Unternehmensführung geeignet. Auch für die Beurteilung des (zukünftigen) Ratings eines Unternehmens, also eine Beurteilung einer Planung aus Sicht der Gläubiger, ist die Kenntnis von Risiken und Planungssicherheit erforderlich.

Beurteilung der Planung aus Perspektive von Eigentümern und Gläubigern

Eine Planung, die den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung genügt, muss eine **Beurteilung aus Perspektive (potenzieller) Gläubiger** enthalten, da nur so eine potenzielle Krisengefährdung des Unternehmens aufgezeigt werden kann. Notwendig sind daher so genannte „Rating-Prognosen“, die aufzeigen, **in welcher Bandbreite sich das zukünftige Rating eines Unternehmens bewegen wird**, wenn die Unternehmensplanung realisiert wird. Bei einer so genannten „deterministischen Rating-Prognose“ wird dabei lediglich das Ergebnis der Planung in die typischerweise von Kreditinstituten verwendete Finanzkennzahl umgesetzt, um so die erwartete Entwicklung des Ratings vorherzusagen. So können zur Krisenfrüherkennung kritische Entwicklungen frühzeitig erkannt werden und es wird feststellbar, ob die vorgesehene Planung in Anbetracht von Restriktionen seitens der Gläubiger überhaupt realisierbar ist.

Zudem ist die Prognose des zukünftigen Ratings (und damit der Insolvenzwahrscheinlichkeit eines Unternehmens) notwendig, um die im Rahmen der Unternehmensplanung erforder-

Autoren



■ Prof. Dr. Karl-W. Giersberg

ist für die ifb GmbH, Finanzierungs-, Restrukturierungs- und Sanierungsberatung, 63322 Rödermark, info@ifb-consult.com tätig.

■ Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der Future Value Group AG und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH. Seine Forschungs- u. Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr z.B. EBS, TU Dresden, Universitäten Stuttgart u. Hohenheim.



■ Ralf Presber

ist geschäftsführender Gesellschafter der Pericon Unternehmensberatung, Wiesbaden sowie Vorsitzender des Fachverbandes Unternehmensführung und Controlling beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

E-Mail: r.presber@pericon.de

liche Abschätzung der zukünftigen Fremdkapitalzinssätze überhaupt erst zu ermöglichen. Die Fremdkapitalzinssätze sind offensichtlich abhängig vom zukünftigen Rating und dürfen nicht unabhängig von anderen Planungspositionen – speziell den Annahmen über die Veränderungen von Verschuldungsgrad, Eigenkapitalquote oder Zinsdeckungsquote – festgelegt werden.

Über die Grundanforderung der Abbildung einer Unternehmensplanung auf das zukünftig zu erwartende Rating hinaus können weiterführend auch so genannte „stochastische (simulationsbasierte) Ratingprognosen“ durchgeführt werden. Derartige Rating-Prognosen nutzen auch die Informationen über die **Risiken, die Planabweichungen auslösen können** (siehe Planungssicherheit), und bestimmen so eine realistische Bandbreite der zukünftigen Rating-Entwicklung. Mit derartigen Verfahren wird sichergestellt, dass gerade auch die Risiken (deren Wirken Unternehmenskrisen und wesentliche Planabweichungen auslösen) bei der Beurteilung einer Planung berücksichtigt werden. Eine Unternehmensplanung mit einer solchen simulationsbasierten Rating-Prognose ist daher das adäquate Instrument für eine Beurteilung einer Unternehmensplanung auch aus Sicht der Gläubiger – und sie wird voraussichtlich zukünftig (aufgrund der momentan laufenden EU-Initiativen) auch die geforderte

Grundlage für die Bestimmung der maximal zulässigen Höhe von Ausschüttungen an die Gesellschafter bilden.

Insgesamt wird durch die GoP damit sichergestellt, dass das Unternehmen und die Unternehmensplanung beurteilt wird sowohl aus Perspektive der Eigentümer (z.B. ausgedrückt am Erfolgsmaßstab der Gewinne oder – besser – des berechneten Unternehmenswerts) als auch aus Sicht der Gläubiger (am Rating).

Fazit

Mit den GoP wurde eine wichtige Grundlage geschaffen, um Mindestanforderungen an eine Unternehmensplanung festzuhalten. Mit den überarbeiteten **GoP 2.0 März 2008** wurde in methodischer Hinsicht eine wesentliche Weiterentwicklung erreicht. Hervorzuheben sind die Forderungen nach mehr Transparenz bezüglich der verwendeten Begriffe und der Planungssicherheit, sowie die zwingende Anforderung, eine Unternehmensplanung auch aus Perspektive der Gläubiger zu beurteilen – weil nur Planungen umsetzbar sind, die auch für Gläubiger akzeptabel sind. Die hier dargestellten Aspekte zeigen zudem auch Weiterentwicklungsperspektiven, die von Planern und Controllern herangezogen werden können, um die Planung ge-

genüber den in den GoP spezifizierten Mindestanforderungen aussagefähiger zu gestalten – und speziell die Entscheidungsrelevanz der Planung zu erhöhen.

Literatur:

- Gleißner, Werner (2007): Solvenztests für Ausschüttungsgrenzen - und die Konsequenzen für das Rating, in: Finance, Oktober 2007, S.38-39.
 Gleißner, Werner (2008): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 02/2008, S.81-87.
 Pellens, Bernhard / Crasselt, Nils / Sellhorn, Thorsten (2007): Solvenzttest zur Ausschüttungsbemessung – Berücksichtigung unsicherer Zukunftserwartungen, in: ZFBF, März 2007, S. 264-283.
 Presber, Ralf / Sindl, Steffen (2008): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) – Ableitung von Qualitätsmerkmalen für die operative Planung und das Berichtswesen mittelständischer Unternehmen, in: Controller Magazin, März/April 2008, S. 20-23.
 Presber, Ralf (2007): Grundsätze ordnungsgemäßer Planung – Planungsstandards in der Beratungspraxis von Banken, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Dezember 2007, S. 705-707. ■

Immaterielle Werte / Intangible Assets / Non-Financials von Alfred Biel (HI2065943)

Immaterielle Werte / Intangible Assets / Non-Financials zählen zu den Themenkomplexen, die zunehmend in die Aufmerksamkeit rücken. So schreibt etwa das Zukunftsinstitut im Trend-Report 2009 „die Wertschöpfung wird zunehmend immateriell“ und spricht darüber hinaus von „immateriellen Triebkräften“ und macht Kooperation, Kreativität und „Selfness“ als die drei wichtigsten immateriellen „Sozio-Techniken“ aus: 1) Die Finanzkrise hat uns gezeigt, dass Vertrauen, eine klassische „weiche Größe“, eine zentrale Engpassgröße sein kann. Das Überzeugtsein, das Bauen und Hoffen auf, das Rechnen mit, das Trauen und Verlassen auf und damit allgemein das Zutrauen, der Optimismus und die Zuversicht sind bestimmende Einflussgrößen, die die scheinbar so harten Controllinggrößen wie Rentabilität, Kapital und Kosten in Bedeutung und Wirkung übertreffen können. Die Finanzkrise beschleunigt und verstärkt eine betriebswirtschaftliche Diskussion, die die immateriellen Werte vermehrt in den Fokus stellt. Für den Controllerdienst, so Müller, wird hinsichtlich der Unterstützung eines Managements von intangible Assets ein radikales Umdenken, ja ein Paradigmenwechsel eingefordert. Die Ziele und Messmethoden / -größen verändern sich nach Ansicht des Hochschullehrers entscheidend in Richtung mehr weicher, qualitativer Größen. 2) Vor diesem Hintergrund ist folgerichtig und zielführend, dass diese Thematik auch in der Unternehmenskommunikation deutlich aufgewertet wird. „Einst als Aschenputtel angesehen, gewinnt das Berichten über Non-Financials neben der finanziellen Berichterstattung zunehmend an Bedeutung. Es gilt vor allem als unerlässlich im Zusammenhang mit der Abschätzung des Unternehmenswerts und der künftigen Aussichten des Unternehmens“. 3) Controller stehen sowohl vor einer Herausforderung als auch in einem Dilemma, wozu ein Zitat von Einstein passt: „Nicht alles, was zählt, ist zählbar, und nicht alles, was zählbar ist, zählt“.

1) Horx, Matthias: Trend-Report 2009, S. 31 u. 29 (www.zukunftsinstitut.de)

2) Müller, Armin: Grundzüge eines ganzheitlichen Controllings, 2. Auflage, München 2009, S. 242

3) Gazdar, Kaeven / Kirchoff, Klaus Rainer: Strategische Unternehmenskommunikation, München, 2008, S. 123.

In einer wirtschaftlichen Abschwungphase muss der Controller das interpersonale Beziehungsgeflecht pflegen

von Gerhard Römer, Hamburg

(HI2065946)

In einer wirtschaftlichen Abschwungphase oder gar Rezession **denkt jeder Controller an Kapazitäts- und Kostenabbau**. Naturgemäß werden Herstellkosten geringer, aber zur Reduzierung von Fixkosten müssen schmerzhaft Entscheidungen zum Personalabbau getroffen werden. Vorsichtig wie die Controller nun einmal sind, prüfen sie die gesamte Wertschöpfungskette auf mögliche Problemfelder und abbaubare Kostenfaktoren.

Die Controller beginnen bei der Beschaffung und prüfen die Lieferanten dahingehend, ob sie Erfahrungen in einem schrumpfenden Marktumfeld besitzen. Denn die Lieferanten werden bei schrumpfenden Abnahmemengen weiterhin auf geringere Mengenrabatte bestehen, andererseits werden sie die häufig engen, persönlichen Beziehungen zwischen Lieferant und Produzent nicht stören wollen. Darüber hinaus hat der Produzent kaum die Möglichkeit, den Lieferanten zu wechseln, weil die Zulieferteile meist einen hohen Standardisierungs- und/oder Spezialisierungsgrad aufweisen, den ein neuer Lieferant nicht auf Anhieb erfüllen kann.

Ein ähnliches Problem tritt auf der Kundenseite des Produzenten auf: Um drohende Erlösverluste zu vermeiden, werden **neue Produkte** vorzeitig **auf den Markt geworfen**, bevor sie ausgereift und genügend getestet worden sind. Den marktgerechten Reifegrad sollen die Neuprodukte durch das feedback der Kunden (nachträglich) erhalten. Solche Verkäufer handeln nach der Devise: „Wenn der Umsatz wieder stimmt, stimmt auch der Profit“. Dies ist eine glatte Milchmädchenrechnung. In schrumpfenden Märkten drohen vorher erzielte Skaleneffekte ins Negative abzugleiten, sodass der Kostendruck noch mehr steigt.

In dieser Situation sind Führungskräfte gefragt, die in einer Abschwungphase zusätzliche Managementaufgaben übernehmen können. Zum Beispiel die Betreuung einer geringen Kundenzahl, die gleichzeitig mit komplexeren und kostenintensiveren Sonderwünschen aufwartet. Dies erfordert eine **höhere Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit der Führungskräfte** aus unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen, damit das bisherige Geschäftsmodell an die veränderte Marktsituation behutsam angepasst werden kann.

Insgesamt nimmt der Kostendruck auf allen betrieblichen Bereichen zu. Dem Controller ist daher zu raten, sich die Erfahrung von Unternehmen auch aus anderen Branchen zunutze zu machen, die eine wirtschaftliche Abschwungphase gemeistert haben:

- die Teile-Standardisierung und/oder -Spezialisierung so einfach wie möglich,
- die Lieferantenkette so groß wie möglich,
- aber die eigene Fertigungstiefe so niedrig wie möglich zu halten.

Darüber hinaus ist die Entwicklung und Konstruktion von Neuprodukten an den bestehenden Apparat des Herstellungsprozesses anzupassen. Erst später sollte eine Investi-

on in die Produktionskapazitäten ins Auge gefasst werden. Erst wenn es gelingt, **den Wandel der Kundenwünsche zu antizipieren**, indem durch einen kontinuierlichen Abgleich des vorhandenen Produktangebots mit der gewünschten Produktnachfrage eine Übereinstimmung erzielt wird, zeigt sich das praktizierte Geschäftsmodell der rezessiven Gefahr gewachsen.

Die sich daraus ergebenden kommunikativen Maßnahmen sind konsequent umzusetzen, sei es durch Training, Coaching, Rotation oder gar Neu-Rekrutierung. Denn der Controller hat diesen grundsätzlichen Wechsel einzuleiten: auf den Schock des Kapazitäts- und Stellenabbaus, der das allgemeine Selbstwertgefühl von Mitarbeitern und Führungskräften sinken lässt, folgt bei vielen Menschen eine Leugnung der Realität. Erst die qualifizierte Einsicht in die neue Realität führt zu ihrer Akzeptanz, die die **Kraft zum Neubeginn** wiederbelebt. Die **Motivation kehrt zurück**, die allgemeinen Anpassung an die neuen Größenverhältnisse nimmt zu, der Mut zur Konzentration auf das Kerngeschäft einschließlich neuer Aufwendungen für Forschung und Entwicklung wächst. Herz und Hirn des Controllers werden frei, seine Gedanken auf einen „Plan B“ schwungvoll zu richten. ■

Autor



Gerhard Römer

ist seit 1982 selbstständig als Unternehmensberater, Seminar-Veranstalter und Fachautor, spezialisiert auf Controlling.

Adresse: Friedensweg 1a, 22609 Hamburg

02

06

07

A

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau



Software zur Unterstützung des Instruments Balanced Scorecard in KMU

Ergebnisse einer Marktuntersuchung

von Bernhard Hirsch, Olaf Mäder und Robert Wonde

(H12065938)

Die Balanced Scorecard (BSC) ist, gemessen an ihrer Verbreitung und der ihr zuteil gewordenen Aufmerksamkeit, eines der erfolgreichsten Managementinstrumente der letzten Jahre.

Um die Balanced Scorecard unternehmensweit nutzen zu können, ist eine IT-basierende Unterstützung des Instruments in den meisten Fällen zweckmäßig (vgl. *Samtleben/Müller/Hess*, 2005, S. 400 f.). Allein auf dem deutschen Markt gibt es hierfür zahlreiche Lösungen. (vgl. als Überblick aus dem Jahr 2003 *Marr/Neely*, S. 238). Nicht nur die Vielfalt, sondern auch die Produktunterschiede erschweren die Wahl der für ein Unternehmen geeigneten Softwarelösung und bergen die Gefahr einer Entscheidung für die falsche Software und somit einer Fehlinvestition. Vor diesem Hintergrund haben wir die Produkte von fünf deutschsprachigen BSC-Softwareanbietern dahingehend untersucht, inwieweit sie sich für die IT-basierte Un-

terstützung einer Balanced Scorecard in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eignen. Die Konzentration auf KMU erfolgte dabei nicht willkürlich, denn in Deutschland sind mehr als 99 % aller Unternehmen diesem Bereich zuzurechnen.

Auswahl von BSC-Softwareprodukten

Um einen Konsens der in der Literatur vorgeschlagenen Verfahren zu erhalten, erfolgt der hier vorgestellte Auswahlprozess von Standardsoftware in sechs Phasen (vgl. *Abb. 1*).

Am Beginn der grundsätzlichen Überlegungen müssen die Parameter und Voraussetzungen definiert werden, was durch eine **Ziel- und Projektdefinition** erfolgt. Dies ist notwendig, da die fachliche Entwicklung einer BSC häufig

nicht mit den technischen Umsetzungsmöglichkeiten einer solchen korrespondiert (vgl. *Herde*, 2004, S. 238). Das Projekt muss also einer klaren Zielsetzung und einer bestimmten Aufgabenstellung unterliegen. Des Weiteren sind auch die **Rahmenbedingungen wie Projektteam, Projektdauer** und das dafür bereitgestellt Budget festzulegen (vgl. *Bange/Keller*, 2004, S. 13). Das Projekt- bzw. Expertenteam sollte aus Mitarbeitern des Vorstandes, des beteiligten IT-Personals und den betroffenen Anwendern aus den Fachabteilungen bestehen, um so die fachlichen, technischen und funktionalen Anforderungen an eine BSC-Software bestimmen zu können (vgl. dazu z.B. *Jonen/Lingnau/Weinmann*, 2004, S. 21 und *Marr/Neely*, 2003, S. 240).

In einem zweiten Schritt erfolgt die **Erhebung und Gewichtung der Anforderungen**, die eine BSC-Software aufweisen sollte. Diese

funktionale und technische Anforderungsanalyse bildet dabei die Grundlage des gesamten Auswahlprozesses für eine BSC-Software. Dabei bietet sich eine Unterteilung der erarbeiteten Einzelkriterien in **zwingend erforderliche, wichtige und unwichtige Anforderungen** an. Bei den zwingend erforderlichen Anforderungen handelt es sich um sogenannte K.O.-Kriterien oder Mindestanforderungen, die von einer Software unbedingt erfüllt werden müssen, wenn diese in den nachfolgenden Prozessschritten weiter berücksichtigt werden soll (vgl. *Biethahn/Mucksch/Ruf*, 2004, S. 369).

Nachdem mit Hilfe der **Markterhebung** die potentiellen Anbieter des Teilmarktes für BSC-Softwarelösungen identifiziert werden konnten, ist in der Phase der Vorauswahl eine grobe Eingrenzung der Produktalternativen hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit vorzunehmen. Das Ziel der Vorauswahl ist es, die in der Phase der Markterhebung verhältnismäßig hohe Anzahl an ermittelten BSC-Softwarelösungen auf vier bis sechs Produkte einzugrenzen (vgl. *Bernhard*, 2002, S. 288). Auch eine erste grobe Kostenschätzung sollte an dieser Stelle erfolgen.

Mit den Informationen aus der **Detailevaluierung** kann im Rahmen der letzten Phase eine plausible **Entscheidung** getroffen werden, wobei grundsätzlich die BSC-Softwarelösung zu wählen ist, welche das beste Preis/Leistungsverhältnis besitzt (vgl. *Bernhard*, 2002, S. 289 f und *Rossmannith/Kabela*, 2004, S. 226).

Auswahlkriterien der BSC-Software für KMUs

Die Auswahlkriterien der Software bilden im Rahmen einer Anforderungsanalyse die Grundlage des gesamten Auswahlprozesses. Diese Anforderungsanalyse ist in einem 6-Phasen-Auswahlprozess (vgl. *Abb. 1*) eingebettet, der unserer Ansicht nach einen Mittelweg aus Genauigkeit und Aufwand eines Softwareauswahlprozesses bildet (für weitere Phasenschemata vgl. *Bange/Keller*, 2004 sowie *Rossmannith/Kabela*, 2004). Um den Auswahlprozess strukturiert vollziehen zu können, ist es sinnvoll, die von einem Unternehmen individuell zu definierenden Kriterien jeweils einer Gruppe von Oberkategorien zuzuweisen, die in der Literatur als

unternehmensübergreifend mehrheitlich akzeptiert sind (vgl. *Biethahn/Mucksch/Ruf*, 2004, S. 369).

Diese Oberkriterien können als Heuristik für die Bildung unternehmensindividueller Kriterien interpretiert werden. Wir haben auf Basis einer Literaturanalyse (vgl. v.a. *Jonen/Lingnau/Weinmann*, 2004, S. 25) **sechs Oberkategorien** definiert, die wir im Folgenden beschreiben und im Hinblick auf die Anwendung von BSC-Software spezifizieren (vgl. *Abb. 2*):

- 1) Anforderungen an die Qualität des Softwareanbieters,
- 2) allgemeine Produkthanforderungen,
- 3) systemtechnische Anforderungen,

- 4) funktionale Anforderungen,
- 5) Kosten der Softwareprodukte sowie
- 6) Service und Dienstleistungen der Softwareanbieter.

Ad (1): Anforderungen an die Qualität des Softwareanbieters

Bei der Auswahl des die BSC-Software anbietenden Unternehmens ist es für potentielle Nutzer der Applikation von hoher Relevanz, inwieweit die gegenwärtigen und zukünftigen Fähigkeiten des Anbieters ausreichen, den Erwartungen des Nutzers gerecht zu werden. Ein wichtiger Indikator stellt in diesem Zusammenhang die **bisherige Erfahrung** des Anbieters

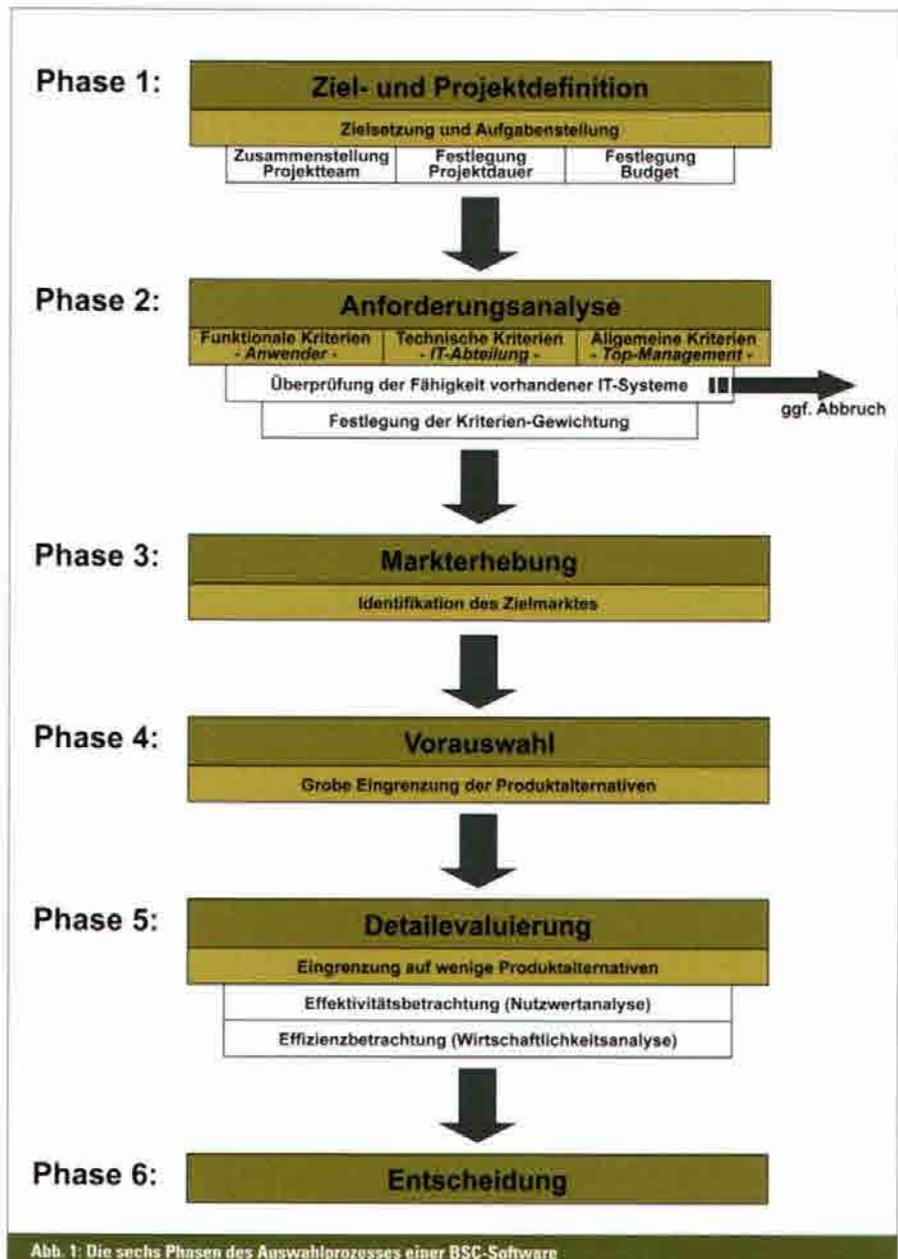


Abb. 1: Die sechs Phasen des Auswahlprozesses einer BSC-Software

auf dem Gebiet der BSC-Software dar. Aber auch die **Größe der Organisation und der Marktanteil** des Softwareherstellers im BSC-Markt können über dessen Leistungsfähigkeit Aufschluss geben. Ein weiteres wichtiges Einzelkriterium hinsichtlich der Qualität eines Anbieters bilden Referenzprojekte, die Hinweise auf die Erfahrungen eines Softwareherstellers geben.

Damit der **Service** des Softwareunternehmens für deutsche KMUs auch kurzfristig vor Ort sichergestellt werden kann, vereinfacht eine **deutsche Niederlassung** des Anbieters die Prozesse. Des Weiteren kann bei einem geplanten unternehmensweiten oder internationalen Einsatz der BSC-Anwendung die Präsenz des Anbieters durch Partnerschaften mit ausländischen Softwareanbietern oder durch ein eigenes Vertriebsnetz gewährleistet werden (vgl. dazu Kipker/Siekmann/Wildhagen, 2003, S. 18; Marr/Neely, 2003, S. 238 ff sowie Jonen/Lingnau/Weinmann, 2004, S. 14).

Ad (2): Allgemeine Produktanforderungen

Der Einsatz der BSC-Software in einem bestimmten Unternehmen ist vor allem dann hilfreich, wenn damit die unternehmensspezifischen Anforderungen bzw. Gegebenheiten abgebildet werden können. Dies impliziert ein ausreichendes Maß an Flexibilität der Software. Mit Hilfe des Kriteriums der **Zielgruppenadäquanz** kann die Ausrichtung einer Anwendung hinsichtlich Unternehmensgröße und Alter der Organisation (z. B. Start-Up-Unternehmen, KMU oder Großunternehmen) geprüft werden.

Damit ein Unternehmen seine eigenen charakteristischen strategischen Ziele definieren kann, muss eine **freie Wahl der BSC-Perspektiven** gewährleistet sein. Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass sich die Balanced Scorecard IT-technisch mit weiteren **Performance-Measurement-Systemen wie dem Risiko- oder Qualitätsmanagement ver-**

binden lässt. Referenzkunden des Herstellerunternehmens können auch in diesem Zusammenhang Aufschluss über die Flexibilität und die Anwendbarkeit des Softwareproduktes geben. Bei einem internationalen Einsatz der Anwendung durch das Unternehmen kann eine Integration weiterer Benutzersprachen hilfreich sein (vgl. Jonen/Lingnau/Weinmann, 2004, S. 14 f).

Ad (3): Systemtechnische Anforderungen

Unter systemtechnischen Anforderungen sind solche Kriterien zu verstehen, die eine **Einbindung** der BSC-Software in das vorhandene IT-System des KMU ermöglichen sowie vom User erwünschte Formen der Darstellung von Informationen, spezifische Kommunikationsstrukturen und eine **leichte Bedienbarkeit** gewährleisten (vgl. als Überblick hinsichtlich wichtiger technischer Anforderungen an eine

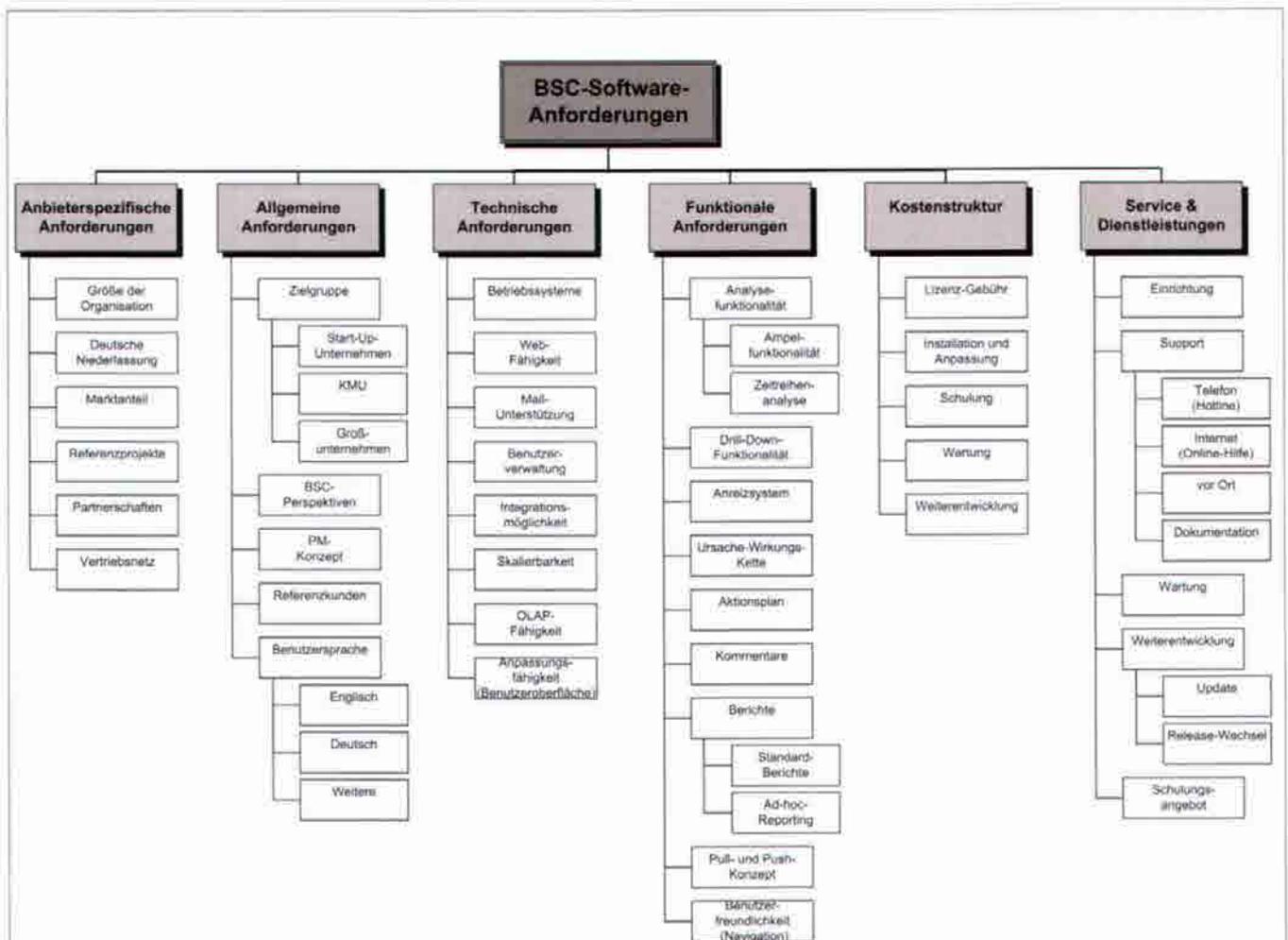


Abb. 2: Bewertungskriterien für eine BSC-Software (in Anlehnung an Jonen/Lingnau/Weinmann, 2004, S. 25)

BSC-Software *Klaus/Dömemann/Knust*, 1998, S. 377).

Um die BSC-Software in die gegenwärtige IT-Struktur integrieren zu können, ist bei der Softwareauswahl darauf zu achten, dass die BSC-Software vom im Unternehmen verwendeten Betriebssystem unterstützt wird. Des Weiteren sollten die **Web-Fähigkeit** der Software und die Möglichkeit der Mail-Unterstützung gegeben sein, um durch die BSC-Software generierte Informationen online an jedem Ort verfügbar zu machen sowie eine **schnelle und einfache Kommunikation zwischen den Anwendern** zu gewährleisten. Da die BSC-Software in der Regel nicht nur von einem Anwender genutzt wird, spielt die Benutzerverwaltung für die Sicherheit der Kommunikation eine wesentliche Rolle. Eine ausreichende Kompatibilität der BSC-Software mit existierenden Systemen hinsichtlich Datenimport und Datenexport trägt ebenfalls zu einer effizienten Nutzung der BSC-Software bei (vgl. *Appel/Brauer/Preuss*, 2002, S. 91 sowie *Marr/Neely*, 2003, S. 238 ff).

Mit der **Skalierbarkeit** der BSC-Softwareanwendung kann den Anforderungen Rechnung getragen werden, dass die Informationen gleichzeitig unterschiedlichen Anwendern zur Verfügung stehen und flexibel hinsichtlich Anwenderzahlen angepasst werden können. Die OLAP (On-Line Analytical Processing)-Fähigkeit einer BSC-Software kommt vor allem der Ausweitung der Analysemöglichkeiten der untersuchten Kennzahlen zugute und stellt somit eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung einer BSC-Software dar. Das Kriterium **Anpassungsfähigkeit der Benutzeroberfläche** beschreibt die Notwendigkeit einer adäquaten optischen Darstellung der Daten und einer nutzerfreundlichen Gestaltung (vgl. hierzu auch *Jönen/Lingnau/Weinmann*, 2004, S. 15 ff).

Ad (4): Funktionale Anforderungen

Unter den funktionalen Anforderungen werden Funktionen der Software zusammengefasst, die **den inhaltlichen Spezifika einer Balanced Scorecard gerecht werden** sollen (vgl. für einen exemplarischen Überblick über wichtige funktionale Anforderungen an eine BSC-Software *Appel/Brauer/Preuss*, 2002, S. 90).

Die BSC stellt ein relativ komplexes Managementtool dar. Um eine schnellere und größere Akzeptanz der BSC-Anwendung im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, ist eine hohe Benutzerfreundlichkeit durch eine **möglichst einfache Navigation** sicherzustellen (vgl. *Klaus/Dömemann/Knust*, 1998, S. 377).

Für eine schnelle und zielgerichtete Analyse der im Unternehmen vorhandenen Daten sollte die BSC-Software benutzerfreundliche Analyse-Funktionalitäten bereitstellen: Mit Hilfe einer Ampelfunktionalität ist eine **visuelle Aufbereitung von Differenzen** zwischen erzielten Ist-Werten von in der BSC abgebildeten Kennzahlen und den vorgegebenen Soll-Wer-

Des Weiteren stellt die **Abbildung von Ursache-Wirkungs-Ketten** ein weiteres wesentliches Kriterium dar, durch welche die Abhängigkeiten der einzelnen Ziele von ihren Einflussfaktoren abgebildet werden können. Um die in einer Balanced Scorecard definierten Ziele zu erreichen, gilt es, geeignete Maßnahmen zu definieren, die auch in der Softwareanwendung mit Hilfe sogenannter **Aktionspläne** skizziert werden sollten. Weitere wesentliche Funktionen einer BSC-Software sind das **Hinterlassen von Kommentaren** und die Ausgabe von Berichten. Im Rahmen der Berichtsausgabe ist zwischen **Standardberichten**, die der schnellen und übersichtlichen Darstellung der Daten und Kennzahlen dienen und dem **Ad-hoc-Report-**

Autoren



■ Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Ist Inhaber der Professur für Controlling an der Universität der Bundeswehr München. 2001 – 2006 war er wissenschaftlicher Assistent und Habilitand bei Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Seine Forschungsschwerpunkte sind Controlling, Unternehmenssteuerung und Unternehmensethik. E-Mail: bernhard.hirsch@unibw.de

■ Dr. Olaf Mäder

Ist selbstständiger Unternehmensberater und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling an der Universität der Bundeswehr in München.

E-Mail: info@maedero.de



■ Dipl.-Kfm. (univ.) Robert Wonde

Ist als Offizier der Luftwaffe im Bereich Logistik tätig. 2004 bis 2008 studierte er Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München u.a. am Institut für Controlling.

E-Mail: robertwonde@web.de

ten möglich. Des Weiteren lassen sich durch eine **Zeitreihenanalyse** (Trendbetrachtung) historische Daten mit den aktuellen Werten vergleichen. Eine **Drill-Down-Funktionalität** als weiteres Kriterium dient dem leichteren und schnelleren Navigieren und ermöglicht je nach Informationsbedarf und Fragestellung einen direkten Zugriff auf Detaildaten zu einer Kennzahl oder einem bestimmten Sachverhalt (vgl. *Herde*, 2004, S. 241 ff und *Fechtnr*, 2000, S. 159).

ting für individuelle und detaillierte Berichte bei entsprechendem Informationsbedarf zu unterscheiden. Beides sollte die Software leisten können. In einem letzten funktionalen Kriterium ist die Fähigkeit einer Anwendung zum **Pull- und Push-Konzept** zu überprüfen. Bei einem Pull-Konzept sind die Mitarbeiter selbstständig dafür verantwortlich, Informationen abzurufen, wohingegen im Rahmen des Push-Konzeptes die Anwender durch automatische E-Mails auf Kennzahlen und Änderungen aufmerksam

gemacht werden (vgl. *Jonen/Lingnau/Weinmann*, 2004, S. 17 f).

Ad (5): Kosten der Softwareprodukte

Bei der Einführung und Anschaffung einer BSC-Software fallen **Installations- und Anpassungskosten** an. Hinzu kommen Kosten für die laufende Nutzung der BSC-Anwendung. Diese bestehen aus **Lizenzgebühren, Kosten für Schulung sowie Support-Kosten für Wartung und Weiterentwicklung** (vgl. *Jonen/Lingnau/Weinmann*, 2004, S. 19). Diese Kosten sollen in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung der Software stehen.

Ad (6): Service und Dienstleistungen der Softwareanbieter

In dieser Oberkategorie werden die Kriterien Einrichtung der Software, Schulung, Wartung, Weiterentwicklungen und Support betrachtet. Der Support und die Weiterentwicklungen der Software werden **im Rahmen eines Wartungsvertrages festgelegt**. Der Support kann per Telefon mit einer Hotline, per Internet durch Online-Hilfen, vor Ort oder durch Selbsthilfe (schriftliche oder elektronische Dokumentationen) erfolgen. Weiterentwicklungen können in Form von Updates oder Release-Wechsel in bestimmten Zeiträumen angeboten werden. Die Einrichtung einer Software ist durch die Installation und Anpassung der Applikation sowie durch eine Begleitung der Anlaufphase gegeben.

Bei allen Kriterien ist eine reibungslose, auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Dienstleistung des Herstellers bzw. Anbieters der Software anzustreben. Um den problemlosen Einsatz der Software zu garantieren, sind **Schulungen der Anwender** unumgänglich (vgl. *Jonen/Lingnau/Schmidt*, 2006, S. 26).

Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war eine theoretische Fundierung hinsichtlich des Softwareauswahlprozesses und der dafür notwendigen Bewertungskriterien, wie sie in diesem

Beitrag vorgestellt wurden. Dies haben wir an fünf BSC-Softwarelösungen erfolgreich getestet. Die tatsächlichen Testergebnisse, die den Nutzen des Auswahlprozesses unterstreichen, können Sie von der Controller Magazin Homepage herunterladen.

Literatur

- Appel, D./Brauer, S./Preuss, P., Einsatz von SAP Strategic Enterprise Management als IT-gestütztes Balanced Scorecard-System, in: *Information Management & Consulting*, 17. Jg. (2002), H. 2, S. 88–94.
- Bange, C./Keller, P., Software-Auswahl. Schnelle und sichere Identifikation anforderungsgerechter Standardsoftware, Göttingen 2004.
- Bernhard, M. G., BSC-Software-Realisierungsvarianten, in: Blomer, R./Bernhard, M. G. (Hrsg.), *Report Balanced Scorecard in der IT. Praxisbeispiele - Methoden - Umsetzung*, 1. Auflage, Düsseldorf 2002.
- Biethahn, J./Mucksch, H./Ruf, W., *Ganzheitliches Informationsmanagement*, Bd. 1: Grundlagen, 6., vollständig überarbeitete und neu gefasste Auflage, München, Wien 2004.
- Fechtnier, F., Einführung von Balanced Scorecard-Software zur betrieblichen Unterstützung, in: Weber, J./Schäffer, U. (Hrsg.): *Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen*, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000.
- Herde, A., Erfolgsfaktoren nach der Einführung einer Balanced Scorecard: Die Integration von Fachkonzept und IT-Umsetzung, in: *Controlling*, 16. Jg. (2004), H. 4/5, S. 237-245.
- Jonen, A./Lingnau, V./Schmidt, T., Lynkeus: Kritischer Vergleich softwarebasierter Informationssysteme zur Unterstützung des Risikowirtschaftsprozesses, Nr. 9, 2. Auflage, Kaiserslautern 2006.
- Jonen, A./Lingnau, V./Weinmann, P., Lysios: Auswahl von Software-Lösungen zur Balanced Scorecard, in: Lingnau, V. (Hrsg.), *Beiträge zur Controlling-Forschung*, Nr. 2, Kaiserslautern 2004.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Boston 1996.
- Kipker, I./Siekman, A./Wildhagen, E., *Balanced Scorecard - Wie man die richtige Software aus-*

wählt! Die Bank auf Kurs halten, in: *Geldinstitute*, 34. Jg. (2003), H. 1-2, S. 16-19.

Klaus, A./Dörnemann, J./Knust, P., Chancen der IT-Unterstützung bei der Balanced Scorecard-Einführung. Unternehmensweiter Einsatz der Renaissance Balanced Scorecard powered by Gentia, in: *Controlling*, 10. Jg. (1998), Heft 6, S. 374-380.

Marr, B./Neely, A., Balanced Scorecard: Die richtige Softwareanwendung für strategieorientierte Unternehmen auswählen, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 47. Jg. (2003), H. 4, S. 237-240.

Paul, J., 10 Jahre Balanced Scorecard: Was haben wir gelernt?, in: *Controller Magazin*, 27. Jg. (2002), Heft 1, S. 51-59.

Rossmann, J./Kabela, A., BSC-Implementierung in einem Kleinunternehmen - dargestellt anhand der Heptacon Management Training & Consulting GmbH, Wien, Austria, in: *Controlling*, 16. Jg. (2004), H. 4/5, S. 217-228.

Samtleben, M./Müller, A./Hess, T., Unterstützung der Balanced Scorecard durch Informationstechnologie: eine Bestandsaufnahme für den deutschsprachigen Raum, in: *ZfCM*, 49. Jg. (2005), S. 400-407.

Speckbacher, G./Pfeiffer, T./Bischof, J., A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German Speaking Countries, in: *Management Accounting Research*, Vol. 14 (2003), S. 361-387. ■



Ft. Silvia Fröhlich (Abo-Verwaltung Controller Magazin) u. Hr. Herbert Weillinger (Logistik CA und VCW) im Schulhaus der Controller Akademie in Eitersschlag beim Vorbereiten eines Stufe IV Workshop-Seminars.



Stammdatenmanagement als Grundlage für effiziente Geschäftsprozesse

Christian Freytag und Frank W. Hartmann

(HI2065939)

04

37

39

G

F

Z

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Jedes betriebswirtschaftliche IT System arbeitet mit Stammdaten. Beispielsweise verarbeiten Unternehmen **Informationen zu Kunden, Produkten und Lieferanten, so dass diese jederzeit abruf- und weiterverarbeitbar** sind. Somit ist es möglich, durch betriebswirtschaftliche Prozesse (z.B. Buchung, Planung, Warenentnahme etc.) Bewegungsdaten mit Bezug auf diese Stammdaten zu erzeugen.

Beim Stammdatenmanagement gibt es zwei Varianten: Zum einen das ständige Optimieren des Datenbestandes (z.B. Entfernen von „Kartelleichen“, Zusammenführen mehrfach angelegter Kundenadressen etc.), und zum anderen das aktive Stammdatenmanagement. Beim aktiven Stammdatenmanagement werden die Strukturen aufgrund der Soll- Geschäftsprozesse im Unternehmen abgebildet. Ein Projekt zur Optimierung der Stammdaten ist demnach eine alternative Herangehensweise zu den klassischen, stark prozess-getriebenen, Optimierungsprojekten.

Änderungen in der Systemlandschaft

Bedingt durch komplexe Konzernstrukturen, Mergers & Acquisitions oder die Einführung neuer Systeme befinden sich die IT-Unternehmenslandschaften in einem stetigen Wandel. Dabei dauert es meist relativ lang, die bestehenden IT Systeme und damit die **unterschiedlichen Stammdatenstrukturen** in eine neue Systemlandschaft zu überführen. Dies kann an verschiedenen Faktoren liegen: oftmals sprechen unternehmerische Gründe dafür, **alte Applikationen** zeitweise noch länger aufrechtzuerhalten oder die technologische Umgebung in einem Unternehmen erlaubt es nicht, die Altsysteme von heute auf morgen abzulösen.

Zusätzlich müssen **durch unterschiedliche Optimierungsprojekte neue Applikationen** miteingebunden werden, um übergreifende Prozesse durchgängig in den Systemen abzubilden. Nicht selten befinden sich solche Pro-

jekte früher oder später an einem Punkt, an dem inhaltlich identische Informationen unterschiedlich definiert sind und folglich semantisch aufwendig abgestimmt werden müssen.

Dies hebt die Bedeutung von Stammdaten in aktuellen IT Projekten hervor. Der Definition nach sind Stammdaten lediglich Träger von Informationen, aber sie bilden gleichzeitig die Grundlage für effiziente Geschäftsprozesse – oder stellen im umgekehrten Fall die Schwachstelle bei der Steuerung von Prozessen dar.

Folgen von unzureichendem Stammdatenmanagement

Die folgenden Szenarien sind vermutlich jedem Unternehmen als **Folge von ungenügendem Stammdatenmanagement** bekannt:

- Das Controlling von Prozessen und Produkten ist durch die Vielfalt verschiedener Stammdaten sehr komplex.

- Arbeiten im Rahmen von Quartals- und Jahresabschlüssen verzögern sich aufgrund von umfangreichen Abstimmungsarbeiten.
- Es ist unklar, welche Daten wohin konsolidiert werden sollen oder wie eine andere Tochtergesellschaft einen bestimmten Geschäftsvorfall behandelt.
- Es entstehen unnötige Kommunikationsprobleme: Durch abweichende oder redundante Stammdaten werden verschiedene Sprachen im Unternehmen gesprochen, so dass die Daten meist wenig vergleichbar sind.
- Steigende Verwaltungskosten aufgrund von Mehrfacheingaben oder komplizierter Datenbeschaffung.
- Hohe laufende IT Kosten durch komplexe Schnittstellen.

darum, einen gemeinsamen Nenner für Begriffe und geschäftliche Abläufe zu finden.

Zielsetzung definieren – was soll mit den Stammdaten überwacht werden?

Ein Kontenplan eignet sich gut zur Darstellung einer Stammdatenoptimierung, da alle oben genannten Punkte (Konsolidierung, Reporting, Vorhandensein in verschiedenen Konzernteilen) hier beispielhaft angesprochen werden. Dabei wird die dargestellte Methodik analog auch für die Optimierung von Kostenarten- und Kostenstellenplänen angewendet.

Welchen Detaillierungsgrad muss ein Kontenplan erfüllen?

- Erfüllung der gesetzlich und durch den Konzern vorgegebenen Granularität.
- Minimum an Komplexität (*Fehleranfälligkeit, unübersichtliche Listen, Möglichkeit zur Anpassung an weitere IT-Systeme (Konsolidierung)*) bei gleichzeitigem Maximum an Funktionalität (Erstellung von Reports in einer Detailtiefe, in der Entscheidungen getroffen werden können).

- Straff organisiertes Projekt
- Gründliche Vorbereitung
- Fachliche Workshops
- Anwendung der Pareto Regel - kein Aufhalten an kleinen Details
- Key Player von Beginn an mit einbinden (Fachbereich, Wirtschaftsprüfer, Steuerspezialisten und IT)
- Konsequentes Tracking und Dokumentieren von offenen Punkten
- Issue Management und Eskalation
- Einsatz eines geeigneten Tools zur Dokumentation und späterem Ausbau als Kontierungshandbuch, Präsentationstool, Nachschlagewerk und Instrument zur automatischen Kontenanlage im ERP System

Abb. 1: Erfolgsfaktoren zur Harmonisierung von Stammdaten (Quelle: ESPRIT)

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Um ein nachhaltiges Stammdatenmanagementkonzept zu erarbeiten, müssen Unternehmen ihre fachlich kompetenten Ressourcen in einem Projektteam bündeln. Dadurch integrieren sie den Know-how-Transfer über historisch gewachsene Definitionen, Implementierungen und Pflegeprozesse in das Projektteam.

Nur so kann die Stammdatenharmonisierung als Voraussetzung für eine Integration von operativen und analytischen Prozessen gelingen. Dadurch kann auch im komplexesten Konzern als Ergebnis des Projekts eine **strukturiert gelebte Stammdatenvielfalt** erreicht werden. Voraussetzung dafür ist ein nach Einheit strebendes Projektteam, dessen **entscheidender Erfolgsfaktor nicht die Technik ist – sondern die Menschen** und die Prozesse; schließlich geht es

- Eine Steuerung des Unternehmens darf nicht auf Kontenebene durchgeführt werden. Anstatt Konten auszumultiplizieren, sollten zusätzliche Informationen konsequent über Zusatzkontierungen abgebildet werden (*beispielsweise Geschäftseinheit, Produkt, Kostenstelle, Bewegungsarten etc.*).

Ausgangslage (Beispielprojekt)

Im Rahmen eines globalen Template-Rollouts musste die Stammdatenstruktur von sieben verschiedenen Unternehmen harmonisiert werden. Alle sieben Unternehmen hatten zu Beginn des Projektes unterschiedliche ERP-Systeme im Einsatz und bildeten die teilweise identischen Geschäftsvorfälle auf vollkommen unterschiedlichen Sachkonten ab, so dass **in Summe**

ungefähr 35.000 Sachkonten regelmäßig bebucht wurden.

Die Zielsetzung des Projektteams lautete, die **Anzahl der Konten um mindestens 65 Prozent zu reduzieren**. Dabei musste das Projektteam die komplexe Struktur eines in verschiedenen Geschäftsbereichen operierenden Konzerns mit dezentralen Organisationsstrukturen berücksichtigen.

Zusammensetzung des Projektteams – enge Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg

Zu Beginn des Projektes wurde für jedes der sieben Unternehmen ein fachlicher Ansprechpartner benannt, der gemeinsam mit den Beratern das Kernteam des Projektes bildete. Dieses Kernteam wurde je nach fachlichen Themenblöcken (z.B. Abschreibungen, Rückstellungen etc.) um weitere Projektmitarbeiter ergänzt. Rückblickend hat sich im Laufe des Projektes herauskristallisiert, dass die Projektorganisation einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Durch die Arbeit in den themenspezifischen Workshops wurden nicht nur intensiv fachliche Themen diskutiert, sondern das Projektteam konnte auch zahlreiche persönliche Brücken schlagen, was die Kommunikation vereinfachte und so zu einem Erfolgstreiber wurde.

Arbeitsmethodik – Wer braucht wann warum und in welcher Form die Stammdaten?

Das Team erarbeitete die eigentliche Harmonisierung der sieben Kontenpläne in themenspezifischen Workshops. Die Projektmitarbeiter, die im operativen Geschäft das Rechnungswesen verantworteten, konnten dabei ihre individuellen Stärken ideal einbringen. Zur Vereinheitlichung von sieben Kontenplänen ist es nicht ausreichend zu wissen, welche Konten in dem jeweiligen Kontenplan stehen, sondern **es ist wichtig die Geschäftsvorfälle zu kennen**, die auf den Konten abgebildet werden.

Anhand der Frage „wann wird weshalb von wem (Vorsysteme, Schnittstellen) auf welches Konto gebucht“ analysierte das Team in den

themenspezifischen Workshops den Buchungstoff, so dass es letztendlich die Konten aus der reinen Prozesssicht heraus betrachten und harmonisieren konnte. Dadurch ist im Rahmen der Arbeiten nicht nur ein breites Verständnis für die Geschäftsprozesse entstanden, sondern auf diese Weise konnten Geschäftsprozesse optimiert und in einigen Fällen sogar neu strukturiert werden. Die Hauptgründe dafür sind die folgenden:

- Hohe Akzeptanz der neuen Prozesse (die Erarbeitung erfolgte „revolutionär“, also von der buchhalterischen Basis, nicht von oben durch Externe oder „Projektstrategen“ gesteuert)
- Hohe Qualität/ schnelle Einsetzbarkeit der neuen Prozesse (da sie schon zu den Stammdaten passen und somit den „Real-Life Check“ hinter sich haben)
- Konformität zum weltweit einzuführenden Rechnungswesen-Template

Es hat sich gezeigt, dass die klassischen Projektmanagementmethoden (**Projektorganisation, Workshop Moderation, Führen von Offenen Punkte Listen mit klaren Zuständigkeiten und Statustracking**) verwendet werden können und die Arbeit außerordentlich erleichtern. Während der Workshops wurde konsequent die **Pareto Regel** angewendet, das heißt, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von 20 Prozent erledigen lassen, mit dem aber 80 Prozent der Probleme gelöst werden können. Oberstes Ziel war es, das 80 Prozent Gerüst innerhalb kurzer Zeit zu errichten und dies dann zu stabilisieren statt sich in Detailfragen zu verstricken.

Qualitätssicherung

Um die Qualität der Arbeiten in den Workshops zu sichern, wählte das Projektteam zwei unterschiedliche Ansätze, die zusammen zu einem sehr zufriedenstellenden Ergebnis führten. Als erstens gab es die **Review Workshops**, an denen die **Gesamtprojektleitung**, aber auch **Mitarbeiter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** teilnahmen. Dies hatte zwei wesentliche Vorteile: zum einen wirkten die Prüfer im Entstehungsprozess darauf ein, dass die notwendige Granularität im Kontenplan abgebildet wurde und zum anderen konnten gesetzliche Anforderungen durch die Prüfer gesteuert und in den Workshops abschließend diskutiert und umgesetzt werden.

Der zweite qualitätssichernde Faktor war die **abschließende fachliche Abnahme durch jeden einzelnen Projektmitarbeiter**. Dadurch bestätigte jeder Mitarbeiter, dass aus seiner Sicht alle fachlichen Anforderungen erfüllt waren und auf Basis des neuen Kontenplans ein Abschluss erstellt werden könnte. Durch diese Maßnahme erreichte das Projektteam, dass sich jeder Mitarbeiter nach Abschluss der sehr arbeitsintensiven Workshops nochmals ausführlich mit dem Endprodukt auseinandersetzte. Im Anschluss konnte der Kontenplan dann schlussendlich nach erfolgreich durchgeführten Tests in die produktiven Buchhaltungssysteme eingespielt werden.

Das zentrale Arbeitstool – die Kontenplandatenbank

Das Projektteam arbeitete mit einer **eigenen zur Dokumentation** der Arbeitsergebnisse **aufgesetzten Datenbank**. Damit stand ein zentrales und stabiles Werkzeug zur Verfügung, in dem die alten und neuen Stammdaten festgehalten werden konnten.

Basierend auf der Datenbank konnte dann nicht nur jeder Buchhalter herausfinden, welchen Namen und welche Nummer sein altes Konto in Zukunft tragen wird, sondern es war auch möglich, die darin enthaltenen Arbeitsergebnisse beispielsweise für die **Erstellung eines Kontierhandbuches** zu nutzen oder sie zur **Be-füllung von Schnittstellentabellen** und für

die Migration von verschiedenen Systemen heranzuziehen.

Ergebnis

Das Unternehmen hat es geschafft, innerhalb von sechs Wochen die Anzahl der Konten von 35.000 auf 5.000 zu reduzieren. Damit wurde das designierte Projektziel erreicht. Und dies, obwohl die Mitarbeiter nicht in Vollzeit im Projekt beschäftigt waren.

Dafür arbeiteten sie in „**Open-End Workshops**“ mit anschließenden „**Hausaufgaben**“ sehr effizient und nahmen für den Erfolg des Projektes einige Überstunden in Kauf. Innerhalb von nur sechs Wochen entwickelten sie ein stabiles Kontengerüst und dokumentierten alle offenen Punkte für die weitere Bearbeitung. Im weiteren Verlauf und nach Abarbeitung der offenen Punkte bebuchte das Projektteam im Rahmen des ersten Quartalsabschlusses mit dem neuen Kontenplan 3.000 Konten – und übertraf damit die Erwartungen um ein Vielfaches.

Als zentraler Nutzen ist festzuhalten: Die Stammdatenharmonisierung hat nicht nur die nachfolgende SAP Systemimplementierung sehr gut vorbereitet, sondern durch dieses Projekt wurde die gesamte Transparenz im Unternehmen erheblich gesteigert. Darüber hinaus hat es das Projektteam geschafft, die Prozesse des internen und externen Rechnungswesens wesentlich zu straffen und zu beschleunigen. ■

Autoren



■ Christian Freytag

ist Consultant bei der IT und Managementberatung ESPRIT Consulting in München.

■ Frank W. Hartmann

ist Associate Partner bei der IT und Managementberatung ESPRIT Consulting in München.



Controlling aktuell - Bericht über die Master Class

von Detlev R. Zillmer, Starnberg

(H12065940)

05

06

09

19

29

39

Zuordnung CM- Themen- Tableau

Am 21. und 22. November 2008 war wieder Controller's Master Class an der Controller Akademie, abgehalten in Feldafing. In dieser insgesamt fünften Durchführung gaben sieben Teilnehmende aktuelle oder abschließende Einblicke in ihre Projekte:

Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes

Die Unternehmung des Kandidaten ist **im Bereich E-Commerce** ein bekannter Global Player und besitzt darüber hinaus noch einige andere bekannte Marken in verwandten Marktsegmenten. Letztere sind primär durch Zukauf erworben. Darauf möchte man sich jedoch nicht ausruhen und hat deshalb ein Projekt initiiert, in dem die Möglichkeiten für ein weiteres, neues und andersartiges, Geschäftsfeld ausgelotet werden sollen. Die vorgelegte Arbeit überzeugt durch fundierte Marktanalysen und Einschätzungen hinsichtlich zu erwartender Trends.

So wird in den zu Grunde liegenden Rahmenbedingungen unter anderem davon ausgegangen, **dass sich die Anzahl der Einzelhandelsgeschäfte in Deutschland weiter reduziert, gleichzeitig jedoch die Anzahl der großen Einkaufszentren weiter zunehmen wird.** Als gegenläufiger Trend wird die **zunehmende Nutzung des Internets für Einkäufe in der Altersgruppe der 14 bis 69-jährigen** festgestellt. In dem neuen Geschäftsfeld des Unternehmens soll beiden Aspekten gleichzeitig, also kombiniert, Rechnung getragen werden. Noch ist die Arbeit am eigentlichen Projekt nicht beendet, aber die Mitglieder des Beirats sind jetzt schon gespannt, wann der offizielle Markteintritt erfolgen wird!

Was tun: weiterführen, zusammenlegen oder schließen?

Eine ebenfalls strategische Entscheidung war das Thema der nächsten Arbeit, wenn es auch operativ ausgelöst wurde. Es geht hier einerseits um einen Standortentscheid aus Kostensicht (der operative Auslöser des Entscheids), andererseits um einen Marktentscheid aus langfristiger Sicht (strategischer Auslöser). Diesbezüglich zeigte der Kandidat eindrucksvolle Informationen, die den langfristigen, fast schleichend zu nennenden, Rückgang der Geschäftstätigkeit zeigen. Parallel durchgeführte Benchmarks bestätigen vor allem aus der Kostensicht die negative Entwicklung der letzten Jahre im internationalen Vergleich. In Eigenregie erarbeitete Marktdaten deuten ferner auf einen weiterhin langsam zurückgehenden Markt hin. Auf Grund der vorliegenden Informationen sind anschließend die drei typischen Alternativen (siehe Überschrift dieses Absatzes) durchdacht und berechnet worden. Die Weiterführung konnte schnell ad acta gelegt werden, so dass nur noch zwischen den beiden verbleibenden Alternativen zu entscheiden war. Nachdem weitere Analysen zeigten, dass die benötigten Kapazitäten für die noch zu bestehende Nachfrage durch andere Standorte zur Verfügung gestellt werden können, war der Entscheid für die Schließung gefallen.

Aufbau eines Risikomanagementsystem im öffentlich-rechtlichen Sektor

Auch Risiken haben einen gewissen strategischen Charakter, denn sie betreffen stets die Zukunft. Die Arbeit beschreibt zuerst die neuen

gesetzlichen Rahmenbedingungen, welche die Beschäftigung mit Risiken und den Aufbau eines Risikomanagementsystems in der kommunalen Verwaltung fordern. In Form eines Projekts wurden von der Kandidatin in den beiden untersuchten „Unternehmensbereichen“ fast 200 Risiken ermittelt, die sich glücklicherweise nicht alle als so genannte „Kernrisiken“ entpuppten. Interessanterweise stellte sich bei den Analysen heraus, **dass eines der Kernrisiken in der Verwaltung der Mensch selber ist.** Nämlich vor allen Dingen **hinsichtlich seiner richtigerweise oder nicht richtigerweise genutzten oder eingesetzten Kompetenzen**, die je nachdem einen erheblichen Schaden anrichten können. Daneben stellen die Finanzen ein weiteres Kernrisiko dar. Die Arbeit beinhaltet anschließend Angaben zu Maßnahmen, Messkriterien und die Vorgabe entsprechender Ziele für die Organisation. Zum Zeitpunkt dieser Master Class ist man an der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Insgesamt gab die Arbeit einen schönen Einblick in die Handhabung solcher Themen in der Verwaltung.

Entwicklung eines Controllingsystems für Divisions

Die Arbeit beschreibt den Um- und Aufbau eines (neuen) Controllingsystems in einem Distributionsunternehmen. Der Kandidat macht bereits zu Anfang darauf aufmerksam, dass dieses Unternehmen aus seiner Sicht zwei Typen an Kunden hat: nämlich **den Kunden, wie man ihn normalerweise sieht, und den Lieferanten bzw. Hersteller.** Letzterer ist anders! Diese Sichtweise **verlangte vom Unternehmen, sich eine besondere Organisationsform zu geben**, die vor allem den Aufbau von zahl-

reichen Divisions beinhaltete. Das bereits bestehende „klassische“ Controllingssystem ist ziemlich ausgereift, allerdings muss die Betreuung der durch die Organisationsform geschaffenen Divisionleiter noch angepasst und verbessert werden.

So fehlen bislang gezielte Informationen zu Margen, Bonuszielen und Einzelabsprachen mit Herstellern in der Controllerteilung. Mit anderen Worten, die Transparenz ließ zu wünschen übrig! Die vom Kandidaten erstellten Analysen zeigten ferner auf, dass es um das Vertrauensverhältnis zwischen Divisionleitern und Controllern nicht zum Besten stand. Deshalb lag ein Schwerpunkt des Projekts auf den eher weichen Faktoren der Controllerteilung: **dem gezielten Aufbau von gegenseitigem Vertrauen, Ehrlichkeit und dem Geben von Feedback.** Als Konsequenz wurden deshalb Controller in die einzelnen Divisions versetzt. Der andere Schwerpunkt des Projekts lag auf der Standardisierung von Berichten, Services durch die Controllerteilung und divisionübergreifenden Kennzahlen.

Ein zentrales Management-berichtssystem wird eingeführt

Das mittelständische Produktionsunternehmen ist in den letzten Jahrzehnten kräftig gewachsen, hat aber intern nicht mit diesem Wachstum mithalten können. In der Folge sind **viele individuelle Lösungen** im Unternehmen entstanden, über die **das jeweilige Informationsbedürfnis der Führungskräfte** gestillt wurde. Eine allgemein bekannte Tabellenkalkulationssoftware ist über lange Zeit das zentrale Tool dafür gewesen. Das neue, von der Geschäftsführung in Auftrag gegebene Berichtssystem, soll vor allem **Datenkonsistenz, Transparenz und Aktualität** liefern. Der Kandidat beschreibt den Weg dorthin, von der Prüfung der vorhandenen Daten, über das Anforderungsprofil an das neue System bis hin zum Design der neuen Berichte. Da in der Präsentation immer wieder bisherige Berichte den neuen Berichten gegenüber gestellt wurden, war der frappierende Unterschied sofort ersichtlich. Neben diesen **optischen Verbesserungen** berichtete der Kandidat auch über merkbare **Ablaufverbesserungen** und über beträchtliche **Zeiteinsparungen**.

Aufbau einer Kunden- und Produktergebnisrechnung in einem Dienstleistungsunternehmen

Das etwas größere mittelständische Dienstleistungsunternehmen befindet sich in einem Markt, der durch überschüssige Kapazitäten und schwächer werdende Renditen gekennzeichnet ist. Umso wichtiger sind nun möglichst präzise Angaben zu **„lohnenden“ oder „nicht lohnenden“ Aufträgen oder Kunden** geworden. Die bislang zur Verfügung stehenden Daten aus dem internen Rechnungswesen können diese Informationen nicht liefern. Die Controllerteilung hat deshalb den **Aufbau einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung** in mehreren Dimensionen vorgeschlagen und, nach Genehmigung durch die Geschäftsführung, inzwischen auch umgesetzt. Als Fazit konnte der Kandidat deshalb schon anführen, dass zwischen einem „vermutlich“ guten und einem „tatsächlich“ guten Kunden große Unterschiede liegen können. Das Vertriebsmanagement hat auf dieses neue Tool deshalb sehr positiv reagiert und fordert nun regelmäßige Berichte zu Kunden und Pro-

2008 eine ordentliche Überprüfung des Jahresabschlusses, wenn unter anderem folgende Kriterien erfüllt sind (Auszug aus der Arbeit des Kandidaten, begrenzt auf die entscheidenden Abschnitte die für diese NPO zutreffend sind: „Gesellschaften, die in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren zwei der nachstehenden Größen überschreiten: Bilanzsumme von 10 Mio. / Umsatzerlös von 20 Mio. / 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt ...“). Dies trifft auf die NPO entsprechend zu.

Die Arbeit beschreibt den sukzessiven Aufbau des in diesem Zusammenhang notwendigen internen Kontrollsystems (IKS), dessen Existenz wiederum durch die Wirtschaftsprüfer testiert werden muss. Das IKS soll unterstützend wirken bei der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele, der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, dem Schutz des Geschäftsvermögens, der Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmäßigkeiten, der Sicherstellung der Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung sowie einer zeitgerechten und verlässlichen finanziellen Berichterstattung und schließlich

Autor



■ Dipl.-Kfm. Prof. Detlev R. Zillmer

studierte Feinwerktechnik u. BWL an der TU Stuttgart. Seit 1992 ist er Trainer, seit 1994 Partner der Controllerteilung Akademie. Im März 2003 wurde er zum Professor der Zürcher Fachhochschule ernannt. Prof. Zillmer begleitet Firmen bei der Umsetzung von Projekten, coacht Teams und Einzelpersonen, hilft beim Aufbau und umsetzen von Strategien, Projekt- und Personal-Controlling.

E-Mail: d.zillmer@controllerteilungakademie.de

dukten an. Die neue DB-Rechnung konnte ferner aufzeigen, dass nicht alle durch Kunden-Sonderwünsche verursachten Kosten weiterverrechnet werden. An der Stelle gibt es also noch etwas zu tun.

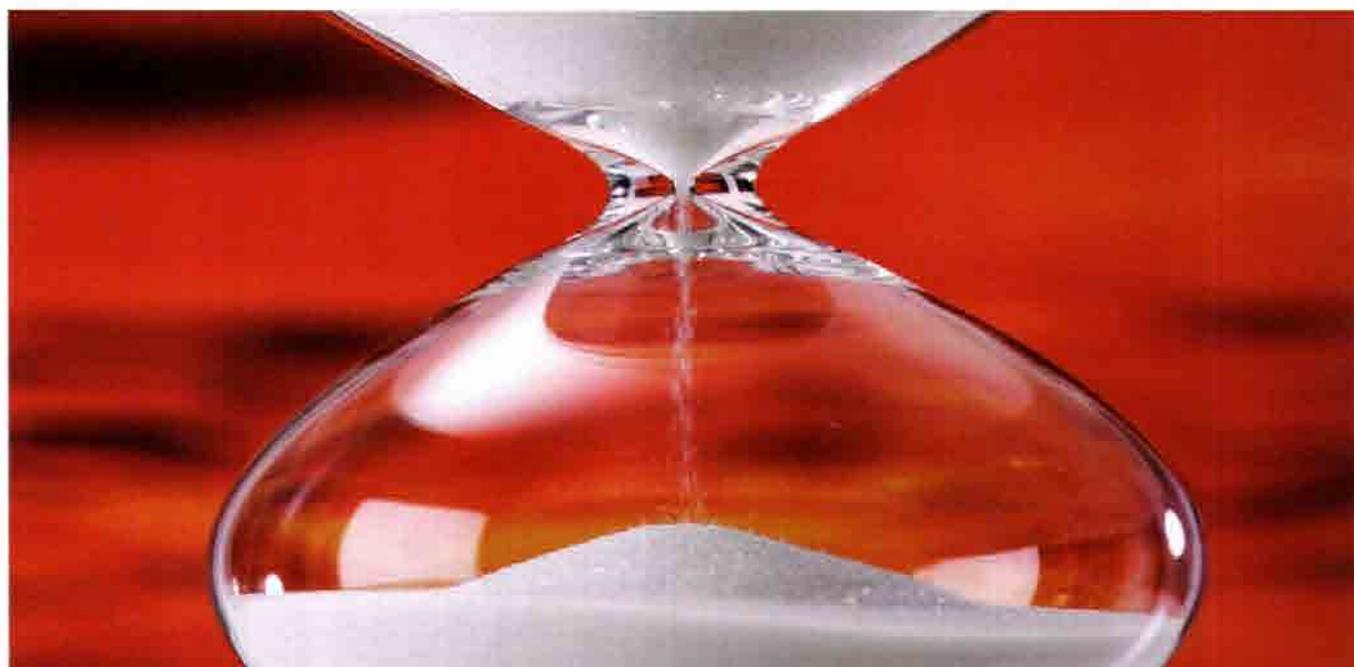
Nochmals Risiko: Der Aufbau eines internen Kontrollsystems (IKS) in einer Non-Profit-Organisation (NPO)

Hintergrund für diese Arbeit sind gesetzliche Änderungen in der Schweiz. Die veränderten Gesetze verlangen für Jahresabschlüsse ab

einer wirksamen und effizienten Geschäftsführung.

Fazit

Zum Abschluss der beiden Tage kann der Beirat sieben glücklichen Teilnehmenden das neue Controller's Advanced Certificate mit auf den weiteren beruflichen Weg geben. Nicht unerwähnt bleiben soll, dass zwei der Arbeiten mit der höchsten zu vergebenden Bewertung ausgezeichnet wurden. Wir im Beirat freuen uns auf die sechste Durchführung der Master Class im März 2009.



Balanced Scorecard in der Praxis

- 17 Jahre Erfahrung -

von Herwig Friedag und Walter Schmidt

(HI2065925)

04

13

29

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die Balanced Scorecard wurde Anfang der 90er Jahre von den Amerikanern **Robert Kaplan** und **David Norton** „in die Welt gesetzt“ – 1992 erschien ihr erster Artikel: The balanced scorecard - Measures that drive performance¹. Etwa 5 Jahre später wurde ihr erstes Buch² auch im deutschsprachigen Raum bekannt³. Seit dem Jahr 2000 ist die BSC in das Ausbildungsprogramm der **Controller Akademie** integriert⁴. Der **Internationale Controller Verein** hat in 2003 das Thema Balanced Scorecard in einem Statement⁵ aufgegriffen, da die Strategiebegleitung eine wichtige Funktion des Controller-Service darstellt.

In der seitdem vergangenen relativ kurzen Zeit von 17 Jahren konnte sich dieses Instrument – so vermitteln es mehrere Studien – **bei etwa 24% der börsennotierten und 35% der mittelständischen Firmen im deutschsprachigen Raum etablieren**. Das ist viel, wenn man bedenkt, dass z.B. ein vergleichbares Instrument wie die Kapitalwertmethode auf mehr

als 100 Jahre Praxiseinsatz zurückblicken kann und in dieser langen Zeit keine signifikant größere Verbreitung gefunden hat.

Gleichzeitig lassen verschiedene Erhebungen vermuten, dass ein **nicht geringer Teil der installierten Balanced Scorecards (BSC) gescheitert** ist oder sich zu reinen Kennzahlensystemen „rückentwickelt“ hat. Auch das wäre angesichts der „Jugend“ dieses Instruments nicht wirklich verwunderlich. Es fehlt schlicht und einfach eine kritische Menge an einsehbareren Erfahrungen, um erfolgreiche von weniger erfolgreichen Konstellationen für das Gelingen eines BSC-Prozesses unterscheiden zu können. Das wird auch daran erkennbar, dass es repräsentative Studien über die tatsächlichen Anteile gescheiterter BSC und ihre Gründe nicht zu geben scheint⁶.

Deshalb können wir hier nur auf unsere praktischen Erfahrungen aus der Einführung und Begleitung von BSC-Prozessen in zahlreichen

Unternehmen **sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich** zurückgreifen – und die sind weitgehend positiv. Vielleicht liegt es daran, dass wir von vornherein den BSC-Prozess als integrierten Bestandteil des Strategie-Prozesses behandeln und nicht als ein isoliertes Instrument. Vielleicht liegt es auch daran, dass wir die Führungskräfte sowohl aus dem TOP-Management als auch anderer Ebenen in den gesamten BSC-Prozess einbinden. Oder weil wir uns überwiegend im Mittelstand oder in mittelständisch geprägten Unternehmen (200 bis 10.000 Mitarbeiter) bewegen.

Der nach unserem Ermessen entscheidende Grund liegt jedoch darin, dass in unseren Projekten die Intention von Kaplan und Norton **„Translate strategy into action“ Leitschnur des gesamten Vorgehens** ist. Dabei verstehen wir „Translate“ in doppeltem Sinne:

- Übersetzen strategischer Orientierungen in konkretes Handeln im praktischen Alltag und zugleich

- Übersetzen der Strategie in ein Herangehen, das für alle Beteiligten nachvollziehbar, handhabbar und bedeutsam ist.
- Dadurch dient der BSC-Prozess nicht vordergründig dazu, ein erweitertes Kennzahlensystem zu erarbeiten. Im Gegenteil; Kennzahlen spielen eine eher sekundäre Rolle. Der BSC-Prozess soll bei diesem Herangehen vor allem erreichen,
- aus dem Geschäftsmodell der Unternehmung jene erfolgversprechende Konstellation strategischer Themen und einzubeziehender Interessengruppen abzuleiten, auf die wir uns im aktuellen Handeln konzentrieren wollen;
- diese Konstellation in die visualisierte Darstellung eines Strategischen Hauses zu überführen, das unsere Intentionen auf einfache Weise erklärt, ohne zu simplifizieren und
- das praktische Handeln möglichst aller Bereiche auf eine allen einsehbare und dadurch verständliche Strategie auszurichten.

Das setzt eine **Kultur** voraus oder den Willen, eine Kultur zu entwickeln, die einen **strategischen Dialog zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern** als immanenten Bestandteil ansieht. Wenn es gelingt, diese Kultur mit einer handlungsbetonten Kundenorientierung (auch intern) zu verbinden, wird der BSC-Prozess von den Beteiligten als hilfreiche Unterstützung des eigenen Vorgehens wahrgenommen. Die BSC wird den eigenen Bedürfnissen angepasst und im praktischen Alltag genutzt.

Wir reden darüber, welche Aktionen strategisch geboten sind und welche nicht. Wir reden über konkrete Maßnahmen und Projekte und die Reihenfolge ihrer Umsetzung. Wir reden über eindeutige Verantwortung und Ziele. Und dann reden wir darüber, woran wir merken wollen, dass wir Erfolg haben. Zunächst wollen wir also immer wissen, was für unser Handeln maßgeblich sein soll, ehe wir danach fragen, welches sinnvolle Maß wir dem Maßgeblichen geben – die Kennzahlen kommen erst zum Schluss.

Wenn wir uns der BSC zuwenden, gilt es also zunächst abzugrenzen, **dass nicht überall, wo BSC draufsteht, auch eine BSC im Sinne von Kaplan und Norton drin ist.** Allein weil

zur Konkretisierung einer Strategie wie auch zur Begleitung ihrer Umsetzung ein integrierter Satz finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen genutzt wird, bezeichnen sehr viele Autoren und Praktiker dieses bloße Kennzahlensystem schon als BSC. Damit werden sie den Intentionen von Kaplan und Norton nicht gerecht. Denn **die Kennzahlen sind nur ein begleitendes Instrument** zur Gestaltung des BSC-Prozesses. Im Weiteren nutzen wir daher den Begriff „BSC“ als Bezeichnung für diesen Prozess und nicht für ein wie auch immer geartetes System von Kennzahlen.

Wer eine Strategie umsetzen will, muss eine Strategie haben

Ein BSC-Prozess hat nur dann einen Sinn, wenn er in den Strategie-Prozess eingebunden wird. Für Strategie gibt es in der Theorie vielfältige Definitionen und Modelle. Kaplan und Norton verweisen bspw. auf Michael Porter (Wettbewerbskräfte), W. Chan Kim und Renée Maubornge (Ozeanstrategie), Garry Hamel u.a. (Ressourcenstrategie der Kernkompetenzen) oder Clayton Christensen (disruptive Innovationen) und betonen: „Wir wollen keinen dieser Ansätze hervorheben; alle Konzepte haben wir schon als äußerst erfolgreich erlebt (...). Porters Modell und die Ressourcentheorie helfen Unternehmen dabei, ihre bestehenden Wettbewerbspositionen oder vorhandene Fähigkeiten optimal auszunutzen, während der ‚Blaue Ozean‘ und Modelle der sogenannten disruptiven Innovationen Wege zu neuen Marktpositionen aufzeigen“⁷.

Praktisch ist Strategie jedoch weniger durch die Anwendung theoretischer Modelle charakterisiert. Sie ist eher eine Kunst, die durch vier Aspekte umrissen werden kann:

1. Strategie ist die Kunst, die Gegenwart aus der Zukunft zu entwickeln

Wir sind gewohnt, die Vergangenheit als Ursache für die Gegenwart zu sehen. Selbst wenn wir die Zukunft planen, wählen wir die Vergangenheit meist als Ausgangspunkt. Wir schreiben fort, was war. **Der Strategie weiß jedoch, dass jeder reale Prozess zuerst in der Zukunft möglich sein muss, bevor er in der Gegenwart passiert.** Die Vergangenheit wirkt dabei auf die Zukunft ein, indem die bleibenden Wirkungen der realen Prozesse Einfluss darauf haben, welche Möglichkeiten entstehen. Es ist nur ein scheinbar ungewöhnlicher Kreislauf, der die zeitliche Dimension strategischen Denkens ausmacht (s. [Abb. 1](#)):

Das gilt für Chancen und Risiken gleichermaßen. Sowohl der große Gewinn als auch eine Insolvenz fallen nicht vom Himmel. Sie entstehen nicht als realisierte Vergangenheit sondern als zukünftige Möglichkeiten. Wer die Zeichen entstehender Möglichkeiten (Frühindikatoren) eher zu deuten versteht als andere und durch konsequentes Training über bessere Fähigkeiten verfügt, sie zu nutzen, hat Vorteile im Wettbewerb.

Deshalb hat **Alois Gälweiler** schon in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts die Er-

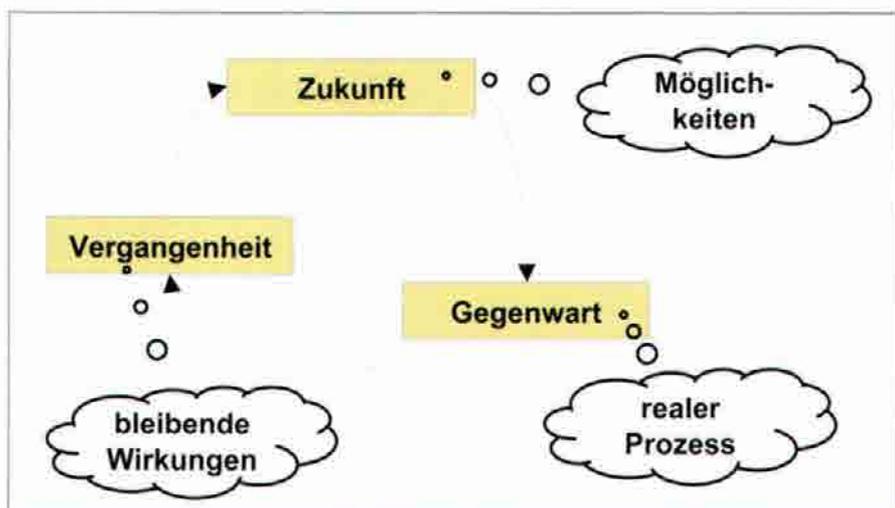


Abb. 1: Zeitkreis

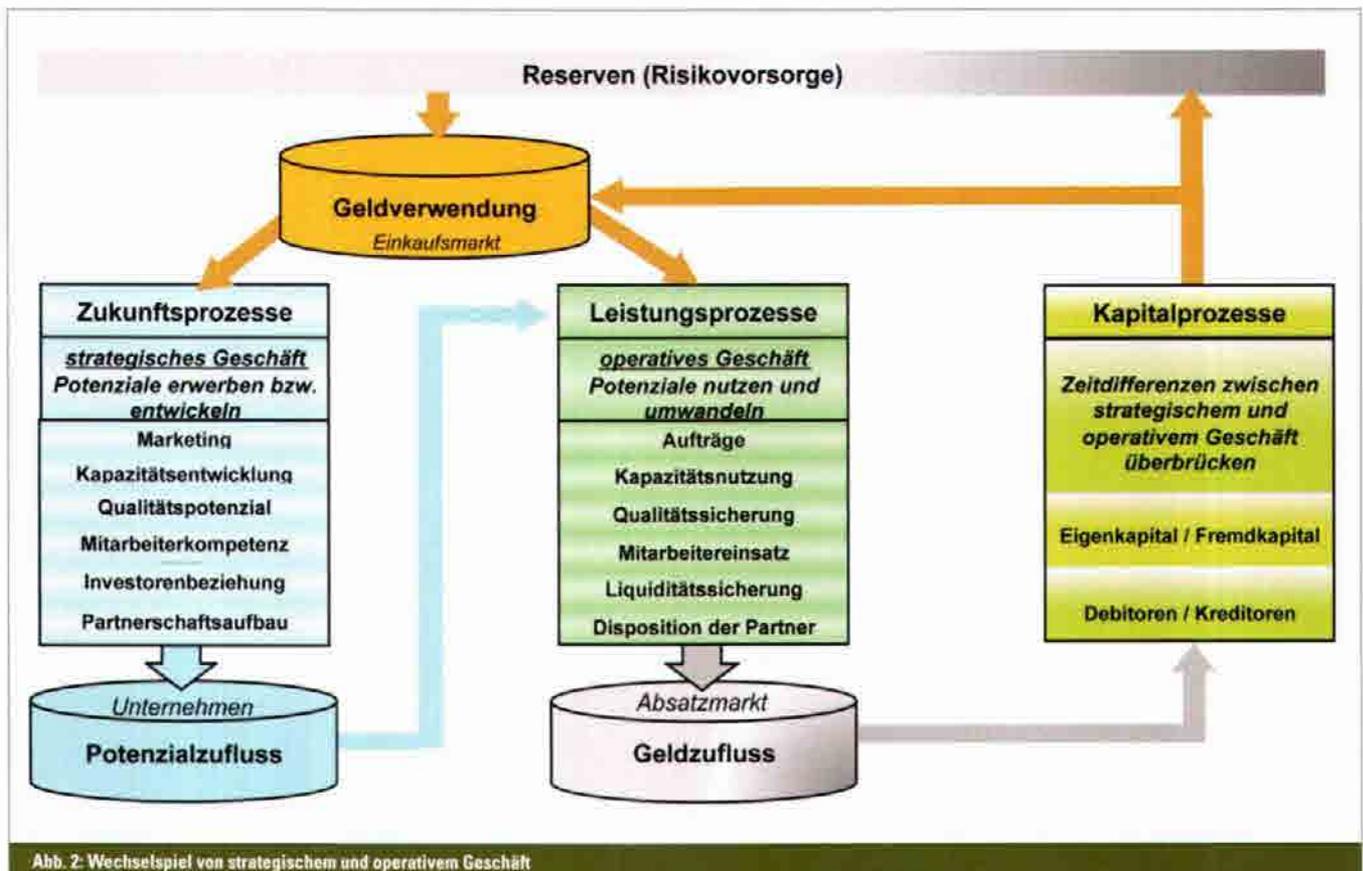


Abb. 2: Wechselspiel von strategischem und operativem Geschäft

tenziale (Kombination von Möglichkeiten und Fähigkeiten) als wesentliche Kategorie neben Liquidität und Erfolg gestellt und vorgeschlagen, strategisches und operatives Geschäft nach dem Umgang mit diesen Potenzialen zu unterscheiden⁸.

Demnach befasst sich das strategische Geschäft mit dem Entwickeln bzw. dem Erwerb von Potenzialen, während es im operativen Geschäft um die effiziente Nutzung der verfügbaren Potenziale geht (s. Abb. 2).

Das ist wie im Fußball. Auf den ersten Blick zählen nur die Tore; und wenn wir ein Tor mehr schießen als unser Gegner, haben wir gewonnen. Aber entsteht aus den gestern geschossenen Toren der heutige Sieg? Er mag uns etwas Selbstvertrauen geben, weil wir erfahren haben, dass wir siegen können. Doch **jedes Spiel ist neu und ein Tor schießt sich heute nicht deswegen, weil es gestern auch geklappt hat**. Wir müssen heute in des Gegners Strafraum kommen. Wir müssen heute die Fähigkeit haben, schneller zu laufen, besser mit dem Ball umzugehen und mögliche Räume und Kombinationen zu sehen, um nach vorn zu stoßen. Und wir müssen heute in der Lage sein,

torgefährliche Möglichkeiten zu erkennen und auch zu nutzen.

In der Wirtschaft findet das „Spiel“ auf Märkten statt. Dort müssen wir Potenziale entwickeln, damit wir uns in unserer Leistungsklasse positionieren und – sofern wir uns das antun wollen – aufsteigen können. Das bildet den Inhalt unserer Strategie, die wir z.B. mit Hilfe einer Balanced Scorecard in konkretes Handeln umsetzen. Und was im Fußball die Tore sind, ist uns eine **nachhaltige, den wettbewerbsbedingten Innovationsanforderungen angemessene Verwertung des eingesetzten Kapitals**.

Aber auch die angemessene Kapitalverwertung fällt nicht vom Himmel. Sie ist verbunden mit erfolgreichen Verkäufen von Produkten und Leistungen und daraus zu realisierenden Gewinnen. Das wiederum beruht auf einer ausreichenden Anzahl geeigneter Kunden und der konsequenten Ausrichtung unserer menschlichen und technologischen Fähigkeiten auf die Bedürfnisse dieser Kunden. Um Kundenbedürfnisse und eigene Kompetenzen einzigartig aufeinander auszurichten, benötigen wir ein möglichst klares, d.h. allen Beteiligten verständliches Geschäftsmodell sowie

eine unternehmenspolitische Orientierung auf die Entwicklung jener Umsatz- und Margen-Potenziale, die wir zukünftig zur Kapitalverwertung nutzen wollen.

Und inwieweit sich die beteiligten Menschen die damit verbundenen Anstrengungen antun, wird maßgeblich von den Werten bestimmt, die vor allem von den Führungskräften vorgelebt werden. Denn durch ihr konkretes Verhalten zeigen Führungskräfte, ob und in welchem Maße es ihnen wert ist, sich für die Strategie des Unternehmens zu engagieren.

Die Balanced Scorecard kann uns dabei helfen, den Prozess der Umsetzung unseres Geschäftsmodells zu strukturieren. **Wir formulieren die strategischen Schwerpunkte für das praktische Handeln und definieren, was jetzt auf der Tagesordnung steht**. Davon ausgehend heben wir einzelne wenige Ziele und Kennzahlen heraus und entscheiden auf dieser Basis zugleich, was wir in der unmittelbar vor uns liegenden Zeit tun werden und was wir nicht tun wollen.

Mit etwas Geduld und kritischem Blick entwickeln wir mit der Zeit geeignete Frühindikatoren und lernen mit Ihrer Hilfe zu erkennen, **ob wir**

auf dem richtigen WEG⁹ sind. Gleichzeitig kann uns der BSC-Prozess helfen, strategisches und operatives Geschäft so miteinander zu verzahnen, dass die Potenzial-, Geld- und Kapitalströme zum nachhaltigen Vorteil aller Beteiligten ausgewogen aufeinander abgestimmt sind.

2. Strategie ist die Kunst, in Konstellationen zu denken.

Wir sind gewohnt, uns Ursache und Wirkung als eine lineare Kette vorzustellen. Das erscheint einfach und logisch. Die Entwicklung verläuft von A über B nach C, weil A die Ursache von B und B wiederum die Ursache von C ist. Oder etwa nicht?

Derartige Ketten setzen einseitige Beziehungen voraus, die wir gerne hätten, weil sie uns eher beherrschbar erscheinen. Außerdem fällt es uns leicht, solche Konstrukte theoretisch nachzuvollziehen. In der Praxis ist das leider nicht mehr als eine weit verbreitete Illusion, simplifizierendes Denken. **Denn reale Wirkung ist immer Wechselwirkung.** Das können wir gar nicht umgehen – höchstens ignorieren. Die realen Faktoren und Interessengruppen sind auf vielfältige Weise und auf wechselnden Ebenen miteinander verbunden. Zwischen ihnen bestehen Rückkopplungen und Regelkreise. Das betrifft sowohl die Verflechtungen innerhalb einer Unternehmung, als auch zwischen den Marktteilnehmern, und schließt Wechselwirkungen mit der natürlichen und sozialen Umwelt ein. **Lineare Beziehungen entspringen ausschließlich der Phantasie unseres (Wunsch-)Denkens.**

Hier ist wieder eine Analogie zum Fußball hilfreich. Im Fußball würde niemand auf die Idee kommen, einseitige lineare Ursache-Wirkungsketten zwischen Torwart, Verteidigung, Mittelfeld und Sturm zu erfinden. Im Fußball entscheidet die momentane Konstellation der 22 Spieler; und es kann durchaus sein, dass gerade der aufgerückte Verteidiger eine Situation ermöglicht, aus der heraus er zum erfolgreichen Torschuss kommt – wie es im Eröffnungsspiel der Fußball-Weltmeisterschaft des Jahres 2006 geschah.

Die **Kreativität** von Spielern und Trainerstab läuft ja gerade darauf hinaus, **Kraft, Schnellig-**

keit, Kombinationsfähigkeit und Überblick so zu entwickeln, dass die Mannschaft über 90 Minuten hinweg möglichst viele torgefährliche Konstellationen herbeiführen und nutzen kann. Gleichzeitig muss sie in der Lage sein, dem Gegner möglichst wenige derartige Konstellationen zu erlauben. Wo im entscheidenden Moment welcher Spieler stehen und wen er anspielen wird, kann weder vorhergesagt noch trainiert werden (eine gewisse Ausnahme bilden Standardsituationen). Aber das Denken und Handeln in Konstellationen kann nicht nur trainiert werden; jedem guten Spieler ist es längst in Fleisch und Blut übergegangen. Erst auf dieser Grundlage können Spaß, Spielwitz und Erfolg erblühen.

In der Wirtschaft ist es nicht anders. Die Beziehungen sind durch eine Art **Werte-Netz aus Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Komplementoren** (direkte oder indirekte Partner, die uns helfen den „verteilbaren Kuchen zu vergrößern“) charakterisiert, das sich um jedes

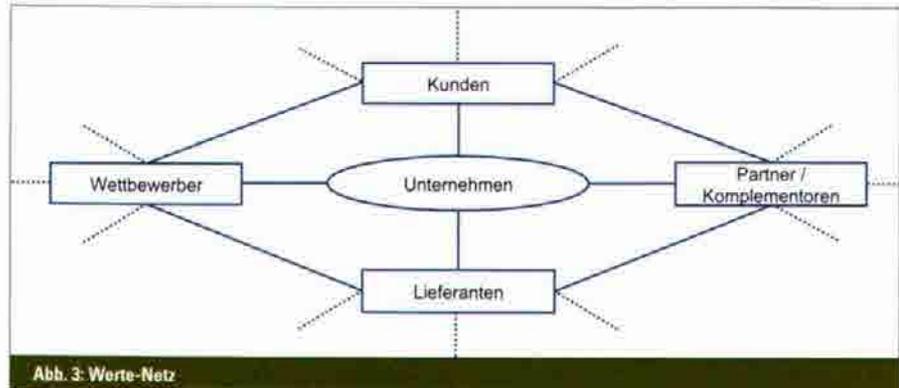


Abb. 3: Werte-Netz

Unternehmen rankt¹⁰. Die Position jedes einzelnen „Spielers“, seine Macht und sein Einfluss hängen von dem Mehrwert ab, den die Anderen im Netz von ihm haben. Wenn wir z.B. für einen wesentlichen Rohstoff nur einen Zulieferer nutzen, den wir nicht kurzfristig wechseln können, dann hat dieser Zulieferer für uns einen hohen Mehrwert – er erhält auf diese Weise uns gegenüber eine Machtposition. Die muss er nicht notwendigerweise gegen uns nutzen.

Vielleicht sind wir ja auch sein mit Abstand größter Abnehmer; dann haben wir für ihn u.U. denselben Mehrwert, wie er für uns. **In diesem Fall gleichen sich die Machtpositionen aus.** Anderenfalls befinden wir uns in einer latenten

Abhängigkeit, aus der unvermittelt strategische Probleme erwachsen können. Zumindest die Möglichkeit ist bereits da; und wir sind gut beraten, sie klein zu halten bzw. – sofern wir dazu in der Lage sind – diese Anhängigkeit durch Erweiterung unserer Lieferantenbeziehungen zu mindern, damit aus der Möglichkeit nicht bittere Realität erwächst. Dasselbe gilt für alle anderen Positionen im Werte-Netz.

Jedes Unternehmen sollte daher die Rolle zu verstehen suchen, die es in seinem Werte-Netz spielt. Das beginnt bei der Abgrenzung des Marktes – unseres „Spielfeldes“. Wer sind die Mitspieler und in welcher Position stehen sie zu uns und wir zu ihnen? Wer hat Vorteile, wenn wir im Spiel sind und wer hat Vorteile, wenn wir vom Markt verschwinden? Hat einer der Spieler so viel Mehrwert für die Anderen und damit ausreichende Macht, dass er die Regeln und Auffassungen („Glaubenssätze“) des Geschäftes bestimmen kann? Welche Einflussmöglichkeiten haben wir?

Außerdem ist es hilfreich zu wissen, in welchen weiteren Werte-Netzen die Anderen eingebunden sind. Vielleicht lassen sich dadurch verschiedene Geschäfte vorteilhaft miteinander verbinden und unsere Marktposition verbessern. Durch diese Fragen und ihre schrittweise Beantwortung erschließt sich uns wenigstens ein Teil der Konstellationen, in denen wir agieren (s. Abb. 3).

Das Denken und Handeln in Konstellationen wird erleichtert, wenn wir für jedes Geschäftsfeld ein möglichst **klar eingegrenztes Geschäftsmodell** entwickeln, das zu unseren Dimensionen passt. Anderenfalls manövrieren wir uns möglicherweise in eine Vielzahl latenter Probleme, die dann oft unvermittelt über uns „her-



Abb. 4: Strategisches Haus

einbrechen“. Nehmen wir bspw. einen Hersteller elektronischer Bauteile mit einer Fertigungskapazität von sagen wir 10 Mio. € pro Jahr. Wenn er sich auf einem Markt bewegt, der jährlich ein Volumen von 10 Mrd. € umsetzt, dann ist er mit seinen 0,1% Marktanteil nicht nur ein „Niemand“; er wird auch kaum in der Lage sein, das Werte-Netz – die Konstellationen dieses Marktes – zu überschauen. Er wird also immer Gefahr laufen, zum Spielball Anderer zu werden. Dass es auch anders geht, demonstriert gerade im Mittelstand eine Vielzahl von Unternehmen, die ihre Position durch **Konzentration auf**

Kernkompetenzen und auf dazu passende Kunden signifikant verbessern konnten. Sie haben durch Schärfung ihres Geschäftsmodells einen für sie überschaubaren und gestaltbaren Markt abgegrenzt¹¹.

Unser Elektronik-Hersteller sollte also durch Besinnung und Beschränkung auf seine einzigartigen Stärken das Spielfeld soweit klären, dass er sich auf einen Markt mit einem Umsatzvolumen von vielleicht 100 Mio. € konzentriert. Dort wäre er eine nennenswerte Größe, ein „Jemand“ und hätte bei Ausbau seiner innovativen

Fähigkeiten sogar die Chance, zum Marktführer aufzusteigen. Die Konstellationen dieses Marktes kann er schneller überschauen und zum Teil aktiv beeinflussen. Damit erschließen sich möglicherweise Wachstumschancen, die er auf dem Milliarden-Markt nicht finden kann, weil seine Stärken dort unspezifisch verpuffen.

Eine solche Schärfung des Geschäftsmodells ist natürlich leichter gesagt als getan. Es erfordert ambitionierte Ziele und sukzessive, konsequente Veränderungen des gesamten Unternehmens; die Wechselbeziehungen seiner Stakeholder und jene mit der Umwelt eingeschlossen. Dieser WEG ist steinig, doch er ist möglich und viele Unternehmen sind ihn erfolgreich gegangen, weil sie ihre Strategie darauf ausgerichtet haben. Wer sich allerdings auf eine derartige Strategie einlässt, braucht Methoden der Umsetzung, mit denen er jene maßgeblichen Konstellationen abbilden kann, die er gestalten will. Dafür kann der BSC-Prozess äußerst hilfreich sein.

Kehren wir deshalb – der Einfachheit halber – wieder zum Fußballbeispiel zurück. Wir wollen uns einen Verein anschauen, der ein klares Geschäftsmodell entwickelt hat:

- Zielpersonen (Kunden) – die Menschen der Region

Autoren



■ **Dr. Herwig Friedag**

Ist Inhaber der Firma Friedag Consult, Moderation in Unternehmen und Leiter des Öffentlichkeitsausschusses im Internationalen Controller Verein e.V.

E-Mail: consult@friedag.com

■ **Dr. Walter Schmidt**

Ist Inhaber der Firma ask, Angewandte Strategie und Kommunikation. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein e.V.

E-Mail: walter@ask-schmidt.de



- Kernbedürfnis der Kunden – Stärkung des Selbstwertes durch Heimatverbundenheit
- Kernkompetenz des Vereins – Fußballfeste feiern
- Einzigartigkeit des Vereins – Identifikation der Menschen in der Region mit uns

Für den Zeitraum bis 2010 haben die Vereinsmitglieder als Leitziel beschlossen „Wir steigen in die Liga auf“, damit sie das Bild als Identifikations-Verein für die Region nachhaltig ausbauen können. Am Tabellenplatz (als Leitkennzahl) wollen sie merken, ob sie erfolgreich sind oder nicht. Um die Konstellationen zu berücksichtigen, in deren Rahmen der Verein seine Strategie umsetzen will, wurde folgendes strategisches Haus entwickelt (s. Abb. 4):

Die „Aufgänge“ (Spalten) des Hauses charakterisieren jene strategischen Themen unserer Geschäftsprozesse, **die jetzt auf der Tagesordnung stehen**. Auf welche inhaltlichen Fragen wollen wir unsere Aufmerksamkeit und unsere Kräfte bei der Umsetzung der Strategie in der nächsten Zeit konzentrieren? Das soll nicht bedeuten, dass es nicht noch andere wichtige Fragen zu lösen gilt. Es soll uns nur bei der Entscheidung helfen, **womit wir jetzt anfangen wollen**. Und wenn die ersten Aufgaben bewältigt sind, werden wir uns den nächsten zuwenden. Für jedes Thema wird ein Ziel formuliert und eine Kennzahl, mit deren Hilfe wir erkennen wollen, ob wir Erfolg haben.

Die „Etagen“ (Zeilen) des Hauses stehen für jene Stakeholder, die für das Erreichen unseres Leitziels besonders relevant sind. Es gibt sicherlich noch viel mehr Stakeholder, mit denen der Verein zu tun hat. Aber auch hier gilt der Spruch: **Weniger ist mehr**. Weil wir unsere Kräfte auf das jetzt Maßgebliche konzentrieren können. Zum Schluss geht es darum, **die relevanten Stakeholder mit ins Boot zu holen**. **Ausgehend von deren Sicht** (Perspektive) müssen wir die Frage beantworten: Wie können wir gemeinsame Interessen an der Umsetzung der Strategie des Vereins entwickeln? Und analog zu den strategischen Themen konkretisieren wir diese Entwicklungsgebiete für gemeinsame Interessen durch Ziele und Kennzahlen.

Das strategische Haus umreißt auf diese Weise in konzentrierter Form die wichtigsten Charakteristika jener Konstellation, von der wir uns am ehesten Erfolg versprechen. Wir haben damit einen Zielrahmen zur Verfügung, mit dessen Hilfe wir entscheiden können, was wir tun und was wir lassen wollen. Jede „Wohnung“ bildet die Schnittfläche eines strategischen Themas und eines Entwicklungsgebietes. Wenn wir sie mit Aktionen füllen, können wir prüfen, ob sie sowohl dem Ziel des Themas als auch jenem des Entwicklungsgebietes gerecht werden. So lässt sich die Spreu vom Weizen trennen.

Allerdings gilt es zu beachten, dass wir uns bei der Konstruktion des strategischen Hauses auch geirrt haben können. Es lässt sich nie mit Bestimmtheit sagen, ob wir die „richtige“ Konstellation ausgewählt haben – das wissen wir immer erst hinterher. In dieser Beziehung ist die **Vergangenheitsanalyse von großem Wert**. Aus ihr können wir erkennen, welche Konsequenzen eine Entscheidung unter bestimmten Konstellationen

nach sich gezogen, wie sie die Möglichkeiten der weiteren Entwicklung beeinflusst hat. Wir können uns befähigen, die Muster derartiger Situationen intuitiv wiederzuerkennen und lernen, Regeln für das Verhalten in vergleichbaren Bedingungen abzuleiten.

Allein, eine verlässliche Vorhersage ergibt sich daraus nicht – schon deswegen, weil nur Wahrscheinlichkeiten dafür existieren, ob und wann eine vergleichbare Konstellation eintreten wird. Deshalb müssen wir immer wieder die **Plausibilität unserer Annahmen hinterfragen**. Und wir sollten relativ einfache Konstellationen wählen, weil in bestimmten Grenzen eine geringere Genauigkeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine mögliche Konstellation auch real wird. Albert Einstein hat diese Faustregel auf den Punkt gebracht: **„Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen, aber nicht noch einfacher“**¹².

Eine Form der Plausibilitätsprüfung ist die Gegenüberstellung der Zielgrößen aus dem strategischen Haus mit den komplementären operativen Zielgrößen der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung. Das lässt uns erkennen, ob die Ziele der Potenzialentwicklung und jene der Potenzialnutzung miteinander korrelieren. Gleichzeitig entsteht eine Auswahl wesentlicher Kennzahlen für das Unternehmen bzw. für die mit der Balanced Scorecard betrachtete Ebene des Unternehmens. Dabei fungieren die strategischen Kennzahlen als Früh- und die operativen Kennzahlen als Spätindikatoren. Eine rote Ampel auf der linken Seite signalisiert Handlungsbedarf für das strategische Haus. Eine rote Ampel auf der rechten Seite erfordert Feuerwehreinsätze, weil akute Gefahr besteht.

8. Controller Fachtagung 12. Juni 2009 in Hannover Hotel Novotel Hannover

Controlling – Basis für
Zukunftssicherung und Wandel


MANAGEMENT INSTITUT
HERRENHAUSEN
www.management-institut.de

Berichts-Scorecard:

per 30.06.2009

Bereich: Fußballverein
verantwortlich: Vorstand

1. strategische Zahlen						2. operative Zahlen									
Produkte / Ergebnis		Ist per 06	Abweichung zum Plan 06 in ME in %	Erwartung restl. Zeit	Abweichung zum Plan JE Jahres-ende in ME in %	Ist per 06		Abweichung zum Plan 06 in ME in %	Erwartung restl. Zeit	Abweichung zum Plan JE Jahres-ende in ME in %					
strategisch						operativ									
Tabellenplatz	12	0	100%	-2	10	2	125%	TE Innenfinanzkraft	650	-189	-29%	+600	1.250	50	104%
# Fanclubs	12	-14	46%	+17	29	-1	97%	% Stadion-Auslastung	86%	4%	105%	+10%	96%	11%	113%
#T Vereinsmitglieder (Tabellenplatz)	19	-2	90%	+7	26	1	104%	TE Umsatzerlöse	3.462	-538	-87%	+3.950	7.412	-988	93%
o# Regionalkontakte/M (Vereinsmitglieder)	16	-1	94%	+9	25	5	125%	TE TV-Einn.	5.600	-400	-93%	+5.860	11.460	-540	96%
a Schuldigungsdauer	15	1	107%	-0,5	14,5	0,5	104%	TE Sponsoren-Einn.	4.780	-220	96%	+5.200	9.980	-20	100%
								TE Gesamtkosten	-13.797	453	97%	-13.700	-27.497	1.003	96%
								TE Ergebnis	45	-705	8%	+1.310	1355	-145	90%
3. Probleme für die Zielerreichung						4. eingeleitete Maßnahmen									
<ul style="list-style-type: none"> * Der hohe Krankenstand im Spielerbereich macht den Einsatz junger, unerfahrener Spieler aus den unteren Mannschaften nötig. * Unser neuer Fanbeauftragter konnte erst zum 01.04 seine Aufgaben übernehmen. * Die Sponsoren-Einnahmen sind wegen häufiger Krawalle nach den Spielen mit entsprechender Pressewirkung leicht unter den Erwartungen zurück geblieben. 						<ul style="list-style-type: none"> * Polizei-Zusammenarbeit intensivieren * Pressearbeit insb. mit Regionapresse verstärken * Trainingseinheiten für "high-potentials" aus den unteren Ligen * Zusammenarbeit mit Stadt-Sparkasse -> Gratskarten für SPK-Kunden und Kreditlinien-Erweiterung 						zuständig		Termin	
												Aa		22.08.	
												Bb		28.08.	
												Cc		15.10	
												Dd/Vorstand		25.08.	
5. Entscheidungsbedarf												zuständig		Termin	
<ul style="list-style-type: none"> * verstärkte Suche nach einem Stürmer aus der Region * variable Gehaltsstruktur ausfeilen 												Vorstand		24.07.	
												Beirat		30.09.	

Abb. 5: Berichts-Scorecard

Aus einer derartigen Zusammenstellung wesentlicher Kennzahlen kann man natürlich auch ein übersichtliches Reporting entwickeln. Wir haben sie deshalb als „Berichts-Scorecard“ bezeichnet¹³. Das ist zwar auch nichts anderes als ein Kennzahlensystem; allerdings eng verbunden mit der Strategie des Unternehmens und dem daraus abgeleiteten Handlungsrahmen des Strategischen Hauses. Für unseren Fußballverein könnte die Berichts-Scorecard folgendes Aussehen haben (s. Abb. 5):

Folgende Plausibilitätspaare werden dabei gegenübergestellt:

- * Tabellenplatz – Innenfinanzkraft, TV-Einnahmen [€]
- * Fanclubs [Anzahl] – Stadion-Auslastung [%]
- * Vereinsmitglieder [Anzahl] – Umsatzerlöse, Gesamtkosten [€]
- * Regionalkontakte [ø Anzahl] – Sponsoren-Einnahmen [€]

Diese Gegenüberstellung konkretisiert zugleich die strategische Ausrichtung und verzahnt sie mit der unternehmenspolitischen Orientierung des operativen Geschäfts.

3. Strategie ist die Kunst, zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Konstellationen zu unterscheiden.

Wir sprechen so gern von Gewinnmaximierung oder Minimierung der Kosten. Das sind Phanta-

sieprodukte des Denkens, die so simpel erscheinen, aber mit dem realen Leben wenig gemein haben. In der Praxis geht es nicht um Extrem-, sondern um Grenzwerte. Es gibt immer ein Wechselspiel zwischen Chancen und Risiken sowie der damit verbundenen Verantwortung, das nur in einem relativ kleinen Bereich stabile Gleichgewichtszustände erlaubt. Wir bewegen uns letztlich in Korridoren. Die gegenwärtige Finanzkrise ist ein gravierendes Beispiel, zu welchen Folgen ein massives Verlassen dieser Korridore führen kann.

Es ist also an der Zeit, das Denken in Extremwerten zu überwinden; und einige Ansätze dafür sind durchaus zu erkennen. **Controller kennen das WEG-Symbol, das für Ausgewogenheit statt Gewinn-Maximierung steht. Der Internationale Controller Verein verfolgt das Konzept des nachhaltigen Controllings**¹⁴. Im Mittelstand stehen die Traditionen des ehrenwerten Kaufmanns und der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit nach wie vor hoch im Kurs. Hier gehört es zur gewohnten Praxis, sich maßvoll zu verhalten und Extreme zu vermeiden.

Dennoch, wer es nicht gelernt hat, sich in Konstellationen zu bewegen, dem fällt es schwer, die aus manchen Lehrbüchern überkommenen Pfade der Gewinnmaximierung und Kostenminimierung zu verlassen. Es fällt ihm schwer, die oftmals relativ schmalen Erfolgskorridore zu erkennen; mitunter werden schon die Bemühungen zur Analyse derartiger Bedingungsgefü-

ge als Irrweg abgetan. Und so handeln wir noch viel zu oft wie der Bauer, der seiner Kuh das kostenträchtige Fressen abgewöhnen wollte. Als er endlich Erfolg hatte, war das dumme Vieh tot.

Hier kann die Balanced Scorecard auf hervorragende Weise das Denken positiv beeinflussen, weil sie die Ausgewogenheit der Interessen zum Programm erhebt. Allein das „Balanced“ ihres Namens kann zur Abkehr von einseitigen Extremen beitragen, wenn wir es ernst nehmen. Die Schärfung des Geschäftsmodells und die Strenge des durch das Strategische Haus gesetzten Handlungsrahmens tragen das Übrige dazu bei. Allein, es reicht nicht aus; wir müssen letztlich bereit sein, die Konsequenzen zu ziehen und zu tragen, indem wir entsprechend handeln.

4. Strategie ist die Kunst, erfolgreiche Konstellationen aktiv herbeizuführen und zu nutzen.

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, hat Erich Kästner gesagt. Wer im Fußball eine torefährliche Konstellation erreicht und nicht schießt, kann nicht gewinnen. Deshalb müssen Methoden einfach (nicht simpel) und handlungsrelevant sein, wenn sie sich in der Praxis durchsetzen wollen.

Der BSC-Prozess hat dieses Potenzial! Wenn wir das Strategische Haus mit zielgerichteten

Aktionen füllen und die Arbeit durch das Bündeln dieser Aktionen in strategische Projekte organisieren, können wir das strategische Handeln in den Alltag überführen. Das strategische Geschäft wird zum täglichen Job für jedermann oder wie Kaplan und Norton es formuliert haben: „**Strategy as everyone's everyday job**“¹⁵.

Das Herangehen wird komplexer, wenn in größeren Unternehmen der BSC-Prozess in mehreren Geschäftseinheiten sowie ihren Bereichen und Abteilungen verbreitet werden soll. Dann kann schnell die Einfachheit des grundsätzlichen Ansatzes verloren gehen, wenn wir uns nicht ausreichend Zeit nehmen für die Architektur des Gesamt-Prozesses.

Dabei geht es zum Einen um die Prüfung der strategischen Relevanz der verschiedenen Struktureinheiten. Der geschilderte Weg von der Erarbeitung eines scharfen Geschäftsmodells über das Strategische Haus bis hin zur Organisation strategischer Projekte ist mit Aufwand verbunden und bindet die Aufmerksamkeit einer Vielzahl von Menschen über eine beträchtliche Zeit. Es gilt ja, **das systematische Betreiben des strategischen Geschäfts zu erlernen**. Insofern ist es ratsam, nicht mit dem Schinken nach der Wurst zu werfen, wie wir in Berlin sagen. Es muss sich lohnen, den BSC-Prozess zu differenzieren. Dann allerdings ist er in gleicher Weise wie beschrieben in allen relevanten Geschäftseinheiten zu realisieren. Wobei darauf zu achten ist, dass die gemeinsame Zielausrichtung des Unternehmens als Ganzes erhalten bleibt.

Zum Anderen geht es um die Verknüpfung der verschiedenen Ebenen. Bei vielgliedrigen Unternehmen wachsen der Abstand und das Unverständnis für die praktischen Bedürfnisse des Arbeitsalltags schnell, wenn mehr als zwei Ebenen miteinander verflochten werden. Das liegt an den Unterschieden zwischen den Erfahrungswelten und der damit verbundenen Gefahr, mit denselben Worten aneinander vorbei zu reden. Sie sind zu oft mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt. Das gilt auch für Kennzahlen, sobald sie in unterschiedliche Kontexte eingebunden werden. Deshalb muss abgewogen werden, welche Einheitlichkeit der BSC in Struktur und Inhalt über alle Ebenen gewahrt

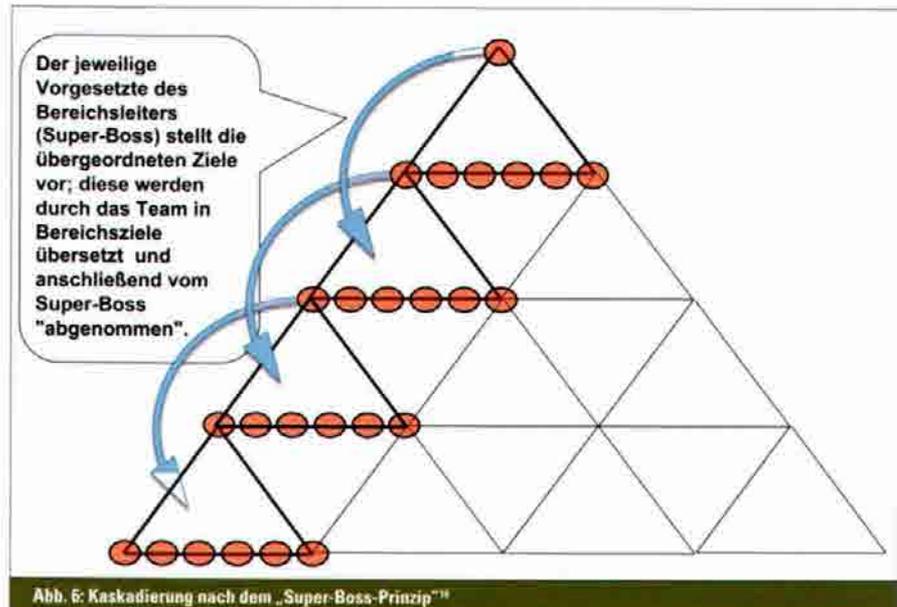


Abb. 6: Kaskadierung nach dem „Super-Boss-Prinzip“¹⁶

und inwieweit den spezifischen Besonderheiten Raum gegeben werden soll. Dabei hat es sich bewährt, kaskadenförmige Verknüpfungen von jeweils 2 Ebenen zu realisieren – wir nennen es das „**Superboss-Prinzip**“ (s. Abb. 6):

Wie und mit welchen Subzielen die untergeordneten Bereiche zur strategieorientierten Zielerreichung des Unternehmens beitragen, kann und sollte im jeweiligen Bereich festgelegt werden. Das übergeordnete Zielsystem wird zu Beginn vom jeweiligen Vorgesetzten des Bereichsleiters („Super-Boss“) dem Bereich vorgestellt; und nach Abschluss des Zielerarbeitungsprozesses wird das Ergebnis von diesem abgenommen. Dieser kaskadenartig verlaufende Prozess fördert nicht nur die unternehmensweite Ausrichtung der Bereichsziele sondern auch die Motivation der Beteiligten und unterstützt so das Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen.

Der letzte Schritt auf diesem Weg ist meist die Einbindung des BSC-Prozesses in den Management- und Planungskalender. Dann können wir die zu erwartenden Ergebnisse aus den strategischen Projekten in der mittelfristigen Planung verankern und so verbindlich festschreiben. Gleichzeitig werden auch die erforderlichen Ausgaben auf die Jahresscheiben verteilt und die zumeist notwendigen Finanzierungsentscheidungen auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen vorbereitet. Schließlich werden die Kennzahlen der BSC in das Reporting des Unternehmens eingebunden. Damit erhält der BSC-Prozess endgültig seinen festen Platz in den jährlichen Management-Zyklen.

Wer soweit gekommen ist, hat schon viel erreicht. Doch auch dann kann der Prozess noch **scheitern, wenn das „handlungsleitende System“¹⁷ die Balanced Scorecard auf Dauer nicht akzeptieren wird.**

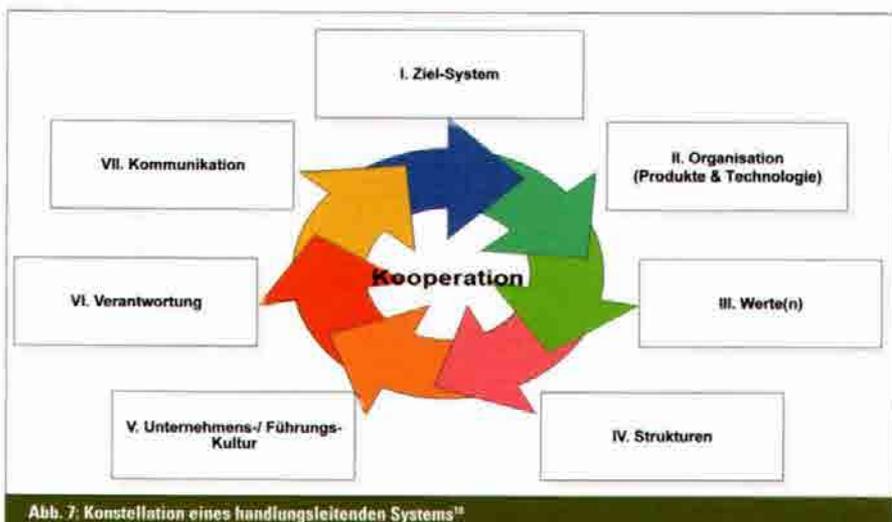


Abb. 7: Konstellation eines handlungsleitenden Systems¹⁸

Die Erfolgchancen einer BSC hängen ab von ihrer Passfähigkeit zum handlungsleitenden System des Unternehmens

Die Handlungsweise in einem Unternehmen wird von mehreren Faktoren beeinflusst, die im Verlauf der Jahre aufeinander eingespielt sind (s. Abb. 7):

Wenn die konkrete Ausprägung der Faktoren mit der beschlossenen Strategie des Unternehmens und ihrer Umsetzung durch den BSC-Prozess harmoniert, sind kaum Schwierigkeiten zu beobachten. Das ist jedoch nicht notwendigerweise gegeben. Oftmals werden mit der Entwicklung einer Strategie signifikante Veränderungen angestrebt, die nicht ohne Folgen für das handlungsleitende System umgesetzt werden können. Dann ist ein Programm zu entwickeln, wie die einzelnen Faktoren sukzessive an die strategischen Erfordernisse angepasst werden sollen. Das geht weit über den BSC-Prozess hinaus, ist aber für seine nachhaltige Weiterführung von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Bemühen wir noch einmal unser Beispiel des Fußball-Vereins; dort haben sich folgende Aufgaben ergeben:

I. Zielsystem

Aufgabe: Von der Vorgabe zum gemeinsamen Bild der Zukunft (den Schritt hatten sie mit der Erarbeitung der BSC bereits getan)

II. Organisation (Leistungsprozess)

Aufgabe: Vom Kostendenken zur Balance der relevanten Interessengruppen

III. Werte(n)

Aufgabe: Von Lohn & Preis zur Wertschätzung

IV. Strukturen

Aufgabe: Von Schnittstellen zu wertebasierten Nahtstellen

V. Unternehmens-/ Führungs-Kultur

Aufgabe: Vom trennenden zum kooperativen Wettbewerb

VI. Verantwortung

Aufgabe: von der Stellenbeschreibung zur persönlichen Ergebnis-Orientierung

VII. Kommunikation

Aufgabe: von der Verlautbarung zur zielbezogenen Interaktion

Es ist hier nicht der Platz, den gesamten weiteren Ablauf zu beschreiben. Die beispielhaften Aufgabenstellungen sollen nur verdeutlichen, dass der BSC-Prozess in vielen Fällen in einen umfassenderen Veränderungsprozess eingebunden werden muss, damit er nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann. Dass die Mühen sich lohnen, haben wir bereits erwähnt. Allein, wir müssen bereit sein, sie uns anzutun.

Literatur

Drennan, D. (1992): Transforming Company Culture, Getting your company from where you are now to where you want to be, McGraw-Hill, London

Einstein, A. (1993): Zur Methodik der theoretischen Physik; in: Mein Weltbild, Frankfurt/Main

Friedag, H. / Schmidt, W. (2002): Taschenguide Balanced Scorecard, Haufe-Verlag, Freiburg

Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Campus, Frankfurt/M. Internationaler Controller Verein (2003): Statement Balanced Scorecard, Gauting

Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (1992): The balanced scorecard - Measures that drive performance, in Harvard Business Review (January-February), S. 71-79

Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Schäffer-Poeschel
Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (2008): Management mit System, in Harvard Business Manager, S. 28-48

Nalebuff, B. / Brandenburger, A. (1996): Coopetition - kooperativ konkurrieren, Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Campus, Frankfurt/Main

Schäffer, U. / Matlachowsky, P. (2007): Warum das Konzept von KAPLAN/NORTON scheitern musste, Eine fallstudienbasierte Analyse der Entwicklung von Balanced Scorecards in deutschen Unternehmen, Positionspapier der WHU Vallendar, 4. Vallendarer Controlling-Tagung

Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus, Frankfurt/New York

Fußnoten

- ¹ Kaplan, R.S. / Norton D.P. (1992)
- ² Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press
- ³ Die amerikanische Fassung wurde von Peter Horváth ins Deutsche übertragen und 1997 veröffentlicht.
- ⁴ Siehe http://controllerakademie.de/fachsem/fachsem_bsc.html
- ⁵ Int. Controller Verein (2003)
- ⁶ vgl. Schäffer, U. / Matlachowsky, P. (2007)
- ⁷ Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (2008), S. 37
- ⁸ vgl. Gälweiler, A. (1974)
- ⁹ Das WEG-Symbol steht in der Tradition von Dr. Albrecht Deyhle für die Balance von Wachstum, Entwicklung und Gewinn. Bereits Ender der 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts entwickelt, hat es inhaltlich den Kern der 25 Jahre später entwickelten Balanced Scorecard bereits vorweg genommen.
- ¹⁰ vgl. Nalebuff, B. / Brandenburger A. (1996)
- ¹¹ vgl. Simon, H. (2007)
- ¹² Einstein, A. (1993), S. 116
- ¹³ vgl. Friedag, H.R. / Schmidt, W. (2002)
- ¹⁴ <http://www.controllerverein.com/Fachthemen.183.html>
- ¹⁵ vgl. Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (2001), S. 12
- ¹⁶ in Anlehnung an Drennan, D. (1992), S. 219 ff
- ¹⁷ dieser Begriff ist der Studie von Schäffer, U. / Matlachowsky, P. (2007) entnommen
- ¹⁸ die Abbildung ist dem neuen Buch von Friedag / Schmidt entnommen „Die 6. Welle – Kooperation, der entscheidende Wettbewerbsfaktor“ (erscheint im Mai 2009 im Haufe Verlag)



Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung

Am Beispiel von Busunternehmen im ÖPNV

von Christian Schneider, Berlin

(H12065941)

Busunternehmen sind Teil des **öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV)**. Der ÖPNV wiederum ist Teil des öffentlichen Verkehrs und des Personenverkehrs im Nahverkehr. Er grenzt sich so vom Individualverkehr, Güterverkehr und Fernverkehr ab und wird üblicherweise im Linienverkehr betrieben. Der Linienverkehr ist eine zwischen bestimmten Ausgangs- und Endpunkten eingerichtete regelmäßige Verkehrsverbindung, auf der Fahrgäste an bestimmten Haltestellen ein- und aussteigen können.

Der ÖPNV unterteilt sich in den **Schienenpersonennahverkehr (SPNV)** und den **Straßenpersonennahverkehr (ÖSPV)**. Neben Busverkehren zählt zum Straßenpersonennahverkehr auch die Beförderung von Personen mit Straßenbahnen sowie mit Taxen. Innerhalb der Buslinienverkehre unterscheidet man Stadtverkehre im Stadt- und Vorortverkehr sowie Regionalverkehre im Überlandverkehr zwischen Gemeinden und Städten. Charakteristisch für den öffent-

lichen Personenverkehr mit Bussen ist, dass die **Reiseweite 50 km bzw. die Reisezeit eine Stunde nicht übersteigt**.

Besonderheiten für die Steuerung von Busbetrieben im öffentlichen Nahverkehr resultieren aus ihrer **Eigenschaft als Dienstleistungsunternehmen** mit hoher Personal- und Anla-

genintensität und einem damit verbundenen hohen Fixkostenanteil (vgl. Abb. 1). Der Prozess der Leistungserstellung wird durch eine Vielzahl externer Faktoren beeinflusst und stark von rechtlichen Vorgaben aus dem Personenbeförderungsrecht geprägt. Ein wesentlicher Komplexitätstreiber der Steuerung liegt in der Dienstleistung per se begründet.



Abb. 1: Charakteristika von Busunternehmen im ÖSPV

13

23

39

G

F

S

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Das Merkmal der Immaterialität der Dienstleistung hat zur Folge, dass das Leistungsangebot nicht lagerfähig ist. Daraus ergibt sich für den Erbringer der Leistung, dass stets ein gewisses Leistungspotenzial vorgehalten werden muss. Hinzu kommt, dass Busunternehmen im Personennahverkehr einem zunehmenden Wettbewerbsdruck und Zwang zur Optimierung ausgesetzt sind, der insbesondere auf folgenden Faktoren beruht:

1.) Fortschreitende Liberalisierung und Harmonisierung der Nahverkehrsmärkte

in Europa: Mit der Verabschiedung der neuen EU-Verordnung 1370/2007, die im Dezember 2009 in Kraft tritt, wurde die Grundlage für eine weitere Angleichung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Marktordnungen geschaffen. Ziel dieser Verordnung ist die Transformation eines wettbewerbsarmen ÖPNV-Marktes zu einem durch den Wettbewerb bestimmten ÖPNV-Markt unter Vermeidung einer Verschlechterung der Angebotsqualität für die Nahverkehrskunden.

der **Schülerzahlen**, führt zu einem spürbaren Rückgang der Nachfrage vor allem in ländlichen Gebieten. Hier beträgt der Anteil der Ausbildungsverkehr an der gesamten Verkehrsleistung bis zu 80%. Ferner besitzen Senioren wesentlich häufiger als früher einen Führerschein und nutzen bis ins hohe Alter einen PKW. Die demografische Entwicklung läuft dabei nicht bundesweit einheitlich. Während die Ballungsgebiete um die wirtschaftlich potenten Großstädte weiterhin Bevölkerungszuwachs verzeichnen, schrumpfen die Einwohnerzahlen in vielen ländlichen Regionen abseits dieser Gebiete spürbar.

4.) **Kürzungen bei öffentlichen Mitteln:** Der Druck zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte, die als Besteller von Verkehrsleistungen auftreten und diese gegebenenfalls bezuschussen, nimmt weiter zu. Dies führt dazu, dass weniger Mittel für den öffentlichen Personennahverkehr und die Verkehrsunternehmen zur Verfügung stehen.

kräftigen Größen. Darüber hinaus ermöglichen Kennzahlen, Entwicklungen im zeitlichen Verlauf zu verfolgen sowie Ziel- bzw. Planwerte für die Zukunft vorzugeben und ihre Einhaltung zu überwachen.

Voraussetzung für den Gebrauch von Kennzahlen sind **leistungsfähige IT Systeme**, die eine EDV-gestützte Ermittlung der Kennzahlen auf Knopfdruck ermöglichen. Ferner ist insbesondere beim Einsatz und dem Vergleich von Kennzahlen über verschiedene Betriebe, Bereiche oder Unternehmen hinweg eine **eindeutige Definition** von Kennzahlen **und deren Erhebungsmethoden** unerlässlich. Nur wenn eine einheitliche und verlässliche Messung gewährleistet wird, können Kennzahlen analysiert und miteinander verglichen werden.

Einzelne Kennzahlen sind nur eingeschränkt aussagefähig. Sie müssen zu einem Kennzahlensystem verdichtet werden, um steuerungsrelevante Informationen zu liefern. Auch wenn Kennzahlen durch Operationalität und quantitative Exaktheit bestechen, nehmen sie stets auch eine Komprimierung der Realität vor. Dies und die Tatsache, dass sich der Einsatz von Kennzahlen auf messbare, vergangenheitsbezogene, meist finanzwirtschaftliche Größen beschränkt, hat zu vielfältiger Kritik an Kennzahlen und dem Einsatz traditioneller (finanzwirtschaftlicher) Kennzahlensysteme wie etwa dem weit verbreiteten DuPont-Schema geführt.

Autor



■ Dr. Christian Schneider

ist Kfm. Geschäftsführer der Regionalbus Braunschweig GmbH und der dazugehörigen Tochtergesellschaft Haller Busbetrieb GmbH, Geschäftsfeld Stadtverkehr der Deutschen Bahn AG. Desweiteren ist er Dozent an der Akademie Hamburger Verkehrswirtschaft und Lehrbeauftragter an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin und seit 1999 aktives Mitglied im Internationalen Controller Verein e.V.

2.) Zunehmende Internationalisierung mit der Folge der Intensivierung des Wettbewerbs:

Während der Markt in den größeren Städten zumeist von den kommunalen Unternehmen dominiert wird, verschärft sich der Wettbewerb bei den Regionalverkehren. Neben privaten Busunternehmen und den Tochtergesellschaften der Deutschen Bahn AG, die ihre Busverkehre im Geschäftsfeld Stadtverkehre gebündelt hat, drängen zusehends internationale Großkonzerne wie z.B. Veolia oder Arriva auf den deutschen Markt.

3.) Demographische Entwicklung: Ein Rückgang der Bevölkerung, insbesondere

Zur Notwendigkeit einer kennzahlengestützten Unternehmensführung

Als betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme eignen sich insbesondere Kennzahlen. Mit Hilfe von Kennzahlen soll der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb eines Unternehmens gemessen werden. Kennzahlen bilden damit die Basis für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Meist wird Kennzahlen eine besondere Bedeutung im Rahmen der operativen Steuerung zuerkannt. Der Vorteil des Einsatzes von Kennzahlen besteht in der **Verdichtung großer Datenmengen zu wenigen aussage-**

Die vielfältige Kritik an den herkömmlichen, vergangenheitsorientiert und finanzwirtschaftlich ausgerichteten Kennzahlensystemen hat dazu geführt, dass neuartige Systeme des **Performance Measurement und Management** entwickelt wurden. Diese versuchen eine Verbindung zur Unternehmensstrategie und zu den langfristigen Unternehmenszielen herzustellen. Zielsetzung des Performance Managements ist es damit, den Entstehungsprozess des Unternehmenserfolges durch geeignete Messgrößen abzubilden, zu verstehen und zu steuern. Performance Management lässt sich insofern zutreffend als kennzahlenbasierte, erfolgs- und zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung umschreiben. In der betrieblichen Praxis haben sich insbesondere

zwei Typen von Performance Measurement- und Managementsystemen etabliert, wertorientierte Steuerungskonzepte einerseits sowie die Balanced Scorecard (BSC) andererseits (vgl. Abb. 2).

Bei den wertorientierten Steuerungskonzepten wird die Steigerung des Unternehmenswertes bzw. Shareholder Values als primäres Unternehmensziel verstanden. Wertorientierte Performancemaße versuchen so die Wertschaffung im Sinne der Steigerung des Marktwerts des Eigenkapitals eines Unternehmens abzubilden. Dabei haben sich - entwickelt von Beratungsgesellschaften - vielfältige Ansätze herausgebildet. Am bekanntesten sind die Discounted Cash Flow-Methode (DCF), der Cash Flow Return on Investment (CFROI) und daraus abgeleitet der Cash Value Added-Ansatz (CVA) sowie der Return on Capital Employed (ROCE) und daraus abgeleitet der Economic Value Added (EVA). Der Economic Value Added ist das in der Praxis gängigste Verfahren. Hier wird unterstellt, dass ein Unternehmen nur dann Wert generiert, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital die Kapitalkosten des Unternehmens übersteigt. Diese Überrendite multipliziert mit dem investierten Kapital misst die jährliche Wertsteigerung oder Wertvernichtung.

Wertorientierte Steuerungskonzepte werden insbesondere wegen ihrer einseitigen Ausrichtung an den Interessen der Eigenkapitalgeber kritisiert. Dem gegenüber berücksichtigt die Balanced Scorecard neben den Interessen der Shareholder (Finanzperspektive) implizit die Interessen der Kunden und Lieferanten (Kunden- und Prozessperspektive) sowie der Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive).

Das Kennzahlensystem wird damit zum Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung. Der strategische Führungsprozess wird durch strategiebezogene Kennzahlen und Maßnahmen unterstützt. Hierdurch kann insbesondere die weit verbreitete Schwachstelle einer mangelnden Verknüpfung von Strategie und operativer Planung beseitigt werden. Problematisch erweist sich am Konzept der Balanced Scorecard insbesondere aber der hohe Aufwand bei der Implementierung und das dazu erforderliche Know-how.

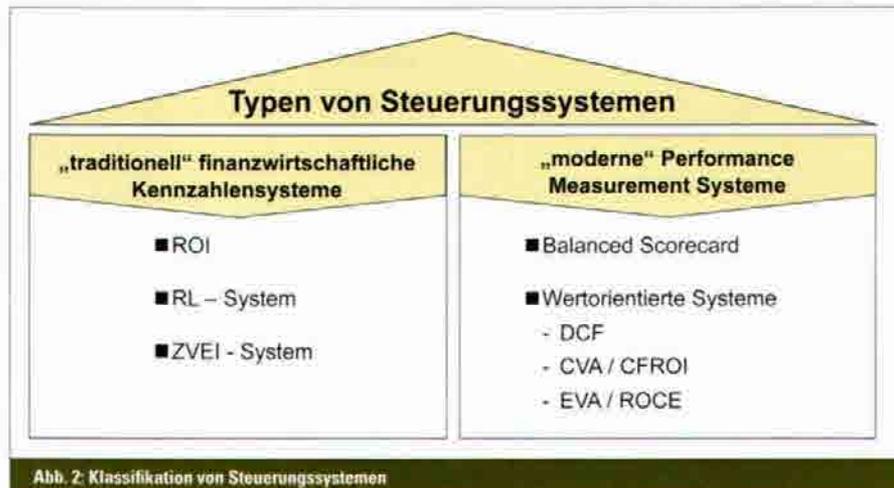


Abb. 2: Klassifikation von Steuerungssystemen

ROCE als Steuerungskonzept

Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile (vgl. Abb. 3) haben wir uns für ein wertorientiertes Steuerungskonzept und hier speziell für den Return on Capital Employed (ROCE) entschieden. Dabei spielt nicht nur die **Zugehörigkeit zum Deutsche Bahn Konzern** eine Rolle, bei dem der ROCE die zentrale Steuerungsgröße ist. Wichtig war vielmehr, auf ein Konzept zurück zu greifen, welches in einem **mittelständischen Unternehmen** mit rund 400 Mitarbeitern und sechs Standorten **mit vertretbarem Aufwand umsetzbar** und von den operativ verantwortlichen Führungskräften auch verstanden wird.

Der ROCE bietet eine **verhältnismäßig einfache Steuerungslogik**. So bildet das Capital Employed das zu verzinsende Kapital ab. Es entspricht dem Anlagevermögen plus dem Nettoumlaufvermögen bzw. Working Capital. Das Earnings before Interest and Taxes (EBIT)

steht das zur Bedienung des Capital Employed zur Verfügung stehende Ergebnis vor Steuern und Zinsen dar. Die Finanzierungspolitik im Unternehmen oder Veränderungen der Zinskonditionen auf den Finanzmärkten spielen beim EBIT keine Rolle. Beide Größen, EBIT und Capital Employed, lassen sich verhältnismäßig einfach aus der Bilanz sowie aus der Gewinn- und Verlustrechnung herleiten und gegebenenfalls um (nicht operative) Sondereffekte bereinigen. Schließlich zeigt der Vergleich des ROCE mit den Kapitalkosten die Wertschaffung bzw. Wertvernichtung an.

Die **Problematik** des ROCE, dass die Kennzahl auf **Restbuchwerten** basiert und somit die Gefahr der **Unterinvestition** besteht, kann in Kauf genommen werden, zumal die wesentlichen Stellhebel zur Beeinflussung des ROCE bei Busunternehmen eher im EBIT und weniger im Capital Employed zu sehen sind. Ceteris paribus erhöht sich die Renditegröße ROCE bei gleich

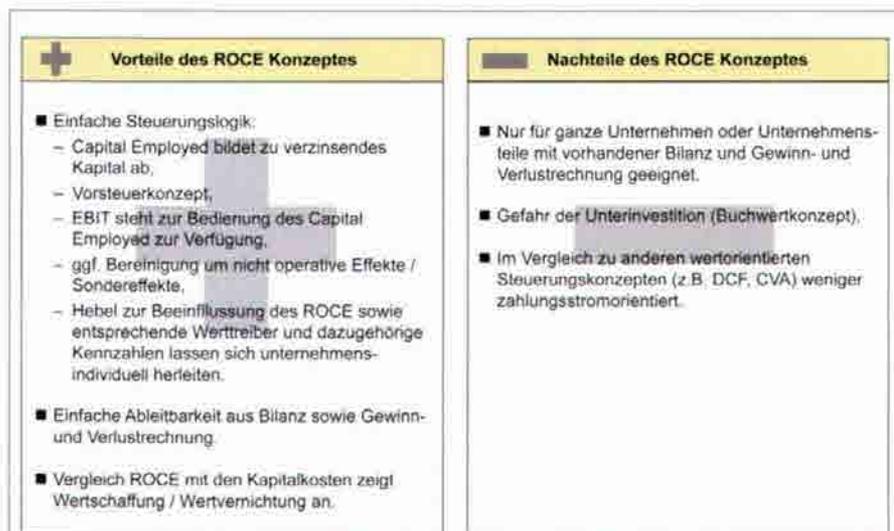


Abb. 3: Vor- und Nachteile des ROCE-Konzeptes



Abb. 4: Schritte zur Herleitung des ROCE-Baumes

bleibendem Ergebnis im Zeitablauf dann, wenn das Unternehmen keine weiteren Investitionen tätigt. Auch der Nachteil, dass der ROCE im Vergleich zu anderen wertorientierten Steuerungskonzepten und Spitzenkennzahlen in geringerem Umfang zahlungsstromorientiert ist, wird vor dem Hintergrund der einfachen Umsetzbarkeit und Verständlichkeit des Konzepts hingenommen.

Neben der Auswahl einer zur wertorientierten Steuerung verwendeten Spitzenkennzahl sind die hinter dieser stehenden und sie bestimmenden Werttreiber und Hebel zu identifizie-

ren, um Ansatzpunkte zum wertsteigernden Handeln aufzeigen zu können. Dazu ist es erforderlich, die wertorientierte Spitzenkennzahl in einem gezielten Ableitungsprozess herunterzubrechen und in Größen des operativen Geschäftes zu übersetzen. Dies erfolgt in einem vierstufigen Prozess, wie in Abb. 4 dargestellt. Auf diese Weise wird wertorientierte Steuerung auch auf operativer Ebene verankert. Es entstehen dadurch Werttreiber-Modelle, auch als Werttreiber-Bäume oder Werttreiber-Hierarchien bezeichnet, die aufzeigen, woher die Wertschaffung kommt und wie sie stattfindet.

Das Werttreibermodell für ein Busunternehmen im ÖSPV

Die wesentlichen Werttreiber für ein Busunternehmen im öffentlichen Straßenpersonennahverkehr sind ergebnisseitig getrieben (EBIT) und damit von Umsatz und Kosten beeinflusst (vgl. Abb. 5). Der Umsatz wird vornehmlich von den Verkehrseinnahmen bestimmt. Die Verkehrseinnahmen setzen sich vor allem aus **Fahrgeldeinnahmen im Linienverkehr** sowie zu einem geringen Teil aus ergänzenden Einnahmen im Gelegenheitsverkehr sowie im freigestellten Schülerverkehr zusammen. Zu den

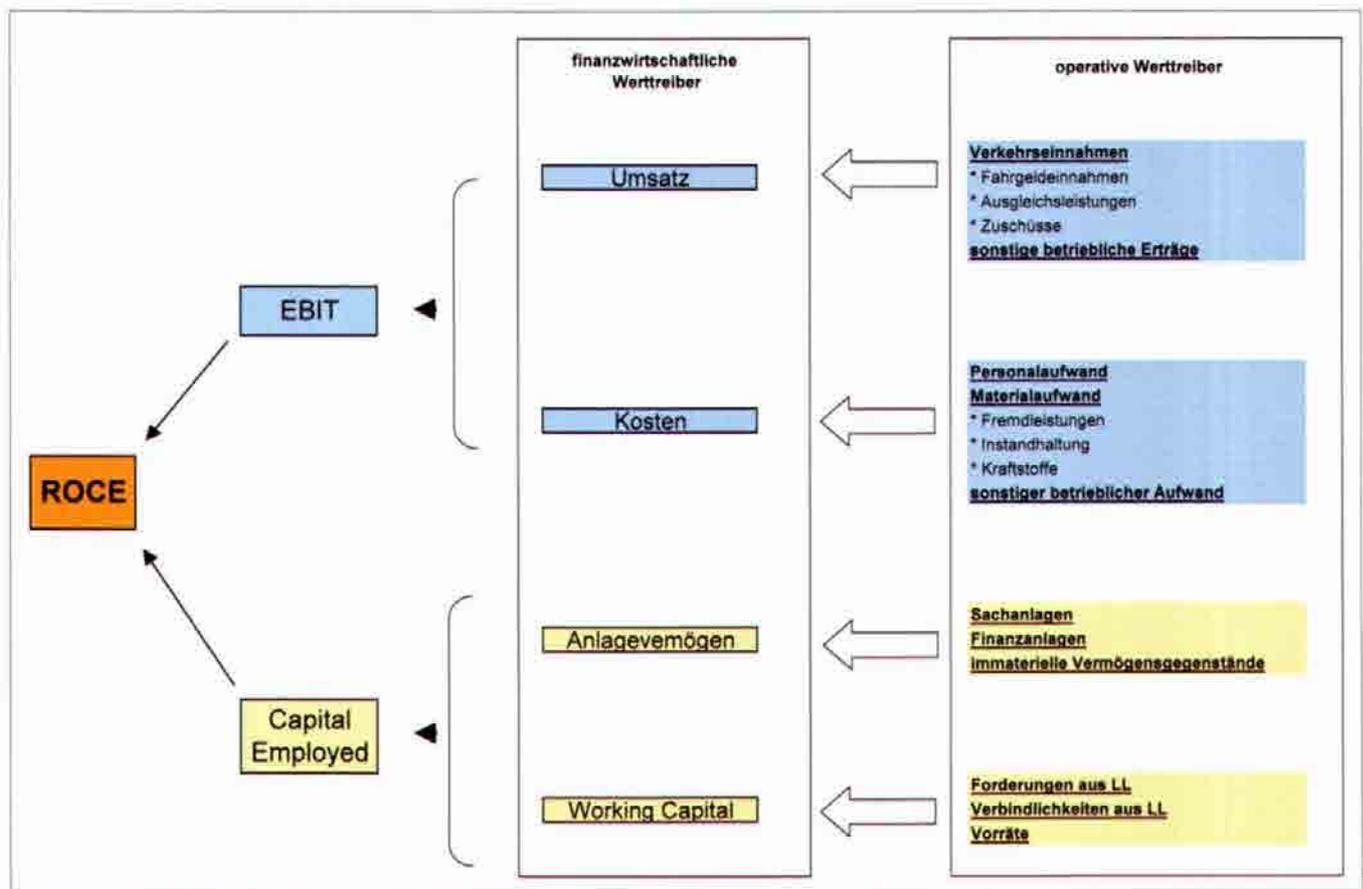


Abb. 5: Zerlegung des ROCE in operative Werttreiber

Formen des Gelegenheitsverkehrs zählen der Mietomnibusverkehr sowie Ausflugsfahrten und Ferienzeleisen.

Bei den freigestellten Schülerverkehren handelt es sich um Verkehre, die nur von Schülern genutzt werden können. Die Betriebskosten freigestellter Schülerverkehre nach der Freistellungsverordnung übernimmt in vielen Bundesländern in vollem Umfang der Schulträger, die Schüler müssen keine Fahrscheine erwerben. Darüber hinaus bilden Ausgleichsleistungen nach § 45 Personenbeförderungsgesetz (PBefG) für Ausbildungsverkehre sowie nach § 148 Sozialgesetzbuch (SGB) für den Transport von Schwerbehinderten eine wichtige Einnahmequelle.

Erlöse aus der Vermietung von Bussen, dem Vertrieb von Werkstattleistungen oder dem Verkauf von Diesel spielen demgegenüber eine untergeordnete Rolle. Aufwandsseitig sind aufgrund der hohen Personalintensität der Personalaufwand sowie der Materialaufwand in Form von eingekauften Transportleistungen bei Auftragnehmern bzw. Subunternehmern, Instandhaltungsaufwendungen und Aufwendungen für Treibstoffe die wesentlichen Kostentreiber.

Das **Capital Employed** wird durch gebundenes Anlagevermögen in Form von Bussen und Betriebshöfen zum einen sowie durch Working Capital in Form von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräten zum anderen bestimmt. Maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Anlagevermögens hat insofern insbesondere die Quote der Eigen- bzw. Fremderbringung sowie die Entscheidung Kauf bzw. Eigenerstellung oder Miete bzw. Leasing von Betriebshöfen.

Die **Einflussmöglichkeiten auf das Working Capital** sind demgegenüber vornehmlich beschränkt auf das Vorratsvermögen. Dieses besteht nahezu ausschließlich aus Treibstoffen und Ersatzteilen. Hier kann durch bedarfsorientierte Bestellvorgänge (just-in-time) eine Minimierung von Lagerbeständen erreicht werden. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen resultieren überwiegend aus Leistungsbeziehungen zu Auftragnehmern, die als Subunternehmer Leistungen erbringen. Auftragnehmer werden branchenüblich monatlich bezahlt.

Entsprechend ergibt sich hier kaum weiteres Optimierungspotenzial, etwa durch weitere Streckung der Zahlungsziele. Auch die Einflussmöglichkeiten auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind begrenzt. Das Gros der Forderungen besteht gegenüber Kreisen und kreisfreien Städten bzw. öffentlichen Institutionen mit geringen Einflussmöglichkeiten auf Zahlungsziele und -modalitäten.

Insbesondere stark von Schülerverkehren dominierte Regionalbuslinien zeichnen sich durch beachtliche Schwankungen in der Leistungserstellung zwischen Schul- und Ferienzeiten aus. In Ferienzeiten wird das Fahrplanangebot regelmäßig spürbar ausgedünnt und vermindert. Neben saisonalen Schwankungen spielen bei schülerlastigen Verkehren auch Schwankungen im Tagesverlauf eine gewichtige Rolle. Üblicherweise finden sich Produktionsspitzen in den Morgen- und Mittagsstunden zu den Schulanfangs- und -endzeiten.

Kennzahlen zur Messung der operativen Werttreiber

Die Kennzahlen zur Messung der operativen Werttreiber lassen sich in vier Gruppen einteilen: umsatz- (1) und kostenbezogene (2) Kennzahlen sowie Kennzahlen zur Steuerung von Working Capital (3) und Anlagevermögen (4) (s. Abb. 6).

Wesentlicher Treiber für die Fahrgeldeinnahmen ist die Anzahl der beförderten Personen. Diese wird als Verkehrsaufkommen bezeichnet. Neben der Anzahl beförderter Personen sind die **Personenkilometer** ein weiterer Treiber für die Verkehrseinnahmen. Die Personenkilometer sind das Produkt aus der Anzahl der beförderten Personen und der mittleren Fahrt- bzw. Reiseweite. Letztere gibt an, welche Entfernung der Fahrgast vom Abfahrtsort bis zum Ziel durchschnittlich zurücklegt. Die Personenkilometer werden auch als Verkehrsleistung bezeichnet.

Ein Maß für die Betriebsleistung sind die so genannten **Platzkilometer**. Sie sind das Produkt aus den gefahrenen Nutzwagenkilometern und der durchschnittlichen Platzzahl (Sitz- und Stehplätze) der einzelnen Fahrzeuge. Die Kennzahl

Nutzwagenkilometer zeigt die auf den Fahrzeugeinsatz bezogene Betriebsleistung auf, die bei Fahrten im Rahmen der Verkehrsbedienug erreicht werden. Sie umfasst alle gefahrenen Kilometer, die der Beförderung von Personen dienen. Von der gesamten Fahrleistung sind insofern die Leerkilometer abzuziehen, um die Nutzwagenkilometer zu erhalten.

Die Fahrgeldeinnahmen werden zu den Nutzwagenkilometern ins Verhältnis gesetzt, um so zu ermitteln, wie hoch der **Fahrgelderlös je Nutzwagenkilometer** ist. Ebenfalls ins Verhältnis zu den Nutzwagenkilometern werden Ausgleichsleistungen für Ausbildungsverkehre (§ 45a PBefG) und die Schwerbehindertenbeförderung (§ 148 SGB) gesetzt. Diese Kennzahlen sind ein Indikator für die Abhängigkeit von einzelnen Erlösarten. Der Quotient aus Personenkilometer zu Platzkilometer ergibt schließlich den durchschnittlichen Auslastungsgrad. Zur Steigerung der Erlöse und bzw. oder zur Reduzierung von Kosten gilt es den Auslastungsgrad zu erhöhen. Denkbar ist das beispielsweise durch den Ersatz von Gelenkbussen durch kleinere Standard-Busse oder die Einführung nachfrage- bzw. bedarfsorientierter Bedienformen, wie z.B. Rufbus oder Ruftaxi.

Der **Dienstplanwirkungsgrad** ist der Quotient aus produktiver Arbeitszeit zur Gesamtarbeitszeit. Er bildet die Arbeitsproduktivität des Fahrpersonals ab und wird ermittelt, indem die Lenkzeit des Fahrpersonals zur bezahlten Arbeitszeit ins Verhältnis gesetzt wird. Die bezahlte Arbeitszeit setzt sich aus Lenkzeiten, Vorbereitungs- und Abschlusszeiten, bezahlten Pausen sowie Dienstelementen wie tanken, reinigen oder abrechnen zusammen. Der Fahrplanwirkungsgrad ermittelt sich als Quotient aus Fahrplanstunden zu Umlaufstunden. Er ist ein Beurteilungskriterium vor allem für die Wirtschaftlichkeit der Verkehrsbedienug. Die **Umlaufzeit** ist diejenige Zeit, die ein Fahrzeug für einen vollen Umlauf auf einer Linie, also Hin- und Rückfahrt einschließlich Wendezeiten, benötigt.

Da dem Material- und Personalaufwand bei Busbetrieben besonderes Gewicht zukommt, gilt es jeweils Material- und Personalaufwand ins Verhältnis zum Gesamtaufwand zu setzen. Veränderungen der **Materialintensität** können ein Indikator dafür sein, dass mehr oder weniger

Finanzkennzahlen		Vorjahr	per Dez 2008			
	ist per Dez	Plan	Ist	Abw. zu Plan	Abw. in %	
ROCE	%					
Capital Employed	TE					
EBIT (BE I)	TE					
Umsatz	TE					
Aufwand	TE					
Anlagevermögen	TE					
Working Capital	TE					

Umsatzkennzahlen		Vorjahr	per Dez 2008			
	ist per Dez	Plan	Ist	Abw. zu Plan	Abw. in %	
Leerfahrtenanteil Linienverkehr	%					
Nutzwagenkilometer (incl. AN) (Linie)	Tsd.					
Nutzwagenkilometer (incl. AN) (FVO)	Tsd.					
Nutzwagenkilometer (incl. AN) (MOB)	Tsd.					
§ 45a PBefG- Mittel (Linie)	€					
§ 148 SGB- Mittel (Linie)	€					
Umsatz Linienverkehre je Nutzwagenkilometer*	€					
Umsatz je Nutzwagenkilometer (MOB)	€					
Umsatz je Nutzwagenkilometer (FVO)	€					
Verkehrsaufkommen Linienverkehr	Tsd.					
Verkehrsleistung (Personenkilometer) (Linie)	Tsd.					
Auslastungsgrad Linie	%					
Umsatz je Personenkilometer (Linie)	€					

Kennzahlen zum Anlagevermögen		Vorjahr	per Dez 2008			
	ist per Dez	Plan	Ist	Abw. zu Plan	Abw. in %	
Anlagenintensität	%					

Working Capital-Kennzahlen		Vorjahr	per Dez 2008			
	ist per Dez	Plan	Ist	Abw. zu Plan	Abw. in %	
durchschnittliches Kundenziel	Tage					
durchschnittliches Lieferanziel	Tage					
durchschnittliche Lagerdauer	Tage					

Kostenbezogene Kennzahlen		Vorjahr	per Dez 2008			
	ist per Dez	Plan	Ist	Abw. zu Plan	Abw. in %	
Dienstplanwirkungsgrad	%					
Fahrplanwirkungsgrad	%					
Personalaufwandsquote	%					
Materialaufwandsquote	%					
Vergütungssatz AN	€					
Overheadkosten pro Wagenkilometer (gesamt)	€					
Instandhaltungskosten pro Wagenkilometer (Regie)	€					
Auftragnehmerquote (Linie)	%					
Krankenstand	%					
Fahrdienstkosten pro Wagenkilometer (Regie)	€					
Instandhaltungskosten KOM je Wageneinheit	€					
Gesamtkosten netto je Wagenkilometer (gesamt)	€					
Personalkosten Fahrpersonal je Fahrplanstunde	€					

Abb. 6: Kennzahlen zur Messung der Werttreiber (Kriterien-Ampel: rot = > 20% bzw. < -20%, gelb = <= 20% bzw. >= -20%, grün = <= 10% bzw. >= -10%)

Leistungen fremd bezogen werden. Ein Anstieg der Materialaufwandsquote kann aber auch ein Anhaltspunkt dafür sein, dass sich die Preise im Einkauf erhöht haben. Eine Verminderung der Materialaufwandsquote ist gegebenenfalls ein Indiz dafür, dass stille Reserven im Vorratsvermögen aufgelöst wurden. Die **Personalaufwandsquote** ist ein Indikator für die Personal- und Arbeitsintensität eines Unternehmens. Sie steigt mit dem Grad der Eigenfertigung an. Veränderungen der Personalintensität können darauf hindeuten, dass sich der Anteil fremd vergebener Leistungen erhöht oder verringert hat bzw. dass die Personalkosten gestiegen sind.

Da Überstunden üblicherweise Zuschläge verursachen und damit die Personalkosten in die Höhe treiben, darf die Erhebung der **Überstundenquote** des Fahrdienstes nicht fehlen. Gekoppelt an die Entwicklung der Überstunden ist gegebenenfalls die **Entwicklung des Krankenstandes**.

Die **Auftragnehmerquote** zeigt an, wie hoch der Anteil der von Subunternehmern erbrachten Leistung ist. Sie wird ermittelt, indem die von Auftragnehmern durchgeführte Fahrleistung in Kilometern zur Gesamtfahrleistung ins Verhältnis gesetzt wird. Eine hohe Auftragnehmerquote erhöht die Flexibilität, senkt Fixkosten in Form von Personal- und Kapitalkosten sowie Abschreibungen, birgt aber die Gefahr, sich zu sehr von Subunternehmern abhängig zu machen.

Für die Fragestellung, ob es sich lohnt, Fahrleistungen fremd zu vergeben, ist **der durchschnittliche Vergütungssatz für Auftragnehmer** eine wichtige Kennzahl. Dieser ergibt sich, indem der Aufwand für Fremdleistungen zu den gefahrenen Kilometern der Auftragnehmer ins Verhältnis gesetzt wird. Soll ein exakter Vergleich zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug durchgeführt werden, sind zu den direkten Auftragnehmerkosten noch solche, größ-

teils indirekte Kosten zu addieren, die von den Auftragnehmern verursacht werden. Der so ermittelte Wert muss dann mit den Gesamtkosten für selbst erbrachte Leistungen je gefahrener Kilometer verglichen werden.

Instandhaltungskosten für den eigenen Fuhrpark lassen sich entweder **je Wageneinheit oder je Wagenkilometer inklusive Leerkilometer** berechnen. Auf beide Kennzahlen übt das Alter des Fuhrparks spürbaren Einfluss aus. Aufgrund des Bezugs zur erbrachten Leistung sind die Kosten je gefahrenem Kilometer als Steuerungsgröße dabei aussagefähiger. Beim Ausweis je Wageneinheit ist zu berücksichtigen, dass eine Umrechnung des Fuhrparks in normierte Wageneinheiten (lt. Verband Deutscher Verkehrsunternehmer) erfolgen muss.

Einfluss auf die Kostenstruktur haben die Zahl der eigen verschuldeten Unfälle und der dabei

auf tretende Schadenaufwand. Entsprechend ist die relative Unfallquote und der Schadenaufwand je Schadensfall Bestandteil des Kennzahlensets. Die **relative Unfallquote** wird ermittelt, indem die Anzahl eigen verschuldeter Unfälle zur Kilometerleistung inklusive Leerfahrten ins Verhältnis gesetzt wird.

Ein fortwährendes Thema ist die Minimierung der Overhead-Kosten. Es handelt sich hier um Aufwand für Vertrieb und Verwaltung, der sich zur besseren Vergleichbarkeit ins Verhältnis zur Kilometerleistung inklusive Leerfahrten setzen lässt. Man erhält so einen Wert, der die Belastung mit **Overhead-Kosten je gefahrener Kilometer** angibt.

Einen guten Indikator für die Wirtschaftlichkeit des Leistungserstellungsprozesses und die Wettbewerbsfähigkeit am Markt bilden die **Fahrdienstkosten je Fahrplanstunde** der in Eigenregie erbrachten Fahrleistung sowie die Kosten je Wagenkilometer. Neben den Personalkosten für die Fahrer zählen zu den Fahrdienstkosten auch personalunabhängige Kosten wie Sozialraumkosten, Kosten für Berufskleidung, Bildungs- oder Reisekosten. Die Kosten je Wagenkilometer werden berechnet, indem die Gesamtkosten bereinigt um bestimmte Erträge ins Verhältnis zur insgesamt gefahrenen Leistung (inklusive Leerkilometer) gesetzt werden.

Die **Anlagenintensität** setzt das Anlagevermögen ins Verhältnis zum Gesamtvermögen. Je höher die Anlagenintensität, desto höher die Fixkostenlastigkeit und desto geringer die Flexibilität auf Betriebsschwankungen zu reagieren.

Die **Entwicklung des Working Capitals** wird mit Hilfe der Kennzahlen durchschnittliches Kundenziel, durchschnittliches Lieferantziel sowie durchschnittliche Lagerdauer überwacht. Das Kundenziel bzw. die Days Sales Outstanding (DSO) oder Debitorenlaufzeit, zeigt das von den Kunden durchschnittlich in Anspruch genommene Zahlungsziel auf. Es beschreibt die durchschnittliche Bindung der Umsätze als Forderungen und wird ermittelt, indem die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt werden. Das Lieferantziel, auch Days Payables Outstanding (DPO) bzw. Kreditorenlaufzeit genannt, zeigt auf, wie lange ein Unternehmen Kredit bei

seinen Lieferanten in Anspruch nimmt. Als Quotient aus Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und dem Materialaufwand inklusive des Aufwandes für bezogene Leistungen beschreiben die Days Payables Outstanding das Zahlungsverhalten des Unternehmens an seine Zulieferer und Dienstleister.

Das Ergebnis ist die durchschnittliche Zeitspanne zwischen Rechnungseingang und Bezahlung in Tagen. Die durchschnittliche Dauer der Kapitalbindung im Vorratsvermögen (Days Inventory Outstanding = DIO) zeigt die Lagerdauer an. Zur Ermittlung dieser wird zunächst der Materialaufwand ins Verhältnis zum durchschnittlichen Vorratsvermögen gesetzt. Man erhält so die Lagerumschlaghäufigkeit. Die durchschnittliche Lagerdauer ergibt sich schließlich, indem die Anzahl der Tage durch die Lagerumschlaghäufigkeit dividiert wird.

Nicht im ROCE-Baum enthalten, aber erhoben und ergänzend nachrichtlich ausgewiesen werden die **Anzahl der Fahrzeuge**, das **durchschnittliche Fahrzeugalter**, die Fahrzeugreserve (in %), der Dieselverbrauch je 100 km sowie die Anzahl der Mitarbeiter gemessen in Vollzeitäquivalenten, aufgeteilt nach Overhead, Fahrpersonal und Werkstattpersonal. Zudem werden der Personalaufwand und der Umsatz zur Mitarbeiteranzahl ins Verhältnis gesetzt. Der Umsatz je Mitarbeiter lässt in gewissem Umfang Rückschlüsse auf die Produktivität der Belegschaft und einen effizienten Personaleinsatz zu.

Frellich wird die Aussagefähigkeit dadurch eingeschränkt, dass der Umsatz auch von Faktoren beeinflusst wird, die nicht von den Mitarbeitern zu vertreten sind. Der **Personalaufwand je Mitarbeiter** ist ein Indikator für das Lohn- und Gehaltsniveau. Die Fahrzeugreserve ist derjenige Fahrzeugbestand, der zusätzlich zum verkehrlichen erforderlichen Einsatz vorgehalten wird, um bei unvorhergesehenen Fahrzeugausfällen und Betriebsstörungen das Leistungsangebot zu

erbringen und um die durch Instandhaltung nicht verfügbare Fahrzeugzahl auszugleichen.

Erhebungsfrequenz und Erhebungsweise

Die Kennzahlen wurden erstmals für das 2. Quartal 2008 ermittelt, ab dann **vierteljährlich** erhoben. Da die Niederlassungen als eigene Profit-Center mit Ergebnisverantwortung geführt werden, ist erstmals im ersten Quartal 2009 angedacht, ein deutlich **abgespecktes Bündel an Kennzahlen für jede Niederlassung** zu ermitteln. Dies soll ein internes Benchmarking ermöglichen. Des Weiteren ist geplant, bei der eignen Tochtergesellschaft sowie bei zwei Schwestergesellschaften den ROCE-Baum einzuführen, so dass auch gesellschaftsübergreifend ein Benchmarking möglich wird. Ohnehin ermittelt unsere Führungsgesellschaft regelmäßig einzelne Kennzahlen zum Vergleich der Gesellschaften untereinander. Diese Kennzahlen wurden in das Kennzahlensystem integriert.

Die Kennzahlen werden in einem **Excel-Tabelleau berechnet, und zwar weitgehend automatisiert**. Dabei stammen die zur Ermittlung der Kennzahlen notwendigen Daten aus unterschiedlichen Systemen wie der Kostenrechnung, der Transportleistungs- bzw. Linienerfolgsrechnung, dem Produktionssystem sowie dem Personaldispositions- und -abrechnungssystem.

Es wird ein Vergleich zum Vorjahr sowie ein Abgleich Plan gegenüber Ist, und zwar jeweils kumuliert zum Quartalsende vorgenommen. Auch existiert ein **Kennzahlenbuch**, in dem bis ins Detail beschrieben wird, wie die Kennzahlen ermittelt werden, welche Daten einfließen und aus welchen Systemen diese generiert werden. Eine entsprechende Dokumentation ist unablässig, um eine einheitliche und vergleichbare Erhebung und Ermittlung der Kennzahlen sicher zu stellen (siehe Bsp. in [Abb. 7](#)).

Vergütungssatz Auftragnehmer (AN) = AN Kosten / AN km

Auftragnehmeraufwand:

Auftragnehmervergütung zzgl. für AN übernommene Kosten für Fahrscheindrucker, Buslackierungen, etc. und incl. Sekundärverrechnungen i. w. aus 22350 Betrieb und Produktion. (KSN der RKOST 22351 Zeile 60)

Herkunft der Daten: ADAAM & SAP & TLR Bus

Abb. 7: Auszug aus dem Kennzahlenhandbuch

Eine hohe Qualität und damit Aussagefähigkeit des Kennzahlensystems kann nur gewährleistet werden, wenn bereits in den Systemen, in denen die Basisdaten generiert werden, eine **entsprechende Datenqualität** existiert. Hier liegt ein nicht zu unterschätzendes Problem. Das beginnt – soweit es sich um Daten aus dem Finanzbereich handelt – bereits mit der „richtigen“ Kontierung der Geschäftsvorfälle.

Zusammenfassung und Ausblick

Einzelne Kennzahlen sind nur eingeschränkt aussagefähig. Sie müssen je nach Zielsetzung individuell zu einem Kennzahlensystem verdichtet werden, um steuerungsrelevante Informationen zu gewinnen. Dabei ist das angebotene Leistungsspektrum und die Wertschöpfungstiefe des Unternehmens angemessen zu berücksichtigen.

Steuerungsrelevant sind Kennzahlensysteme dann, wenn sie Beziehungen und Zusammenhänge zwischen ökonomisch relevanten Sachverhalten aufzeigen. Ursache-Wirkungsbeziehungen können dadurch identifiziert und quantifiziert werden. Schließlich lassen sich Kennzahlen dann für Zielvorgaben nutzen, an denen sich Entscheidungen ausrichten. Zu den Kennzahlensystemen, die diese Anforderungen erfüllen, gehören wertorientierte Steuerungssysteme wie der ROCE-Baum.

Für den öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland wird der **Einsatz aussagefähiger Steuerungssysteme zunehmend wichtiger**. Während das Verkehrsaufkommen nur begrenzt wächst und Tarifierhöhungen politische Grenzen

gesetzt sind, brechen wichtige weitere Finanzierungsquellen wie Ausgleichsleistungen für Schülerverkehre bzw. Förderungen nach dem Gesetz über Finanzhilfen des Bundes zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse der Gemeinden (GVFG) weg bzw. entwickeln sich rückläufig. Der zunehmende Einsatz von **rechnergestützten Betriebsleitsystemen (RBL)** dürfte die Möglichkeit zur standardisierten, zuverlässigen und kostengünstigen Erhebung von Kennzahlen vielfach erst schaffen bzw. weiter verbessern und damit weitere Optimierungspotenziale erschließen. Möglicherweise liefert zudem der Einsatz elektronischer Tickets (**E-Ticketing**) zur bargeldlosen Fahrgelderhebung, in nicht allzu ferner Zukunft, Daten und Kennzahlen zum Kundenverhalten und damit zur besseren Kapazitätsberechnung und Angebotsoptimierung. Neben der Reduzierung von Overheadkosten liegen Effizienzpotenziale insbesondere in der Reduzierung von Fahrzeugen in der Einsatzspitze, der Minimierung von Leerfahrten sowie der Minimierung der Arbeitszeit für die erforderliche Fahrleistung.

Literatur

Anemüller, Stephan: Den demografischen Wandel als Chancen für den ÖPNV nutzen – Strategien für die Positionierung von Verkehrsunternehmen. In: Der Nahverkehr – Öffentlicher Personenverkehr in Stadt und Region, 26. Jahrgang, Heft 7- 8, 2008, S. 16 – 20.
Blümel, Herrmann/Canzler, Wert/Knie, Andreas, Rurort, Lisa: Zukunftsfähige Mobilitätsangebote für schrumpfende Regionen – Der ÖPNV in der Demografiefalle – Problemdiagnose und Reformbedarf, Innovationszentrum für Mobilität

und gesellschaftlichen Wandel (InnoZ) GmbH (Hrsg.), InnoZ-Bausteine, Nr. 2, Berlin 2007.
Bötzel, Stefan/Schwilling, Andreas: Erfolgsfaktor Wertmanagement – Unternehmen wert- und wachstumsorientiert steuern, München 1989.
Boltze, Manfred/Birgelen, Annette/Kittler, Wolfgang/Kokoutek, Sven: Alternative Bedienungsformen sichern Mobilität im Umland, In: Der Nahverkehr – Öffentlicher Personenverkehr in Stadt und Region, 26. Jahrgang, Heft 11, 2008, S. 8 – 14.
Bozkurt, Sadik/Kollmeier, Karsten: Wertorientierte Unternehmensführung bei Logistikdienstleistern, In: Schneider, C. (Hrsg.), Controlling für Logistikdienstleister – Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele, Trends, Hamburg 2004, S. 107 - 126.
Controller Verein e.V. (Hrsg.): Controller-Statements – Philosophie und Instrumente: Wertorientierte Unternehmensführung, Gauting/München, September 2001.
Deutsche Bahn AG (Hrsg.): Deutsche Bahn AG Geschäftsbericht 2007, Berlin 2008.
Deutsche Bahn AG (Hrsg.): Wettbewerbsbericht 2008, Berlin, März 2008.
Feige, Irene: Mobilität in Deutschland 2025 – wo geht die Reise hin? In: Internationales Verkehrswesen, Fachzeitschrift für Wissenschaft und Praxis, Hamburg, 60. Jahrgang, Nr. 5, Mai 2008, S. 189 – 190.
Hirschhausen, Christian von/Cullmann Astrid/Hess, Borge/Nieswand, Maria: Größenvorteile bei Busunternehmen im ÖPNV – Eine vergleichende Effizienzanalyse. In: Internationales Verkehrswesen, Fachzeitschrift für Wissenschaft und Praxis, Hamburg, 60. Jahrgang, Nr. 6, Juli 2008, S. 223 – 227.
Kühnel, Ingrid: e-Ticketing – mehr als ein neuer Vertriebsweg, unveröffentlichter Vortrag gehalten auf der Jahrestagung des Verbandes deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) 2008 am 4. Juni 2008, o.O 2008.
Preißner, Andreas: Balanced Scorecard anwenden – Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 2. Auflage, München, Wien 2007.
Schneeberger, Hannes/Scharwitzel, Susanne: Strategisches Management mit Hilfe der Balanced Scorecard – Einsatz und Erfahrungen in der Praxis der Wiener Linien. In: In: Der Nahverkehr – Öffentlicher Personenverkehr in Stadt und Region, 26. Jahrgang, Heft 7- 8, 2008, S. 57 – 60.
Verband deutscher Verkehrsunternehmen e.V. (VDV) (Hrsg.): Das Fachwort im Verkehr, Köln 2006.
Vollmuth, Hilmar: Kennzahlen, 4. Auflage, Planegg/München 2007. ■

Profil: Regionalbus Braunschweig GmbH

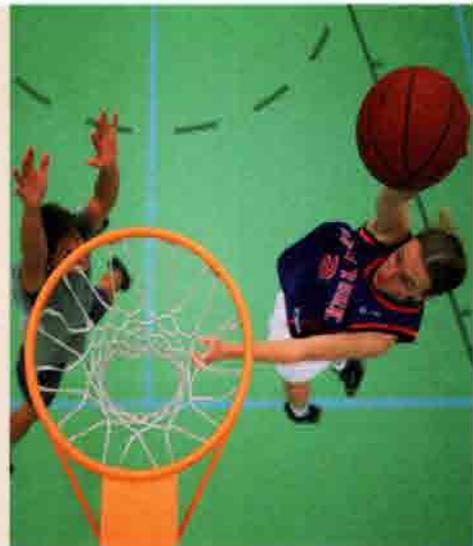
Die Regionalbus Braunschweig GmbH (RBB) ist eines der größten Nahverkehrsunternehmen in der Region Südost-Niedersachsen und im Heidekreis. Hier betreibt die RBB weite Teile des Regionalverkehrs und verbindet damit Städte und Gemeinden. Mit insgesamt fünf Geschäftsstellen und einer Beteiligung bedient RBB auf 162 eigenen Linien ein Verkehrsgebiet von 13.000 Quadratkilometern, erwirtschaftet einen Umsatz von 45 Millionen € und beschäftigt circa 400 Mitarbeiter. Regionalbus Braunschweig ist eine der 22 nationalen Busgesellschaften der Deutschen Bahn AG. Zusammen mit den S-Bahnen Berlin und Hamburg wird dieser Geschäftsbereich von der DB Stadtverkehr GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main geleitet.

<http://www.rbb-bus.de>

Der Controller in der Rolle des Bewerbers

Wie „controle“ ich mich selbst?

von Rosita Blaha und Uwe M. Seidel
(HI2065942)



Seit vielen Jahren bemühen sich Ausbildungsinstitute, den Controllern die Notwendigkeit zu vermitteln, eine **Balance zwischen fachlicher Kompetenz und Integrationsfähigkeit in das Managementteam** zu finden, um erfolgreich im Controllerdienst agieren zu können. Integrationsfähigkeit wird dabei nicht als eine Form der Anpassung verstanden – ganz im Gegenteil: der Controller muss greifbar, aber auch angreifbar sein. Er muss wachrütteln und dabei stehen bleiben. Die Zukunft des Unternehmens hat er dabei stets vor Augen. Es geht darum, diese Rolle in das Bewusstsein der Controller zu bringen.

Durchschnittsalter von Controllern

In einer Untersuchung (siehe Abb. 1, Stand: Oktober 2008) hat die Rosita Blaha GmbH Personalberatung die berufliche Herkunft von 430 Controllern ausgewertet.

Die Alterskurve zeigt, dass das Wirken eines Controllers erst im Zusammenspiel mit seinen Erfahrungen und seiner persönlichen Reife zur vollen Entfaltung gelangt. **Controller ist man nicht, man wird es.**

Die Altersgruppe der 40 bis 45-Jährigen ist am stärksten vertreten. Es gibt also einen „Weg zum Controller“. Natürlich kann der Controller den Karrieresprung in Bereichsleitungs- oder Geschäftsführungsverantwortung machen, der jedoch an Voraussetzungen geknüpft ist: **fach-**

liche Kompetenz auf hohem Niveau und persönliche Reife.

Berufsausbildung: Der Weg zum Controller

Aus der Untersuchung wird deutlich, dass der klassische Einstieg in das Controlling überwiegend auf Basis eines Studiums erfolgt (vgl. Abb. 2, eigene Darstellung). Es kann aber auch mit einer qualifizierten kaufmännischen Ausbildung und fachspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen der Einstieg ins Controlling gelingen. Bei dieser Gruppe wurde regelmäßig eine auf Controlling-Spezifika ausgelegte, berufsbegleitende Weiterbildung vorgefunden. Als Weiterbildungsmaßnahmen wurden u.a. Bilanzbuchhalter International, Controller IHK, Controller's

Diplom der Controller Akademie AG oder Praktischer Betriebswirt IHK identifiziert.

Zwar ist der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz im heutigen volatilen Wirtschaftsleben stärker denn je vorhanden, andererseits ist nichts unsicherer geworden als der sichere Arbeitsplatz. Die Unternehmenswelt hat sich stark verändert. Der Controller muss sich die Frage stellen: „Wie kann ich einen persönlichen Vorteil daraus ziehen?“

Wie häufig wechselt der Controller seinen Job?

Unbestritten ist, dass sich jeder Controller im Laufe seiner beruflichen Entwicklung irgendwann einen Wechsel wünscht. Das Anliegen

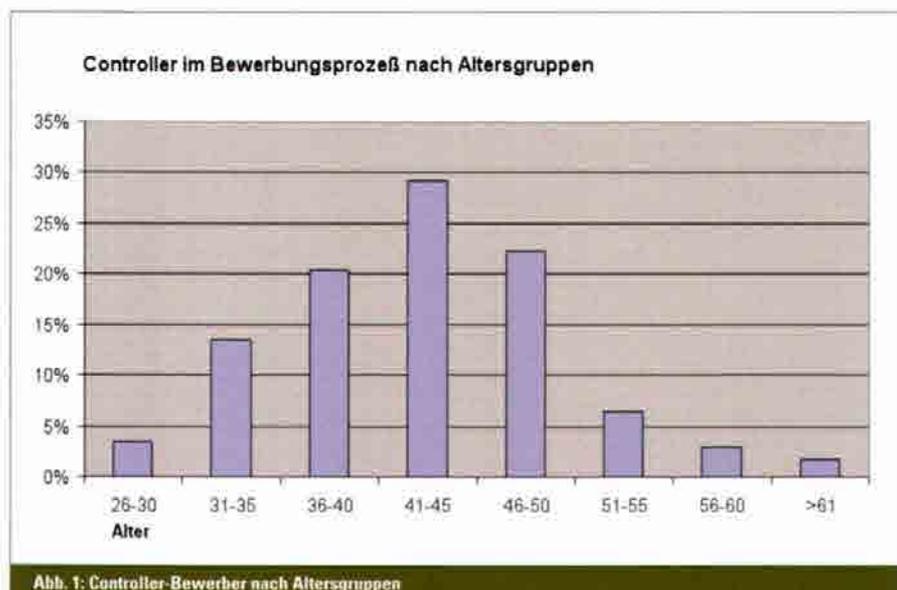


Abb. 1: Controller-Bewerber nach Altersgruppen

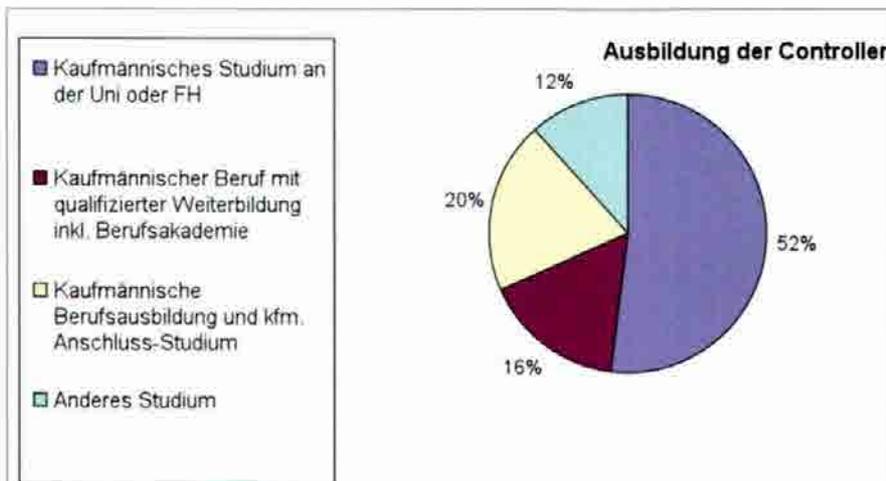


Abb. 2: Ausbildung der Controller

(der „Wunsch“) nach beruflicher Veränderung ist ein ganz normales und wichtiges Element der persönlichen Entwicklung. Die Motive für den Wechsel sind unterschiedlicher Art. Immer wieder fällt auf, dass Bewerber „keine Zahlen mehr aufbereiten“, sondern bei der Vorbereitung strategischer Entscheidungen mitwirken möchten.

Der erfolgreiche Controller im Job muss den „kritischen Blick“ haben für das, was hinter der „Unternehmenskulisse“ passiert, was hinter dem Geschriebenen herauszulesen ist, was sich hinter den Zahlen verbirgt und woher sie kommen. „Formatierungskünstler“ und „Excel-Sheet-Bastler“ zu sein, genügt nicht mehr, um z.B. dem Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) gerecht zu werden. **Fach- und Methodenwissen, Erfahrung und Bildung** – nicht nur Ausbildung – und **Sozialkompetenz** gehören dazu. Es kann also von einer längeren und facettenreichen Entwicklungs-

phase ausgegangen werden und wenn der verstaubte Begriff „Reife“ sichtbar wird, dann steht der Controller in seiner „vollen Blüte“. Folglich ist weniger das Alter für diese Berufsgruppe ausschlaggebend, sondern vielmehr **Reife, Wachsein, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit**.

Der erfolgreiche Controller im Bewerbungsprozess muss den kritischen Blick hinter seine eigene „Fassade“ werfen. Zum Persönlichkeitsbild des Controllers gehören Unabhängigkeit, sicheres Auftreten, Mut, sich frei von Ängsten zu bewegen, ein wacher Blick über das Geschehen sowie natürlich das Verständnis für betriebswirtschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge. Vor allem ist **der sichere Umgang mit Menschen** aller Couleur entscheidend für den nachhaltigen Erfolg seines Wirkens. Jeder sollte sich von Zeit zu Zeit die Frage stellen, ob und wie er von seinem Umfeld wahrgenommen wird.

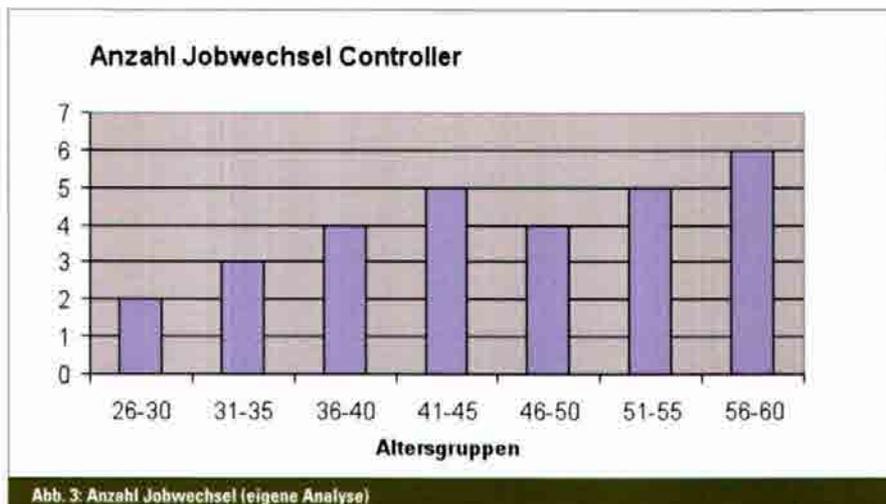


Abb. 3: Anzahl Jobwechsel (eigene Analyse)

Die Auswertung (siehe Abb. 3, eigene Analyse) zeigt, dass sich jeder Controller während seiner Berufstätigkeit durchschnittlich bis zu sechsmal dem Bewerbungsprozess stellen muss. Da sich dieser ständig ändert, stellt dies eine Herausforderung für den Controller dar: er untersteht gleichermaßen einer laufenden „Überprüfung“.

Wie bereite ich mich auf einen Wechsel vor? Control yourself!

Controlling steht *nicht* für den Wunsch, beliebige Entscheidungen anzuregen, sondern u.a. für die Verantwortung, *erforderliche* Veränderungen zu identifizieren, diese zu bewerten, deren Umsetzung zu initiieren und zu begleiten.

„**Selbst-Controlling**“ steht ebenfalls nicht für eine Lust, „einfach mal“ etwas anderes zu tun, sondern für die Selbsterkenntnis, eine *notwendige* Veränderung für die berufliche Entwicklung anzustoßen und schließlich auch durchzuführen. Es geht nicht nur darum, sein „Können“ aufzuzeigen, sondern darzulegen, dass dieses „**Können**“ **nutzbringend in einem anderen Unternehmen eingebracht** werden kann. Dabei wird der Nutzen ausschließlich durch das neue Unternehmen bestimmt und nicht durch den Bewerber. Aus diesem Grund ist es für den Bewerber besonders wichtig, im Bewerbungsprozess diese „andere Seite“ verstehen zu lernen.

Von einem Controller mit Berufserfahrung wird erwartet, dass er über die Unternehmenssituation umfassend informiert ist. Deshalb muss er sich mit dem Wunschunternehmen ausgiebig beschäftigt haben, bevor er ein Gespräch führt. Dies bietet dem Bewerber die Möglichkeit, auf seinen Gesprächspartner einzugehen und die für ihn relevanten Themen diskutieren zu können.

Durchführung einer Ist-Analyse zu folgenden Themenbereichen

Die nachfolgende Potenzial-Checkliste soll dem Bewerber mit ausgewählten Fragen helfen, seine eigene Position zu bestimmen, um sich darüber klar zu werden, wie er seine Erfahrungen

und Fähigkeiten im neuen Unternehmen einbringen möchte. Dieser Prozess ist besonders wichtig für Bewerber, die langjährig in nur einem Unternehmen tätig waren.

A. Kenntnisse über das aktuelle Marktgeschehen:

- Verbraucher- und Markttrends
- Chancen und Risiken des Unternehmens und der Branche
- Wettbewerbsumfeld
- Internationale Aktivitäten, Globalisierung
- Politische, gesetzliche und weitere externe Einflüsse
- Rohstoffversorgung/Lieferantenumfeld

B. Fachliche Themen zum aktuellen Marktgeschehen

- Internationale Rechnungslegung (IAS/IFRS, US-GAAP) und deren Auswirkungen auf die Bilanzanalyse
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- Steuerrechtliche Neuerungen
- Risikomanagement – Sarbanes Oxley Act – Interne Kontrollsysteme
- Balanced Scorecard
- Target Costing
- Cash Flow-Orientierung und wertorientiertes Controlling
- Beyond bzw. Better Budgeting
- Basel II
- Solvency II
- Corporate Governance Kodex
- Unternehmenssanierung

C. Persönlichkeits-Check

- Fach- oder Führungsaufgabe
- Beschreibung des eigenen Führungsstils (Kann ich Menschen gewinnen?)
- Motivation
- Führungserfahrung (Ausbildung, Einstellungen/Kündigungen, Umgang mit dem Betriebsrat)
- Wunsch nach Linienfunktion, Stabstelle, Projektarbeit
- Umgang mit Hierarchieebenen
- Kommunikations- und Präsentationsstärke

D. Definition eines virtuellen Unternehmens

- Vertriebs-, Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen
- Konkretisierung der Branche
- Größe des Unternehmens bezüglich Anzahl Mitarbeiter und Umsatz
- Struktur des Unternehmens, Hierarchieebenen
- Kultur / Internationale Aktivitäten
- Standorte

E. Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs

- Konkrete Vorstellungen zum neuen Unternehmen vorbereiten

Wo und wie finde ich den passenden Arbeitgeber?

Neben den klassischen Anzeigen in (Fach-)Zeitschriften gibt es zahlreiche Jobbörsen, Netzwerke, Personalberatungsunternehmen. Sie alle erfüllen ihren Zweck, sie ersetzen jedoch nicht das „Selbst-Controlling“, das ausschließlich der Bewerber selbst durchführen kann, wenn er eine Veränderung anstrebt.

Stellenanzeigen lassen nicht immer die echten Inhalte eines Jobs erkennen. Mit **Jobbörsen** ist es wie mit den Finanzbörsen, man steht schnell auf der Seite der Sieger oder der Verlierer. Jobbörsen leiden an Unübersichtlichkeit und nicht immer kann der Wahrheitsgehalt erkannt werden. Bei einer Zusammenarbeit mit **Personalberatungsunternehmen** sollte sich

Autoren



■ Dipl.-BW (FH) Rosita Blaha

ist Geschäftsführerin der Rosita Blaha GmbH Personalberatung, spezialisiert auf Personalvermittlung im Controlling- und Finance-Umfeld.

E-Mail: mail@rosita-blaha.de

■ Prof. Dr. Uwe M. Seidel

lehrt Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement an der Hochschule Regensburg und ist als Unternehmensberater tätig.

E-Mail: uwe.seidl@cycnum.de



- Fachliche Fertigkeiten – USP formulieren (keine Titel, sondern Inhalte)
- Fachliche Inhalte des CV in Bezug zu den Anforderungen an die neue Position setzen
- Bewerbungsunterlagen vorbereiten
- Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen zu aktuellen Themen klären
- Gehaltsvorstellungen benchmarken
- Reisebereitschaft klären (Familie)

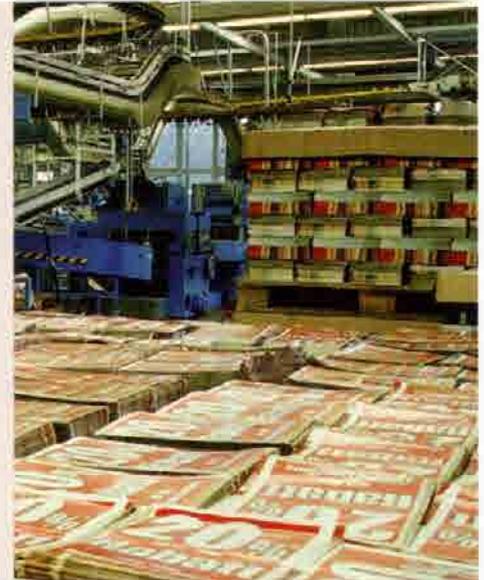
Erst wenn diese Fragen beantwortet wurden, ist der Bewerber in der Lage, den gewünschten Wechsel zu konkretisieren. Dieser Prozess erleichtert zudem vorausgehende Anbahnungsgespräche.

der Bewerber keinesfalls anbieten, sondern eher selektiv vorgehen, sich auf wenige Spezialisten konzentrieren. **Netzwerke** können hilfreich sein, werden jedoch gelegentlich auch falsch interpretiert. ■

Prognose von Kundenkonditionen

Ungenauere Vertriebs- und Konditionenplanungen mit gravierenden Folgen

von Nicolas Nasner und Andreas Schulz, Hamburg
(HI2065944)



04

33

35

A

K

V

Zuordnung CM-Themen-Tableau

In der heutigen Zeit, so möchte man im Allgemeinen glauben, sind die betrieblichen Standard-Prozesse bis ins letzte Detail optimiert. Schlagworte wie Kosteneinsparungen, Prozessoptimierung, Workflow-Unterstützung etc. beherrschen den Alltag. Eigentlich dürfte man sich also doch auch keine Gedanken um die Genauigkeit und Aussagekraft von Forecast-Zahlen mehr machen.

Umso erstaunlicher, dass die **Realität** besonders im Prozess der Vertriebsplanung ganz anders aussieht. Obwohl die Zahlen (Absätze, Umsätze, Preise und Konditionen) die wichtigsten Eingangsgrößen für den Unternehmensplan sind, ist der Vertriebsplan der Bereich mit der größten Abweichung zwischen Plan und Ist. Schon bei der Absatzplanung wird häufig nur eine 80%ige Genauigkeit erreicht. Aussagen wie *„Es fehlt für mehr Detaillierung die Zeit, der Aufwand wäre viel zu groß“* sind eher *Ausreden als sachliche Begründungen*.

Noch schlimmer wird die Ausgangssituation bei der Planung von Rabatten, Boni, Werbekosten-

zuschüssen und anderen Kundenkonditionen. Auch hier lassen sich Ausreden finden, beispielsweise: *„Die Kundenvereinbarungen sind so komplex, das sie sich nicht abbilden lassen“*.

Das macht das **Controlling und die Prognose von Kundenkonditionen** extrem schwierig. Dies ist umso dramatischer, als die in der Vertriebsplanung ausgewiesenen (Netto-) Umsätze die Eingangsgrößen für die meisten anderen zeitlich und logisch nachfolgenden Teilpläne des Unternehmens, wie z.B. Investitionsplan und Finanzplan, darstellen. Gerade für das Treasurment haben niedrigere Nettoumsätze gravierende Folgen. Selbst wenn die geplanten Absätze erreicht werden, kommt es immer wieder durch höhere Konditionszahlungen zu Abweichungen in den Nettoumsätzen.

Ebenso führen ungenaue Konditionenplanungen dazu, dass **die Aussagekraft einer Kundendeckungsbeitragsrechnung ad absurdum geführt** wird. Falsche („geschönte“) Kunden-

deckungsbeiträge sind sogar sehr gefährlich, wenn man daraus strategische Entscheidungen ableiten will. So sind wir wiederholt auf Situationen gestoßen, in denen eigentlich unrentable Kundenbeziehungen aufgrund der ungenauen Datenbasis noch ausgeweitet wurden. Die wichtige Frage, wie gerade diese Kundengeschäfte rentabler gestaltet werden können, hatte man sich noch nicht gestellt.

Ursachen der Prognose-Ungenauigkeiten

Warum entstehen die Ungenauigkeiten gerade bei der Prognose von Konditionen? Die Gründe hierfür lassen sich in drei Bereiche einordnen:

1. **Es mangelt an Transparenz** über die Konditionenvereinbarungen mit den Kunden. Dabei spielt die häufig verbesserungsfähige Kommunikation zwischen Vertrieb und Controlling eine wesentliche Rolle.
2. Eine vollständig **systemunterstützte Prognose findet nicht statt**. Das führt zudem zu hohem manuellen Aufwand und der Abhängigkeit von wenigen Spezialisten.
3. Einzelne Konditionenarten sowie das **Konditionensystem** insgesamt sind **extrem komplex** (was meistens auf die historische Entwicklung und das Ausufen von Sondervereinbarungen zurückzuführen ist). Das vorhandene ERP-System erweist sich dabei als zu unflexibel, um diese Komplexität elektronisch abzubilden.

Definition

Wir verwenden eine sehr weite Definition des Begriffs "Konditionen" und definieren sie als „alle geldwerten Leistungen, die dem Kunden gegenüber erbracht werden, um den Absatzprozess zu fördern“. Das umfasst Rabatte, Boni, Werbekostenzuschüsse, Naturalrabatt, andere unentgeltliche Leistungen, Zahlungsziele usw. unabhängig davon, ob sie als Erlösschmälerung oder als Kosten gebucht werden.

Schauen wir uns die **gängigen Konditionsarten der Praxis** einmal genauer an. Hier wird schnell ersichtlich, dass die Prognosequalität stark variiert (siehe auch Abb. 1):

Rechnungskonditionen, wie beispielsweise prozentuale Rechnungsrabatte auf den Listenpreis oder Stückrabatte, lassen sich noch recht einfach **auf Basis der Absatzmenge** prognostizieren. Kommt es bei der Absatzmenge dann zu einer Abweichung von der Planung, so bleibt das Verhältnis von Netto-Umsatz zu Brutto-Umsatz gleich. Zudem ist dieser Konditionstyp in den gängigen ERP-Systemen leicht abzubilden. Problematisch kann es werden, wenn sich die Kondition auf eine Teilmenge des Absatzes oder Umsatzes bezieht. Das ist zum Beispiel bei Aktionskonditionen der Fall, die nur auf eine innerhalb eines Aktionszeitraums gekaufte Menge gewährt werden.

Schwieriger ist die **Prognose von Boni**. Wenn die Erreichung von vorher festgelegten Zielen Voraussetzung für die Ausschüttung ist, dann müssen die genaue Regel, der **Zielerreichungsgrad und die Wahrscheinlichkeit** für die Erreichung in die Prognose miteinbezogen werden. Die größte Herausforderung sind Staffeln im Bonus. Wenn der Prozentsatz oder Bonusbetrag über eine Staffel gesteuert wird (z.B. 5% Bonus ab T€ 100, 7,5% ab T€ 200), dann muss nicht nur die Zielerreichung, sondern die genaue Höhe des Umsatzes prognostiziert werden.

Aus der Gruppe der **sonstigen nachträglichen Konditionen** sind die **Werbekostenzuschüsse** am schwierigsten zu prognostizieren. Oft treffen noch vor Jahresende unerwartet Rechnungen von Kunden für Beteiligungen an Werbemaßnahmen, wie z.B. Handzetteln, ein. Zwar sind diese WKZ in der Regel budgetiert, die laufende Hochrechnung gestattet sich aber schwierig, wenn kein System vorhanden ist, das den Status von vereinbarten Zuschüssen dokumentiert.

Sonstige Leistungen wie Naturalrabatte werden häufig erst gar nicht oder nur unvollständig erfasst und so auch nicht in das Controlling integriert. Dabei handelt es sich hier nicht selten um einen stattlichen Konditionenbestandteil, der auch entsprechend zu planen

Konditionengruppe	Beispiele	Prognosemöglichkeit
Rechnungskonditionen	Prozentualer Rechnungsrabatt, Stückrabatt, Aktionsrabatt	I.d.R. einfach und genau auf Basis der geplanten Menge zu prognostizieren
Rechnungslistenkonditionen	Delkredere	
Boni	Umsatzbonus, Wachstumsbonus, Zielbonus	Regeln und Erwartungswerte müssen elektronisch abgebildet werden; unterjährige Pflege von Änderungen
Andere nachträgliche Konditionen	Werbekostenzuschüsse	
Sonstige Leistungen	Naturalrabatt	Erfassung der Vergabe; Definition von Einsatzregeln und Ableitung des Prognosemodells

Abb. 1: Planungsverbund für ein Value-Center

ist. Dazu muss die Vergabe von Naturalrabatten (sowohl zentral durch einen Key Account Manager als auch dezentral in den einzelnen Outlets) erfasst und Regeln für den sinnvollen Einsatz definiert werden. Nur so lässt sich eine Grundlage für die Prognose der Naturalrabatte bilden.

Elemente zur Optimierung der Konditionenprognose

1. Vereinfachung des bestehenden Konditionensystems

Viele Konditionensysteme sind im Laufe der Jahre in ihrer Komplexität geradezu explodiert. In den harten Verhandlungen des Vertriebs mit den Großkunden sind immer wieder neue Konditionsbezeichnungen und Abrechnungsregeln entstanden, die Dokumentation ist häufig lückenhaft. Nicht selten treffen wir auf **deutlich mehr als 100 unterschiedliche Konditionen**,

die ein Markenhersteller gewährt. Der Aufwand für die Pflege ist natürlich enorm.

Daher ist es entscheidend, diesen **historisch gewachsenen „Wildwuchs“ zurückzuschneiden**. Das kann nur in einem gemeinsamen Projekt mit Controlling und Vertrieb gelingen, um das bestehende Konditionensystem zu reformieren. Es geht darum, Konditionen wieder zu dem zu machen, was sie eigentlich immer sein sollten: Geldwerte Leistungen für besondere Gegenleistungen des Handels. So gilt es, bestehende Konditionen zu gleichen Arten zusammenzufassen (in der Regel sind 5 - 8 Konditionsarten je Vertriebskanal ausreichend), sinnvolle Vergaberegeln zu definieren und auch **festzulegen, wofür NICHT gezahlt werden soll**. Gleichzeitig dient ein solches Reform-Projekt auch als „Verständigungsmaßnahme“ zwischen Controlling und Vertrieb: Der Vertrieb merkt, dass „die Controller“ mehr sind als Kostenexperten; das Controlling lernt, welche Kon-

Autoren



■ Dr. Nicolas Nasner

ist Geschäftsführer bei MSU Consulting, Hamburg, einer führenden deutschen Management-Beratung für Marketing und Vertrieb. Er arbeitet seit mehr als 12 Jahren für zahlreiche Markenartikel an der Optimierung von Preis- und Konditionensystemen und Vertriebscontrolling-Konzeptionen.

E-Mail: n.nasner@m-s-u.de

■ Andreas Schulz

ist Mitglied der Geschäftsführung bei ORBIS Hamburg, ein Unternehmen als Lösungsspezialist im Umfeld von Business Intelligence der Konsumgüterindustrie. Er berät seit ca. 15 Jahren Unternehmen der Konsumgüterindustrie in der Konzeption von Konditions- Planungs- und Simulationssystemen und der Nutzung im Umfeld von Kundenbeziehungsmanagementprozessen.

E-Mail: andreas.schulz@orbis.de



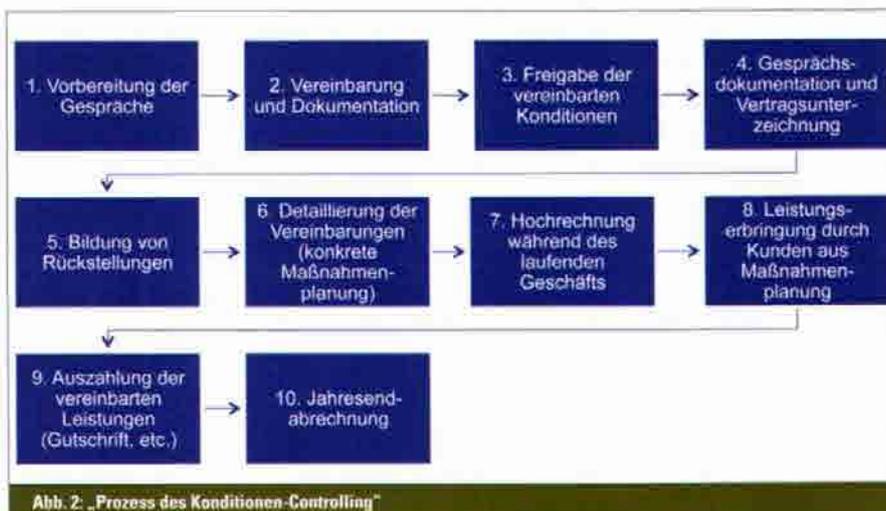


Abb. 2: „Prozess des Konditionen-Controlling“

ditionen wirklich wesentlich für die vertriebliche Steuerung der Kundenleistungen sind.

2. Transparenz über Konditionenvereinbarungen und deren Abrechnung

Der Schlüssel für mehr Transparenz bei nachgelagerten Konditionen und somit Grundlage eines Prognose-Tools ist ein **durchgängiges System zur Obligo-Verwaltung**, das den Prozess des Controlling von nachgelagerten Konditionen elektronisch abbildet (siehe Abb. 2). Der Vertrieb nutzt dieses System schon bei der Vorbereitung der Kundengespräche, dokumentiert dort die getroffenen Vereinbarungen, erforderliche Erwartungswerte und unterjährigen Änderungen bzw. Ergänzungen. Der Innendienst pflegt die bereits ausgezahlten Konditionsbeträge, sodass jeweils das noch nicht gezahlte Restbudget ersichtlich wird. Dieses System ist

also die zentrale elektronische Ablage der Kundenvereinbarungen, auf die sowohl der Vertrieb als auch das Controlling Zugriff hat. Auf diese Weise wird das Kundenwissen des Vertriebs nutzbar gemacht für das Gesamtunternehmen. Dabei ist es für die spätere Prognose wichtig, dass auch die mit dem Kunden vereinbarten Konditionsregeln (Welcher Betrag wird zum Beispiel ausgezahlt, wenn im Rahmen einer Bonusvereinbarung nur 85% des definierten Ziels erreicht wird?) so abgelegt werden, dass sie elektronisch weiter zu verarbeiten sind.

3. Integration der Konditionen in die Vertriebsplanung

Ein wichtiger Aspekt für mehr Transparenz über Kosten und deren Auswirkungen ist die **Verbindung zwischen dem Konditionensystem und einer Vertriebsplanung**. Der Abgleich

beider Informationen während eines Planungsprozesses soll den handelnden Personen die Möglichkeit bieten, sofortige Auswirkungen zu erkennen und genauer diesbezüglich Aktivitäten auslösen zu können. In einem funktionierenden System ist es möglich, eine mengenmäßige Veränderung der Plansituation auch kostenwirksam zu erkennen. Der verantwortliche Planer bekommt so die 360° Grad-Sicht auf das Gesamtergebnis und geht verantwortungsbewusst mit seiner Teilaufgabe um.

Das **Konditionensystem ist ein „lebendes“ Werkzeug** in einem Unternehmen. Nicht nur die Vereinbarungsebene wird vorgehalten, sondern auch die tatsächliche Abrechnung. Deshalb ist es wichtig, diesen unterjährigen Status auch mit der Vertriebsplanung dauerhaft abzustimmen und zu „verzahnen“, wie die Abb. 3 zeigt. Es ermöglicht so auch die mengenmäßige Simulation von unterjährigen Zeiträumen unter Berücksichtigung offener Budgets. Diese unterjährige Prognose kann somit das Steuerungsinstrument für die weiteren vertrieblichen Entscheidungen sein – sprich Go / NoGo der Gewährung geplanter Budgets etc.

Fazit und Ausblick

Die **zuverlässige Prognose von Kundenkonditionen** ist in der Praxis durchaus möglich. Dazu bedarf es vor allem folgender Anstrengungen:

- Konstruktive Zusammenarbeit von Vertrieb und Controlling
- Konsequente Vereinfachung des bestehenden Konditionensystems
- Aufbau eines durchgängigen Systems zur Obligoverwaltung
- Verzahnung des Konditionensystems mit der Vertriebsplanung

Dabei ist ein **Konditionenprognose-System kein teurer Luxus, sondern essenziell** für eine Vielzahl finanziell bedeutender Unternehmensentscheidungen. Zudem spart eine automatisierte Lösung wertvolle manuelle Ressourcen sowohl im Controlling als auch im Vertrieb.

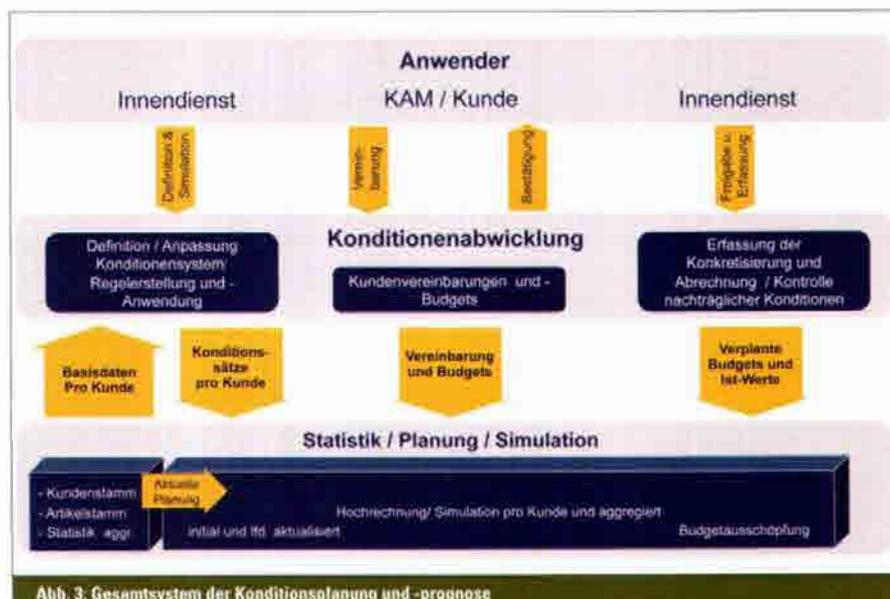


Abb. 3: Gesamtsystem der Konditionsplanung und -prognose



Der Stellenmarkt für alle, die es mit Zahlen genauer nehmen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 34. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 06. Mai 2009

Anzeigenschluss 23. März 2009

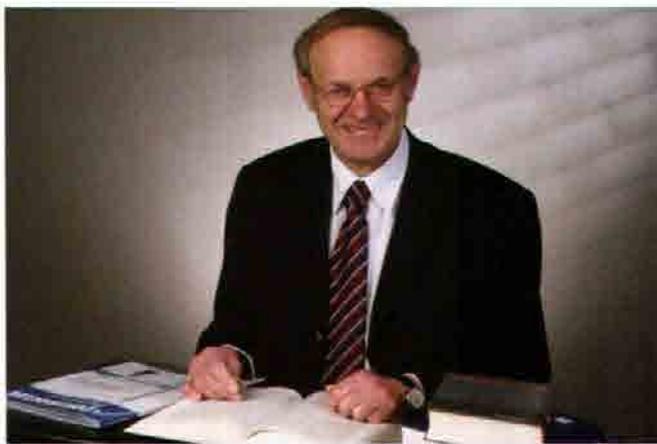
Druckunterlagen 08. April 2009

IHRE ANZEIGENHOTLINE

09 31 / 27 91 541

Wir beraten Sie gerne.

CONTROLLER
Magazin



Auf ein Wort!

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich darf Sie herzlich zur „Frühjahrs-Ausgabe“ Ihres Literaturforums begrüßen.

Es hat mir wieder viel Freude bereitet, für Sie Bücher auszuwählen, zu lesen und zu besprechen. Angesichts unserer üblichen Vorlaufzeit schreibe ich dieses Manuskript im Okt./Nov. 2008. Impulsgebende Ereignisse waren für mich in dieser Zeit insbesondere die Frankfurter Buchmesse sowie der Fachjournalisten Kongress in Berlin. Sowohl aus dem Fachprogramm bei den Veranstaltungen als auch aus den vielen Kontakten und Gesprächen habe ich zahlreiche Anregungen mitgenommen, die auch in der einen oder anderen Weise in die weiteren Ausgaben des Literaturforums einfließen werden. Diese Zeit ist aber auch nachhaltig geprägt von den Erfahrungen der Finanzkrise und der mit ihr verbundenen Erkenntnisse und Diskussionen, die ebenfalls in das Literaturforum einfließen werden.

Ihr Alfred Biel

Medienrechtliche und redaktionelle Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Daten kann keine Gewähr übernommen werden. Für die Inhalte etwaiger verlinkter Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber verantwortlich. Der Einfachheit und Lesbarkeit halber wird die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer sowohl männliche als auch weibliche Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV) am Ethik-Kodex für Fachjournalisten im DFJV.

Literarische Schlagzeilen

Gerade in der modernen Medien- und Wissensgesellschaft, in der lebenslanges Lernen sowie Flexibilität und Mobilität in nahezu allen Berufs- und Lebensbereichen eine zentrale Rolle spielt, kommt der Aneignung von Schlüsselqualifikationen daher eine enorm gestiegene Bedeutung zu. – Aus: Nünning: Schlüsselkompetenzen, S. 6.

Komplexität hat Folgekosten, die in sinkenden Grenznutzen von Einzel-funktionen bestehen. – Aus: Horx: Technolution, S. 59.

In dieser Spannweite möglicher Controlling-Aufgaben, verbunden mit einem häufig anzutreffenden Missverhältnis von Rollenerwartungen und Selbstverständnis des Controllings sowie von Funktion und Kompetenzen des Controllings, sind auch viele Konflikte und Probleme begründet, welche die Wirksamkeit des Controllings in der Praxis beeinträchtigen. – Aus: Schierenbeck / Wöhle: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, S. 176.

Für deren Umsetzung und Einhaltung (...), die sich als passive und aktive Compliance charakterisieren lassen, gibt es drei Formen: Die eine Form setzt auf Kontrolle, die andere auf Überzeugung und Problemlösung. – Aus: Küpper: Controlling, S. 63.

Im Wesentlichen ist eine gut funktionierende Community das Ergebnis eines effektiven und ganzheitlichen Personalmanagements auf der Grundlage einer von Vertrauen und Offenheit geprägten Unternehmenskultur. – Aus: Weber et al.: Zentrales und dezentrales Controlling, S. 63.

Die derzeit oftmals vorherrschende funktionsorientierte Sichtweise optimiert Unternehmensbereiche. Damit geht oftmals der Kundenfokus verloren und die Steuerung wird zum ineffizienten Selbstzweck. – Aus: Knupertz / Ahlrichs: Prozesscontrolling, S. 21.

Unternehmensführung verantwortet das Ganze. – Aus: Macharzina / Wolf: Unternehmensführung, S. 1.053.

Der Nachholbedarf der Aufsichtsräte stellt ein zu hebendes Potenzial dar (...). – Aus: Diederichs, / Kießler: Aufsichtsratsreporting, S. 229.

Meinungsbildungsprozesse werden im Internet stark beschleunigt. Unternehmen sind darum auf neue Art gefordert, sich mit solchen Entwicklungen auseinanderzusetzen. – Aus: Kielholz: Online-Kommunikation, S. 297.

Dieses arbeitsbezogene Abhängigkeitsverhältnis verändert das Kommunikationsverhalten. – Aus: Hintermann: Lust auf Kommunikation, S. 201.

Kundenzufriedenheit ist wichtig, weil die Käufe der Kunden entsprechende Kenntnisse, Einsichten, Vorstellungen und Erfahrungen voraussetzen. – Aus: Gem/Lauer: Marketing- und Verkauflexikon, S. 178.

Gerade in Zeiten des Umbruchs, wie sie der Controllerbereich derzeit erlebt, sollten sich Controller im Sinne eines Role-Makings aktiv im Unter-

nehmen positionieren. – Aus: Weber: Das Advanced-Controlling-Handbuch, S. 173.

Kommunikations-Controlling ist die Vereinbarung, über das Management von Kommunikationsbeziehungen mehr zu lernen. – Aus: Bruhn/Esch/Langner: Handbuch Kommunikation, S. 1.038.

Verhaltensanpassungen der Rating-Agenturen (sind) unumgänglich. – Aus: Bloss u. a.: Von der Subprime-Krise zur Finanzkrise, S. 232.

Die kurzfristige Gewinnmaximierung bzw. das Bestreben, Analystenerwartungen nicht zu enttäuschen, geht vielfach auf Kosten des nachhaltigen Erfolgs und zu Lasten der Mitarbeiter. – Aus: Eisl/Hangl/Losbichler/Mayr: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung, S. 711.

Das Finanzamt der Zukunft wird sich alsbald vom Steuerpflichtigen selbst keinerlei Informationen mehr holen müssen und auch bei der Steuerfestsetzung nicht mehr auf die Angaben des Steuerpflichtigen angewiesen sein. – Aus: Götzberger: Der gläserne Steuerbürger, S. 6.

Die Raten der Flops der meistens durch externe Berater implementierten Konservierungsmaßnahmen sind enorm. – Aus: Scheuss: Die 5 Zukunftsstrategien, S. 18.

Besprechungen

In der Diskussion: Die Finanzkrise

Bloss, Michael / Ernst, Dietmar / Häcker, Joachim / Eil, Nadine
Von der Subprime-Krise zur Finanzkrise

München: Oldenbourg Verlag 2009 – 247 Seiten, € 29,80

Autoren und Thematik

Diese Veröffentlichung des Deutschen Instituts für Corporate Finance (DICF) haben zwei Hochschullehrer und zwei Bankmanager geschrieben. Dieses Buch befasst sich mit der Immobilienblase, ihren Ursachen und Auswirkungen. Die Autoren legen eine fundierte Analyse vor und vermitteln Handlungsempfehlungen.

Aufbau und Inhalt

Warum es einer umfassenden Analyse der Finanzkrise bedarf – Was wir in diesem Buch erfahren werden (Analyse in Kürze) – Wie entstand die Subprime-Krise? – Wie haben Hypothekenbanken Kredite vergeben? – Welche Finanzprodukte haben Investmentbanken geschaffen? – Welche Rolle spielten die Ratingagenturen? – Wie verändert die Subprime-Krise die Geschäftsbanken? – Wie hat die US-Notenbank reagiert? – Wie sind Private Equity Gesellschaften und Hedge-Fonds von der Finanzkrise betroffen? – Wie beeinflusst die Subprime-Krise die Aktienmärkte? – Eine in einer Reihe von Blasen? – Handlungsempfehlungen – Glossar.

Nutzen und Profil

Die Autoren machen das, was inzwischen als Finanzkrise bezeichnet wird, zum Thema, legen die Problematik dar, erörtern das komplexe Themenfeld

und tragen zum Verständnis des Sachverhalts bei. Die vorliegende systematische Untersuchung geht zentralen Fragen der Finanzkrise nach, gibt Antworten und Erklärungen und thematisiert den Handlungsbedarf. Die Autoren suchen die Verbindung von Theorie und Praxis, von Wirtschaft und Politik, vom Grundsätzlichen des Finanzmarktes bis zum praktischen Detail des Anlegers (siehe auch Inhaltsüberblick). Das Buch umfasst relativ leicht Lesbares und relativ schnell Verständliches ebenso wie tiefergehende Ausführungen, die sich der Leser erarbeiten und erschließen muss. Das Glossar ist angesichts Themenkomplexität etwas zu knapp bemessen. Die Autoren bieten nicht nur eine intensive und engagierte Sachauseinandersetzung, sondern bringen auch ihren Standpunkt klar und deutlich ein. Die strukturierten Handlungsempfehlungen, in Anlehnung an die Position des Bundesverbandes Deutscher Banken, veranschaulichen erheblichen Handlungsbedarf, u. a. auch zur Weiterentwicklung der Regeln der Bilanzierung. Insgesamt ein bemerkenswertes Buch zu einem bemerkenswerten Thema in benutzerfreundlicher Aufmachung.

Controlling

Eisl, Christoph / Hangl, Christa / Losbichler, Heimo / Mayr, Albert
Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung

Wien: Linde Verlag 2008 – 936 Seiten mit DVD, € 92,40

Autoren und Thematik

Alle Autoren sind hauptberuflich Lehrende an der Fachhochschule Oberösterreich, Fakultät Management. Prof. (FH) Dr. Losbichler ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Int. Controller Vereins (ICV) e. V., Prof. (FH) Dr. Albert Mayr ist Leiter des Arbeitskreises Oberösterreich des ICV und Prof. (FH) Dr. Eisl wirkt mit im ICV-Arbeitskreis Moderne Budgetierung. Den Angaben zufolge beruht das vorliegende Lehrbuch auf der mehr als 10-jährigen Lehr- und Trainingserfahrung, auf der Tätigkeit als Professoren am Fachhochschul-Campus Steyr, der Universität Linz sowie als Seminar-Referenten. Das Buch richtet sich an Studenten und alle, die sich die Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung aneignen und erarbeiten wollen.

Aufbau und Inhalt

Einführung – Externe Rechnungslegung – Kosten- und Leistungsrechnung – Investition und Finanzierung – Operatives Controlling

Nutzen und Profil

Die Autoren legen ein modernes Lehr- und Arbeitsbuch vor, das sich vielfach von der herkömmlichen Fachliteratur unterscheidet. Inhaltlich versucht das Buch, das Verständnis für das finanzielle Gesamtsystem des Unternehmens zu fördern. Klarheit und Verständlichkeit, Praxisnähe sowie kritische Distanz kennzeichnen die Ausführungen, ausgewiesen u. a. durch Beispiele und Verweise auf die beobachtbare Wirtschaftspraxis oder z. B. durch den Abschnitt „Schattenseiten der kapitalmarktorientierten Unternehmensführung“. Didaktisch entspricht das Buch voll und ganz den Kriterien, wie sie z. B. auf der Frankfurter Buchmesse 2008 für gute Lehrbücher diskutiert wurden. 236 Übungs- und Fallbeispiele unterstützen bei der konkreten An-

wendung des Gelesenen und sichern damit den Lernerfolg, mehr als 400 Abbildungen tragen zur Veranschaulichung der beschriebenen Sachverhalte bei (Zahlenangaben laut Verlag, aber plausibel). Die beiliegende multimediale Lern-DVD enthält Foliensätze, „geführte Lösungen“ zu den Beispielen, Videos, Lernspiele, Artikel aus Zeitungen und Fachzeitschriften und Wissens-Checks. Insgesamt ein sehr empfehlenswertes Lehr- und Lernbuch für Studierende an Fachhochschulen und Universitäten, aber auch für Lehrgänge und zum Selbststudium geeignet. Es definiert einen modernen Lehrbuch-Standard für Studium und Weiterbildung.

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz

Einführung in das Controlling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 505 Seiten, € 29,95

Eines der führenden und auflagenstärksten Controlling-Standardwerke liegt in der 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage vor. Ein modernes Lehrbuch – sowohl hinsichtlich des Inhalts als auch bezüglich der Ausgestaltung. Weber und Schäffer bieten eine zeitgemäße Beschreibung und Interpretation des Controllings und der Rolle des Controllers, der sich über die bisherigen Funktionen hinaus zum Berater des Managements entwickelt. Ein ansprechendes Lehrbuch in einem zweifarbigen und lesefreundlichen Layout mit Lernzielen, über 150 Abbildungen, Marginalien, zahlreichen Praxisbeispielen und Kapitelzusammenfassungen bietet einen hohen Gebrauchsnutzen. Die Hauptkapitel thematisieren allgemeine Grundlagen, die Informationsversorgung, die Planung und Kontrolle sowie die Gestaltung der Controllingship.

Weber, Jürgen / Nevries, Pascal / Broser, Christian / Linnenlücke, Andreas / Strauß, Erik

Zentrales und dezentrales Controlling

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2008 – 71 Seiten, € 24,90

Autoren und Thematik

Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Die weiteren Mitautoren sind wissenschaftliche Mitarbeiter. Diese Veröffentlichung erscheint als Band 65 der Reihe Advanced Controlling und widmet sich den Herausforderungen der täglichen Zusammenarbeit.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Zusammenarbeit der Controllingabteilungen in wichtigen Aufgabenfeldern – Erfolgsfaktoren für eine effektive Zusammenarbeit – Fazit.

Nutzen und Profil

Arbeitsteilung kennzeichnet auch die Arbeit und Zusammenarbeit der Controller, vor allem in Großbetrieben ergibt sich daraus eine ernsthafte Themenstellung. Nicht selten kommt es dabei – wie das Autorenteam herausarbeitet – zu erheblichen Problemen, welche die Zielerreichung des gesamten Unternehmens negativ beeinflussen. Die Autoren greifen in diesem AC-Band die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit von zentralem und dezentralem Controlling in deren Kernarbeitsgebieten Planung, Investition und Reporting auf. Sie untersuchen, welche Ursachen zu Problemen in der Zusammenarbeit führen und zeigen, wie eine erfolgreiche Zusam-

menarbeit gestaltet werden kann. Als Erfolgsfaktoren einer effektiven Zusammenarbeit leiten die Autoren diese Größen ab. Weitere Themen sind die Datenbasis bei Controlling-IT-Systemen, Standardisierungen und Vorgaben durch Richtlinien sowie Kommunikation (Controlling Community). Die AC-Reihe, in der dieser Band erscheint, kennzeichnet sich durch eine kompakte, strukturierte Darstellung und Vermittlung in verständlicher und praxisnaher Form. Sie greift – oft neue – praxisrelevante Themenstellungen auf und macht deren Problematik bewusst. Diese Veröffentlichungen kommunizieren Ergebnisse und Erkenntnisse aus Wissenschaft, Beratung und Praxis und leiten daraus allgemeine Handlungsempfehlungen ab. Der vorliegende Band bietet einen anwendungs-, handlungs-, sachbezogenen Überblick über eine oft vernachlässigte Themenstellung mit vielen nützlichen Hinweisen und Anregungen.

Küpper, Hans-Ulrich

Controlling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2008 – 634 Seiten, € 39,95

Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Ulrich Küpper ist Direktor des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling an der Ludwig-Maximilians-Universität München. „Der Küpper“ zählt zu den führenden Standardwerken der Controlling-Literatur. Diese anwendungsorientierte Gesamtdarstellung ist in 5., überarbeiteter Auflage erschienen. Der Band behandelt Konzeption, Aufgaben und Instrumente des Controllings. Neben einer allgemeinen Überarbeitung und Aktualisierung fanden zahlreiche aktuelle Erörterungen Eingang in diese Neuauflage, insbesondere die Diskussion um Beyond Budgeting, Verrechnungspreise sowie die Themenkreise Controlling und Corporate Governance, Unternehmensethik, Compliance.

Weber, Jürgen (Hrsg.)

Das Advanced-Controlling-Handbuch Volume 2

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2008 – 523 Seiten, € 54,90

Nach gut drei Jahren liegt nun das zweite Handbuch Advanced Controlling vor. Das Buch stützt sich auf die Schriftenreihe „Advanced Controlling“ – deren Bände in diesem Literaturforum regelmäßig vorgestellt werden, und bringt eine kompakte Zusammenfassung zahlreicher AC-Veröffentlichungen. Die Neuerscheinung thematisiert richtungsweisende Konzepte, Steuerungssysteme und Instrumente. Insgesamt 13 Kapitel widmen sich u. a. den Themen Controller-Excellence, Controlling & Psychologie, Marktorientiertes Controlling oder Kundenwert-Controlling.

Diederichs, Marc / Kießler, Martin

Aufsichtsratsreporting

München: Verlag Vahlen 2008 – 256 Seiten, € 69,00

Autoren und Thematik

Gemäß den gegebenen Informationen leitet Dr. Marc Diederichs das konzernweite Risikomanagement der Beiersdorf AG, Hamburg. Martin Kießler ist Unternehmensberater bei der CIC GmbH & Co. KG in Dortmund. Das

Buch mit dem Untertitel „Corporate Governance, Compliance und Controlling“ bietet einen problem- und lösungsorientierten Überblick zum Funktionsfeld des Aufsichtsrates.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Grundlagen und Terminologie der Corporate Governance – Gesetzliche Grundlagen und Entwicklungsstand der Überwachung – Controlling als Basis der Informationsversorgung – Empfehlungen zur Gestaltung eines Informationssystems – Resümee

Nutzen und Profil

„Kontrolleuren deutscher Unternehmen fehlt es an Professionalität“ – auf dieser Feststellung, die sich aus zahlreichen Studien ergibt, fußt die vorliegende Veröffentlichung. Das Werk greift die bestehenden Defizite auf und macht die zugrundeliegende Problematik bewusst. Die Autoren erörtern die rechtliche Problematik und skizzieren die Funktion der Aufsichtsräte. Sie konstatieren einen Nachholbedarf bei den Aufsichtsräten und definieren ein zu hebendes Potenzial zum Nutzen des Unternehmenserfolges und der Volkswirtschaft. Das Buch liefert praxisorientierte Lösungsvorschläge für eine bedarfsgerechte Informationsversorgung von Aufsichtsräten. Die dargebotenen Gestaltungsempfehlungen sollen die von den Autoren ausgemachte Lücke zwischen den rechtlichen Anforderungen auf der einen und der Unternehmenspraxis auf der anderen Seite schließen. Die Informationsversorgung und das Controlling als deren Basis nehmen einen angemessenen Raum ein. Die Gestaltungsempfehlungen beruhen auf der systemgestützten Controlling-Konzeption nach Reichmann. Die Autoren betonen vielfach die Verantwortung der Aufsichtsräte und die damit verbundenen Anforderungen an Qualifikation und Selbstverständnis ebenso wie die elementare Bedeutung der zur Verfügung stehenden Informationen. Insgesamt überzeugt das Buch hinsichtlich der Themenwahl, der praxisorientierten Wissensvermittlung als auch der Lesbarkeit.

Strategie

Horx, Matthias

Technolution

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 278 Seiten, € 24,90

Autoren und Thematik

Matthias Horx gilt als einer der einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Das Buch geht der Frage nach, wie unsere Zukunft und unsere Technik sich entwickeln.

Aufbau und Inhalt

Eine kleine Floppologie: Warum Innovationen scheitern – Die Mensch-Maschine-Symbiose: Wie Kultur und Technik ko-evolutionieren – Heilige Technologie: Wie die Smart Tech der Zukunft selektiert – Zu den Sternen: Unsere meta-technologische Zukunft

Nutzen und Profil

Mit diesem Buch versucht Horx, eine Metatheorie der Technik zu entwickeln. Der Autor analysiert und beschreibt die technische bzw. technologische Entwicklung aus einer übergeordneten Ebene und sucht die bestimmenden Einflussgrößen zu ergründen. Das Werk behandelt und beantwortet weniger konkrete Detailfragen oder spezifische Anwendungen, sondern setzt sich mit

der großen Linie der technischen Entwicklung auseinander. In einem lockeren und erzählerischen Stil vermittelt Horx vielfältige Aspekte und Anstöße zur Auseinandersetzung mit technologischen Veränderungen und dem technischen Fortschritt. Der Autor bietet z. T. eine völlig neue Erklärung dafür, wie dieser Fortschritt entsteht und von welchen Größen er abhängig ist. Er verdeutlicht, wie unsere individuellen und kollektiven Bedürfnisse, Erwartungen und Ängste die Entwicklung der Technik beeinflussen. Wenn wir diesen evolutionären Prozess verstehen, so die zentrale Botschaft, können wir bereits heute die Technik von morgen voraussagen und den Zukunftsprozess auf neue Weise steuern. Horx vermittelt keine Patentrezepte und keine Garantien und bietet auch keine einfache Lektüre, vermittelt aber einen tieferen Einblick in komplexe Zusammenhänge und Abhängigkeiten und bereichert mit vielen Erkenntnissen. Beispielsweise erfährt der Leser viel Aufschlussreiches und auch Nutzbringendes zum Themenkomplex Medien und Kommunikation oder dazu, was Technologie vorantreibt (nach Horx: Macht, Mobilität, Rationalisierung, Kontrolle und Status). Insgesamt liefert Horx mit seinem ambitionierten Buch eine neue Sicht der technischen Entwicklung.

Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas

Strategisches Management

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 1.025 Seiten, € 54,90

Die fünfte, vollständig überarbeitete Auflage des anerkannten Lehrbuches führt in die Vielfalt des strategischen Managements ein. Nach einer Darstellung der Grundlagen des strategischen Managements behandeln die Autoren die Zielplanung, die strategische Analyse und Prognose, die Strategieformulierung und -bewertung sowie die Strategieimplementierung. Das Lehrbuch bietet fundiertes theoretisches und empirisches Wissen auf aktuellem Stand. Es fördert das Verständnis strategischer Problemstellungen, beschreibt Methoden und Techniken und fügt klassische und moderne Ansätze aneinander. Die mehrfarbige Präsentation und Vermittlung der Lehrinhalte entspricht voll und ganz den Anforderungen und Kriterien moderner Lehrbuchgestaltung (Schriftsatz, Marginalien, Schaukästen und Beispiel, Abbildungen usw.).

Bamberger, Ingolf (Hrsg.)

Strategische Unternehmensberatung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 353 Seiten, € 49,90

Ausgangspunkt der vorliegenden 5., aktualisierten und erweiterten Auflage war ursprüngliche eine Vortragsreihe zu „Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung“ für Studierende und andere Interessierte an der Universität Essen. Diese Artikelsammlung behandelt die Unternehmensberatung aus einer ganzheitlichen Perspektive, und zwar aus der Sichtweise inhaltlicher Lösungsansätze renommierter Beratungen, aus dem Verständnis des Beratungsprozesses durch Berater, aber auch aus der Sichtweise der Berater von ihren Unternehmen sowie aus der Vorstellung der Klienten zum Beratereinsatz und zur Steuerung der Berater. Insgesamt befassen sich 12 Beiträge mit näher definierten und abgegrenzten Themenstellungen in unterschiedlicher Weise – mal eher theoretisch-abstrakt, mal mehr handlungs- und anwendungsbezogen.

Scheuss, Ralph

Die 5 Zukunftsstrategien

Regensburg: Walhalla Fachverlag 2008 – 224 Seiten, € 19,90

Autor und Thematik

Dr. Ralph Scheuss ist international tätiger Wettbewerbsstrategie und Management Consultant in St. Gallen. Das vorliegende Buch thematisiert Trends, Ideen und Impulse für mehr Innovation und Wachstum.

Aufbau und Inhalt

Frisches Denken für frisches Business – Treiber der Dynamik – Nutzenmaximierung als Maßstab – Zukunftspfad finden – Positionierung – Innovation – Know-how – Networking – Agilität.

Nutzen und Profil

Scheuss geht es um bewusstmachen, um reflektieren und infrage stellen. Er hinterfragt Bestehendes, stößt Erkenntnisse an und fördert Veränderungen. Die Veröffentlichung ist kein klassisches Strategiebuch, eher ein kompakter Impuls- und Ideengeber. Das lesefreundliche gestaltete Buch im handlichen Format eignet sich z. B. auch als Reislektüre im Flugzeug oder in der Bahn. Die meisten Kapitel folgen einem dreistufigen Aufbau: Thematische Einführung, Beispiele und Veranschaulichungen, Impulse in Form von Hinweisen, Aufforderungen oder Fragestellungen. Das Buch ist ein Beitrag auf der Suche nach der Essenz des Business-Erfolgs. Aufgelockert und ungezwungen bietet diese Neuerscheinung zwar keine Rezepte, Erfolgsgarantien oder absolute Einsichten, aber eine anregende und interessante Mischung aus Analysen, Erfolgsgeschichten, praktischen Tipps und Anleitungen. Anregungen vermitteln zahlreiche Beispiele, Strategien, Aktionen innovativer Spitzenunternehmen wie The BodyShop, Ryanair, Nespresso, Philips, BIC, Toyota, McDonald's, Audi, Zara, Miele, Club Med, Apple, Red Bull, Stinnes, BMW und viele andere. Eine lesenswerte Lektüre für alle, die im gewohnten und eingespielten „Business as usual“ keinen Erfolgsweg mehr erkennen können.

Rechnungswesen/Rechnungslegung

Sonnabend, Michael / Raab, Hermann

Kapitalflussrechnung nach IFRS

München: Verlag Vahlen – 215 Seiten, € 36,-

Autoren und Thematik

Michael Sonnabend leitet den Angaben zufolge eine eigene Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei. Prof. Dr. Hermann Raab lehrt an der Berufsakademie in Stuttgart. Dieses neue Buch aus Vahlers Buchreihe IFRS Praxis befasst sich in vielfacher Weise mit den Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten der Kapitalflussrechnung als Teil des Jahresabschlusses nach IFRS.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen – Cashflow – Finanzmittelfonds – Aufbau und Gliederung – Ermittlungs- und Darstellungsmethoden – Gliederung im Einzelnen – Besonderheiten und spezielle Posten – Konzernspezifische Besonderheiten – Anhangangaben – Bedeutung für die Unternehmensbewertung – Anhang

Nutzen und Profil

Als Ergänzung der klassischen Jahresabschlussbestandteile soll die Kapitalflussrechnung über die Finanz- und Liquiditätslage des Unternehmens

informieren. Im Rahmen dieser Informationsfunktion kommt der Kapitalflussrechnung als eigenständiger Bestandteil eines IFRS-Abschlusses eine wesentliche Aufgabe zu. Der vorliegende Praktiker-Band behandelt die grundsätzlichen Zielsetzungen und Aufgaben einer Kapitalflussrechnung sowie Fragen der technisch-organisatorischen Aufbereitung. Die Autoren erläutern die Materie anschaulich und verständlich sowie beispielhaft und nachvollziehbar. Der Anhang enthält eine beispielhafte Kapitalflussrechnung und darüber hinaus ausgesuchte Kapitalflussrechnungen aus den Geschäftsberichten u. a. der MAN AG, Salzgitter AG oder der Porsche AG mit weiteren Abschlussdaten. Das Buch fördert das Verständnis der Kapitalflussrechnung und unterstützt die Aneignung der notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erstellung und Nutzung dieses Instrumentariums.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG (Hrsg.)

IFRS aktuell

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 202 Seiten, € 39,95

Dieses Aktualisierungsbuch unterstützt die Leser, angesichts der dynamischen Entwicklung der IFRS „auf Ballhöhe“ zu bleiben. Das Buch ermöglicht eine gezielte und angemessene Auseinandersetzung mit den einschlägigen Neuerungen. Die vorliegende 3., aktualisierte Auflage befasst sich in insgesamt 14 Kapiteln u. a. mit den Änderungen in IFRS 8 Segmentberichterstattung, IFRS 1 Erstmalige Anwendung, IFRS 2 Aktienbasierte Vergütung oder IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse.

Schmidt, Andreas

Kostenrechnung

Stuttgart: Verlag W, Kohlhammer – 464 Seiten, € 25,-

Dieses Lehr- und Arbeitsbuch vermittelt in 7 Kapiteln systematisch und praxisorientiert die Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags- und Plankostenrechnung sowie des Kostenmanagements. Es erscheint in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage und basiert den Angaben zufolge auf zahlreichen Lehrveranstaltungen. Prof. Dr. Andreas Schmidt lehrt Betriebswirtschaft und Controlling an der Hochschule Weser-Ems. 64 Abbildungen und 75 Beispiele veranschaulichen den Lehrstoff. Zur Festigung des erworbenen Wissens stehen 97 Aufgaben/Fälle unterschiedlichen Anforderungsgrades mit Lösungen zur Verfügung. Vier umfangreiche Klausuren runden die Übungsmöglichkeiten ab. Ein empfehlenswertes Buch zur Aneignung kostenrechnerischen Wissens.

Prozessmanagement u. -controlling

Knuppertz, Thilo / Ahlrichs, Frank

Prozesscontrolling

Freiburg: Verlag für ControllingWissen 2008 – 144 Seiten, € 49,80

Autoren und Thematik

Thilo Knuppertz ist den Angaben zufolge Geschäftsführer und Mitgründer des Kompetenzzentrums für Prozessmanagement. Frank Ahlrichs ist Lei-

ter Betriebswirtschaftliche Dienste F&E bei der KHS AG. Die Autoren sind aus Aktivitäten des Internationalen Controller Vereins bekannt und führen Seminare für die Controller Akademie durch. Der vorliegende Band der Controllers Best Practice Reihe behandelt die prozessorientierte Unternehmenssteuerung durch ein modernes Controlling.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen und Einführung – Projekt zur prozessorientierten Unternehmenssteuerung – Kreislauf des Prozesscontrollings – Prozess-Benchmarking – Prozesskostenrechnung – Einführung des Prozesscontrollings im Unternehmen

Nutzen und Profil

Die Autoren rufen dazu auf, Prozesse zu modellieren und im Unternehmen als eigentliches Steuerungsobjekt des Managements zu verankern. Bei dieser Entwicklung, so die Autoren, ist der Controller als aktiver, gestalten-der Partner gefragt. Mit Hilfe des Prozessmanagements und des -controllings lassen sich, wie es heißt, relevante Wettbewerbsvorteile bei der Qualität und Geschwindigkeit interner Abläufe erzielen. Knuppertz und Ahlrichs befassen sich mit den Hintergründen der notwendigen Prozessorientierung ebenso wie mit ihren Zielen und Potenzialen. Der Aufbau und die Ausgestaltung eines entsprechenden Projektes werden ebenfalls erörtert, sowie Fragen der Prozessgestaltung und der Kennzahlen diskutiert. Die typographische Gestaltung sowie über 100 Abbildungen und Tabellen sichern eine gute Lesbarkeit. Ein Stichwortverzeichnis ist nicht enthalten. Die Ausführungen sind praxisgerecht und verständlich. Die Controller stehen nach den Worten der Autoren vor einer ungeheuren Herausforderung, sich dem Aufbau von prozessorientierten Unternehmen nachhaltig zu widmen. Insgesamt vermittelt diese Neuerscheinung beachtenswerte Impulse für eine deutlichere Prozessorientierung von Management und Controlling.

genstärksten Einführungen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Aufbau und Inhalt des Lehrbuches sind von der Grundüberlegung geprägt, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und ökonomische Kernfragen anschaulich zu vermitteln. Nach einer Einleitung behandeln die Autoren die Themenkomplexe Betrieb und Unternehmung, Wirtschaftsprozess der Unternehmung sowie Rechnungswesen, Gestaltung und Layout, Benutzerfreundlichkeit und Textverständlichkeit erfüllen die Kriterien eines guten Lehrbuchs. Zweifarbigkeit, Fragen und Aufgaben zur Wiederholung sowie eine Vielzahl an Abbildungen stützen diesen Eindruck.

Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon

Organisation

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag – 471 Seiten, € 29,95

Dieser Band liegt in 5., aktualisierter und überarbeiteter Auflage vor und vermittelt eine moderne Organisationstheorie mit einem breiten Organisationsverständnis aus einer „ökonomischen Perspektive“. Das Lehrbuch richtet sich insbesondere an Studierende im Grund- und Hauptstudium, Wissenschaftler sowie an interessierte Praktiker, die eine theoretisch fundierte Vertiefung suchen. Inhalt: Entstehung und Lösung des Organisationsproblems, Ökonomische Organisationstheorien, Organisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen und des Binnenbereichs der Unternehmung, Reorganisation und Organisation von Innovationen. Mit Übungsaufgaben zu jedem Kapitel und rund 100 Abbildungen und Tabellen.

Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim

Unternehmensführung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 1.173 Seiten, € 58.—

Dieser Band liegt in 6., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Die Autoren bieten einen systematischen Überblick über Funktionen, Instrumente und Praxis des Managements aus internationaler Sicht für Studium und Weiterbildung. Der übergeordnete Leitsatz des vorliegenden Lehrbuchs lautet „Unternehmensführung verantwortet das Ganze“, daran orientiert sich Aufbau und Inhalt des Buches. Die Vermittlung des Lehrstoffs erfolgt über eine ausgesprochen lesefreundliche Textgestaltung, eine Vielzahl von Abbildungen sowie über rund 25 Praxis- und Fallbeispiele, kapitelbezogenen Kontrollfragen und Aufgaben. Diese Neuerscheinung gefällt in thematischer Hinsicht durch die Auswahl der Fragen und Inhalte, durch die kompetente und verständliche Vermittlung sowie durch eine ausgeprägte benutzerfreundliche Aufbereitung.

Olfert, Klaus / Rahn, Horst-Joachim

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2008 – 595 Seiten, € 26,00

Dieses Lexikon erscheint in 6., vollkommen überarbeiteter und aktualisierter Auflage in der Reihe Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Mit 1.000 Hauptstichworten, 5.000 Unterstichworten und 5.000 Querverweisen vermittelt das Nachschlagewerk wichtige betriebswirt-

Betriebswirtschaftslehre

Thommen, Jean-Paul

Lexikon der Betriebswirtschaft

Zürich: Versus Verlag 2008 – 744 Seiten, € 63,90

Die vorliegende 4., überarbeitete und erweiterte Auflage von Prof. Dr. Jean-Paul Thommen und weiteren Autoren vermittelt kompaktes Managementwissen in über 3.500 Stichwörtern. Die inhaltliche Darstellung der Stichworte orientiert sich an den Kriterien theoretisch fundiert, zeitgemäß und praxisorientiert. Die sprachliche und formale Vermittlung erfolgt klar, verständlich und übersichtlich, u. a. über 200 Abbildungen. Der Herausgeber verbindet ein hohes Maß an Sachkompetenz mit bemerkenswerter kommunikativer Kompetenz. Bei Rechtsfragen stehen die Rechtsverhältnisse der Schweiz im Vordergrund.

Schierenbeck, Henner / Wöhle, Claudia B

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

München: Oldenbourg Verlag – 935 Seiten, € 29,80

Diese Studienausgabe erscheint in der 17., völlig überarbeiteten und aktualisierten Auflage. Damit zählt dieses Werk zu den führenden und aufla-

schaftliche Begriffe und Zusammenhänge. Die einheitliche Gestaltung aller Stichwörter, die übersichtliche Darstellung von zwei Stichwörtern pro Seite, die zahlreichen Querverweise und Literaturempfehlungen und die kurzen, kompakten Erläuterungen charakterisieren dieses Fach-Lexikon. Von ABC-Analyse und Abfallbegrenzung über z. B. Delphi-Methode oder Nutzwertrechnung bis Zwangsvollstreckung und Zwei-Faktoren-Theorie.

Geml, Richard / Lauer, Hermann

Marketing- und Verkaufslexikon

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 406 Seiten, € 29,95

Prof. Dr. Richard Geml lehrt nach vorliegenden Information Marketing an der Fachhochschule Kempten. Prof. Hermann Lauer lehrte bis 2003 Marketing und Verkauf an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Außerdem sind 19 Gastautoren aus Praxis, Lehre und Forschung an diesem Buch beteiligt.

Dieser Band liegt in 4., aktualisierter und vollständig überarbeiteter Auflage vor. In über 2.000 Stichwörtern vermittelt das Fachlexikon Definitionen und Erläuterungen aus dem breiten Spektrum der professionellen Marketing- und Verkaufspraxis und angrenzender Gebiete. Anschaulich, verständlich und praxisnah, jedoch in kleiner Schriftgröße.

Klaus, Peter / Krieger, Winfried (Hrsg.)

Gabler Lexikon Logistik

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 637 Seiten, € 49,90

Die beiden Herausgeber sind nach den vorliegenden Informationen Hochschullehrer mit Schwerpunkt Logistik. Insgesamt haben mehr als 50 Autoren aus Wissenschaft und Praxis an dieser Auflage mitgewirkt. In rund 2.100 Stichwörtern vermittelt das Fachlexikon relevantes Wissen über Prozesse und Strukturen in der Logistik, moderne Informationstechnologien und Managementkonzepte sowie über Beziehungsnetzwerke entlang der Supply Chain. Ein einführender Beitrag der Herausgeber befasst sich mit Logistik für die Managementpraxis. 150 Abbildungen und 28 Tabellen sowie eine angemessen typographische Gestaltung und sorgfältige, stabile Verarbeitung erhöhen den Gebrauchswert.

Schneider / Becht / Patt / Preißer / Schütte

Lexikon des Steuerrechts

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 643 Seiten, € 59,95

Das Werk erscheint in der Reihe „Finanz und Steuern“ als Band 16 in 6., neu bearbeiteter Auflage. Das Lexikon enthält über 170 kompakt dargestellte Einzelstichwörter und unterstützt durch Beispiele und Abbildungen den Zugang zu der oftmals schwierigen Steuerrechtsmaterie. Es eignet sich vor allem für den qualifizierten Einstieg in steuerrechtliche Themenstellungen. Zur weiterführenden Bearbeitung der Stichwörter dienen einschlägige Literaturhinweise. Der Band beinhaltet einen persönlichen Zugangscodes zu einer kostenlosen Online-Datenbank mit über 800 Einzel-

stichwörtern und vierteljährlicher Aktualisierung. Der Test dieses Zugangs und der Nutzung der Datenbank verlief erfolgreich.

Kommunikation

Hintermann, Julia

Lust auf Kommunikation

Zürich: Versus Verlag 2008 – 288 Seiten, € 29,80

Autorin und Thematik

Julia Hintermann ist Fachhochschuldozentin in der Schweiz. Neben ihrem Lehrauftrag berät sie dem Vernehmen nach Unternehmen und ist in der Weiterbildung für Firmen und Verbände tätig. Verstehen und verstanden werden im Beruf und Alltag – darum geht es in diesem Buch. Relativ kurz nach der 1. Auflage erscheint die vorliegende 2., aktualisierte Auflage.

Aufbau und Inhalt

Fallbeispiele und Leitfaden zur ihrer Lösung – Theorie Teil I Theoretische Grundlagen der Kommunikation: 1 Funktionsweise der Kommunikation – 2 Verschiedene Arten von Botschaften – 3 Innere und äußere Einflüsse auf die Kommunikation – 4 Kommunikationstechniken – Theorie Teil II Kommunikation im sozialen Kontext: 5 Geschlechtsspezifisches Verhalten – 6 Schwierige Situationen am Arbeitsplatz – 7 Besonderheiten der betrieblichen Kommunikation – 8 Betriebswirtschaftliche Instrumente – Anhang – Glossar

Nutzen und Profil

Woran liegt es, wenn Menschen aneinander vorbeireden? Wo liegt das Geheimnis, wenn sie sich gegenseitig beflügeln? Diesen und anderen Fragen geht die Autorin in diesem Buch nach. Hintermann macht die Vielfalt der Fragen, Aufgaben und Anforderungen bewusst, die sich aus kommunikativen Situationen ergeben. Anschaulich und lebendig stellt sie praxisnahe Fallbeispiele in die Aufmerksamkeit des Lesers, verknüpft diese Kommunikationsbeispiele gekonnt mit den theoretischen Grundlagen der Kommunikation und fügt sie in einen praktischen Sach- und Situationszusammenhang aus Beruf und Alltag ein. Hintermann schreibt einleuchtend und fassbar, nachvollziehbar und überzeugend, klar und verständlich. Das Buch lässt sich von Lesern, die nach einem näheren Zugang zur Theorie und Praxis erfolgreicher Kommunikation suchen, sowohl mit großen Nutzen und Gewinn als auch spannend und unterhaltsam lesen. Ironie und Humor zwischen den Zeilen erhöhen den Spaßfaktor und fördern den Zugang zu den grundsätzlichen Themen der Kommunikation. Insgesamt ein sehr empfehlenswertes Buch.

Kielholz, Annette

Online-Kommunikation

Heidelberg: Springer Verlag 2008 – 321 Seiten, € 44,95

Autorin und Thematik

Diplom-Psychologin Anette Kielholz ist den Angaben zufolge als Kommunikationsverantwortliche bei den Informationsdiensten der Stadt Zürich und als freie Dozentin tätig. Das Buch versteht sich als Leitfaden für den

professionellen Umgang mit dem Internet und bietet eine Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Eigenschaften der Online-Kommunikation – Medienwahl – Das soziale Internet (Web 2.0) – Informationsflut und der Kampf um die Aufmerksamkeit – Der DAU (dümmer anzunehmender User) in der Online-Kommunikation – Erfolgreiche E-Mail-Kommunikation – Professionelle Website-Gestaltung – Gestaltung von Newsletters – Online-Marketing – Public Relations – Kundenkommunikation – Digitalisierter Arbeitsplatz – Neun Thesen zur Online-Kommunikation.

Nutzen und Profil

Wer die Online-Medien in der Berufspraxis gezielt und effizient nutzen will, steht vor vielfältigen Aufgaben und Problemen. Dieses verständliche und sehr anschauliche Nachschlagewerk befasst sich mit den vielförmigen Eigenschaften und charakteristischen Merkmalen der Online-Kommunikation. Es hilft, ein tieferes Verständnis der spezifischen Prozesse und Mechanismen der Online-Medien zu entwickeln. Darüber hinaus bietet die Autorin vielfältige praktische Tipps und Hilfen zur Optimierung der Online-Kommunikation in Unternehmen und Berufsleben. Kielholz bedient sich einer lebendigen, klaren und verständlichen Sprache, bindet anschauliche Beispiele aus der Praxis ein und orientiert sich an realitätsnahen Fragestellungen. Neben der vorteilhaften Textgestaltung und der betont lesefreundlichen Aufmachung gefällt die abgeklärte und ausgewogene Darstellung der Thematik, die Nutzen und Potenziale der Online-Kommunikation ebenso zum Ausdruck bringt wie Risiken und Kehrseiten. Insgesamt ein innovatives Buch zu einem wenig behandelten Thema, mit hoher Umsetzungsorientierung in einem sehr lesefreundlichen Stil. Die Blätter des vorliegenden Rezensionsexemplars waren nicht sehr stabil gebunden.

Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias

Handbuch Kommunikation

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 1.385 Seiten, € 149,00

Autoren und Thematik

Die drei Herausgeber sind Lehrstuhlinhaber mit dem Schwerpunkt Marketing. Insgesamt 78 Wissenschaftler und Praktiker widmen sich in 63 Beiträgen dem Themenfeld Kommunikation. Das Handbuch vermittelt Grundlagen, innovative Ansätze sowie Hinweise zur praktischen Umsetzung.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen der Kommunikation – Instrumente der Kommunikation – Strategische Ausrichtung der Kommunikation – Operative Planung der Kommunikation – Kommunikationsbudgetierung – Budgetallokation und Mediaselektion Kommunikationscontrolling – Kommunikation in ausgewählten Bereichen – Interne Verankerung der Kommunikation – Kommunikation in der Zusammenarbeit mit Agenturen – Rechtliche Aspekte der Kommunikation.

Nutzen und Profil

Die Kommunikation hat sich zu einem entscheidenden Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor entwickelt. Die kommunikative Ansprache der Kunden wird infolge der Verschärfung des Wettbewerbs immer wichtiger, aber auch ständig schwieriger. Vor diesem Hintergrund unterbreiten die Autoren ihr Informati-

onsangebot. Auf Basis eines management- und verhaltenswissenschaftlichen Marketingansatzes umreißt das vorliegende Handbuch den komplexen Themenbereich und vermittelt vielfältiges Expertenwissen. Sowohl in der thematischen Breite als auch in der Tiefe der Vermittlung ist diese Neuerscheinung bemerkenswert. Allgemeine und grundsätzliche Themen der Kommunikation stehen dabei weniger im Vordergrund, vielmehr liegt der Akzent auf der werblichen Kommunikation für Marken, Unternehmen und Organisationen. Kommunikation wird im Wesentlichen als Marketinginstrument nahegebracht. Vom besonderen Interesse ist das Hauptkapitel Kommunikationscontrolling. Acht Beiträge stellen den aktuellen Diskussions- und Wissensstand dar zu Grundlagen des Kommunikationscontrollings, zu Prognosen sowie zur Messung des Kommunikationserfolges. Unternehmen, so die Herausgeber, sehen sich heute einem massiv gesteigerten Kommunikationswettbewerb gegenüber. Dieses Buch bietet vielfache Unterstützung, dabei erfolgreich zu sein. Steuern und (deutsche) Steuererklärung 2008

Götzenberger, Anton-Rudolf

Der gläserne Steuerbürger

Herne: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2008 – 278 Seiten, € 34,--

Der „gläserne Steuerbürger“ wird Schritt für Schritt Realität. Dies ist die zentrale Botschaft der vorliegenden Veröffentlichung. Kenntnisreich und engagiert beschreibt der Autor diese Entwicklung und legt die einschlägigen Informationsquellen der Finanzverwaltung offen. Der Band sensibilisiert und informiert über die Möglichkeiten der Ausforschung durch die Finanzbehörden. Darüber hinaus leistet der Autor einen schätzenswerten Beitrag zur kritischen Diskussion der Folgen der Vernetzung und Digitalisierung sowie zur potenziellen Bedrohung von Persönlichkeitsrechten. Das Buch bietet einen kostenlosen Online-Service.

Dittmann / Geckle / Haderer / Happe / Schnell

Steuer 2009 für Rentner und Pensionäre

Freiburg: Haufe Verlag 2009 – 350 Seiten, € 14,95

Dieser Ratgeber richtet sich speziell an Rentner und Pensionäre und bietet Anleitungen zur Erstellung der Steuererklärung 2008. Ferner umfasst das Buch ein Steuer-Lexikon sowie zahlreiche Experten-Ratschläge.

Christoffel, Hans Günter / Geiß, Wolfgang

Einkommensteuererklärung 2008/ 2009

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2008 – 618 Seiten, mit CD-ROM € 24,95 – ohne € 16,95

Dieser Ratgeber erscheint in 18. Auflage. Das benutzerfreundliche und bewährte Werk bietet kompetente und verständliche Anleitungen zum Ausfüllen des Hauptvordrucks und aller wesentlichen Anlagen der Steuererklärung 2008. Darüber hinaus einen umfangreichen Gestaltungsteil mit vielfältigen Steuertipps. Auf der CD-ROM befindet sich die Steuersoftware „TAXMAN spezial“. Der Praxistest bei der eigenen Steuererklärung – auf Basis der Voraufgabe (ohne CD-ROM) – verlief erfolgreich.

Dittmann, Willi u. a.

Steuer 2009 für Unternehmer, Selbstständige und Existenzgründer

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2009 – 640 Seiten mit CD-ROM, € 24,95

Dieser erprobte Steuerratgeber richtet sich an die im Titel angesprochene Zielgruppe. Das Buch behandelt alle für die genannten Steuerpflichtigen relevanten Formulare der Einkommensteuer sowie der Gewerbe- und Umsatzsteuer. Ein umfassendes Steuerlexikon sowie ergänzende Hinweise zum Steuerungsverfahren runden diesen Ratgeber ab. Die CD-ROM enthält die Steuersoftware „TAXMAN spezial!“ Der Praxistest bei der eigenen Steuererklärung als Freiberufler – auf Basis der Voraufgabe (ohne CD-ROM) – verlief erfolgreich.

Hegemann, Jürgen

Steuer 2009 für Immobilieneigentümer

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2009 – 442 Seiten, € 16,95

Dieser Steuerratgeber bietet eine Ausfüllanleitung für die Steuerformulare, die sich auf Immobilien beziehen. Darüber hinaus werden ausgiebig Steuerprobleme rund um Immobilien behandelt sowie Arbeitspapiere angeboten. Ein Glossar schließt die Veröffentlichung.

Rittmann, Willi u. a.

Steuer 2009 für Arbeitnehmer, Beamte und Kapitalanleger

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2009 – 512 Seiten mit CD-ROM, € 19,95

Dieser recht benutzerfreundliche Steuerratgeber behandelt alle für die Zielgruppe dieses Buches relevante Steuerformulare zur Einkommensteuererklärung 2008. Ein umfangreiches Steuerlexikon auf aktuellem Stand sowie ergänzende Hinweise zum Veranlagungsverfahren runden das Buch ab. Der Anhang bietet Kopiervorlagen sowie wichtige Freibeträge etc. Die CD-ROM enthält die Software QuickSteuer Compact 2009 zur Steuerklärung am PC.

Persönliche Kompetenzen

Nünning, Vera (Hrsg.)

Schlüsselkompetenzen: Qualifikationen für Studium und Beruf

Stuttgart: Verlag J.B. Metzler 2008 – 322 Seiten, € 14,95

Autoren und Thematik

Die Herausgeberin, Vera Nünning, ist Professorin für Englische Philologie an der Universität Heidelberg. Diese Neuerscheinung ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von insgesamt 23 Autorinnen und Autoren. Das Buch bietet in 22 Kapiteln einen kompakten Überblick über maßgebliche Schlüsselkompetenzen und möchte den Lesern ein Bewusstsein für die eigenen Qualifikationen und Kompetenzen vermitteln.

Aufbau und Inhalt

Qualifikationen für Studium und Beruf – Zeitmanagement – Projektmanagement – Recherchieren – Begriffsbildung – Analysieren, Strukturieren, Argumentieren – Textsortenkompetenzen – Wissenschaftliches Schreiben – Prüfungsvorbereitung – Lerntechniken – Rhetorik – Präsentationstechniken – Kommunikation – Moderation – Kreativitätstechniken – Interkulturelle Kompetenzen – Didaktische Kompetenzen – Journalistisches Schreiben – Soziale Kompetenzen – Organisatorische Kompetenzen – Bewerbungstraining – Berufschancen.

Nutzen und Profil

Das Werk betont die Bedeutung der Schlüsselkompetenzen als unabdingbare Grundlage und Voraussetzung für den Studien- und Berufserfolg. Denn Schlüsselqualifikationen befähigen dazu – wie näher ausgeführt wird – flexibel auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren, eigenständig Probleme zu lösen und adäquat mit sachlichen Herausforderungen umzugehen. Der Band präsentiert relevante Schlüsselkompetenzen in kompakter und strukturierter, in einer das Wesentliche zusammenfügenden Form. Sowohl die Lesbarkeit (modernes Buchdesign und vorteilhafte Typographie, insbesondere zweifarbige, übersichtliche Gestaltung) als auch die Textverständlichkeit sind bemerkenswert. Einige wenige Passagen, so z. B. im Kapitel „Begriffsbildung“, wirken akademisch. Das Buch versteht sich vor allem als Unterstützung für BA- und MA-Studiengänge, Prüfungen und Berufseinstieg. Es eignet sich aber auch in weiten Bereichen vorzüglich für Praktiker, die eine Hilfe zur Einübung und Vertiefung bedeutender Schlüsselkompetenzen suchen. Vielfältige praktische Hinweise, Tipps und Übungen zum Ausbau und zur Entfaltung von Schlüsselkompetenzen zeichnen dieses empfehlenswerte Lehr- und Arbeitsbuch aus.

Der Brockhaus

Psychologie

Mannheim: F.A. Brockhaus Verlag 2009 – 704 Seiten, € 49,95

Dieser Titel aus der Reihe Brockhaus Sachlexika liegt in der 2., vollständig überarbeiteten Auflage vor. Der Band steht unter dem Untertitel „Fühlen, Denken und Verhalten“ und richtet sich an Leser, die nach fundiertem psychologischen Grundwissen fragen und Antworten auf individuelle psychologische Fragen suchen. 3.500 Stichwörter, 23 Sonderartikel. 650 Abbildungen und Tabellen und 140 Infokästen mit Tipps für den Alltag bestimmen das Informationsangebot. Eine hohe Lesefreundlichkeit und eine gute Textverständlichkeit sichern einen bemerkenswerten Gebrauchsnutzen. Von Abhängigkeit oder Ablehnung über z. B. Kommunikation, Mobbing, Stress bis zu Zwang und Zynismus.

Bergendahl / Hartung / Kissner

Datensicherheit zuhause und unterwegs

Berlin: Beuth Verlag 2008 – 144 Seiten, € 14,80

Dieser DIN-Ratgeber befasst sich mit dem Schutz für Handy oder Notebook, dem sicheren Umgang mit E-Mails und Transaktionen usw. in sehr anschaulicher und verständlicher Form. Mit Checklisten, Experten-Tipps und Verweisen auf DIN-Normen.

Der „ganze“ Controller (in eigener Sache)

Der Brockhaus

Wein

Mannheim: F.A. Brockhaus Verlag 2009 - 513 Seiten, € 39,95

Dieser Titel aus der Reihe Brockhaus Sachlexika liegt in der 2., überarbeiteten Auflage vor. Der Band steht unter dem Untertitel „Rebsorten, Degustation, Weinbau, Kellertechnik, internationale Anbaugebiete“ und spricht Leser an, die Weingenuss mit gründlichen Weinkenntnissen verbinden und untermauern möchten. Das Informationsangebot erstreckt sich auf 3.800 Stichwörter, 13 Sonderartikel, z. B. zu Weinbeurteilung oder Gesundheit und Wein, 550 Abbildungen sowie 250 Infokästen mit Tipps und Hintergrundinformationen. Nach Darstellung des Verlags das Weinlexikon Nr. 1. Für Weinfreunde eine ansprechende und informative Lektüre

Der große Ratgeber Geld

Köln: Bank-Verlag Medien 2007 – 330 Seiten A4, € 12,50

Dieser Ratgeber vermittelt in sehr anschaulicher und betont lesefreundlicher Weise grundlegendes Finanzwissen. Insgesamt 10 Kapitel befassen sich mit den Themenfeldern Sparen, Vorsorgen, Versichern und Finanzieren. Neben Grundlagenwissen finden sich vielfältige Anregungen und Empfehlungen in diesem Buch, z. B. zur Eröffnung von Online-Konten oder zum Abschluss von Versicherungen.

Zender, Joachim Elias

Lexikon Buch, Druck, Papier

Bern: Haupt Verlag 2008 – 320 Seiten, € 49,90

Das vorliegende Lexikon informiert in rund 4.000 Stichwörtern von Abbildung über z. B. Heftband, nassfestes Papier und Seitenmontage bis Zylinderpresse über Bücher und ihre Herstellung. Es bietet Grundlagen, Fakten und Zusammenhänge rund um das Buchwesen in einer übersichtlichen und attraktiven Form. Dieses Fachlexikon ist für alle, die sich beruflich oder persönlich, für Bücher interessieren ein ebenso informatives wie unterhaltsames Nachschlagewerk. 127 farbige Abbildungen und eine ansprechende Verarbeitung laden Bücherfreunde zum Blättern und Lesen ein. Der Autor bietet auf angenehme Weise vielfältige Einblicke in die Welt der Bücher. Eine empfehlenswerte Neuerscheinung für alle, die Bücher lieben.

Böttcher, Knut / Sachse, Jürgen

Umweltgerecht Auto fahren

Berlin: Beuth Verlag 2008 – 144 Seiten, € 14,80

Diese Veröffentlichung in der Reihe „DIN-Ratgeber“ steht unter der Fragestellung, wie sich beim Kauf und Fahren eines Autos Umwelt und Geldbeutel schonen lassen. Mit Checklisten, Experten-Tipps und Verweisen auf DIN-Normen.

Brück, Jürgen

Heizkosten senken

Berlin: Beuth Verlag 2008 – 144 Seiten, € 14,80

Dieser DIN-Ratgeber befasst sich mit dem richtigen Heizen und Dämmen in Haus und Wohnung: Mit Checklisten, Spartipps und Förderprogrammen.

Heuchert, Oliver

WISO: Nebenjobs

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 216 Seiten, € 9,90

Oliver Heuchert, Chef vom Dienst des ZDF-Wirtschaftsmagazins WISO, informiert in diesem Taschenbuch über die einschlägigen Nebenjob-Modelle und die damit jeweils verbundenen gesetzlichen Bestimmungen. Mit zahlreichen Musterverträgen und vielfältigen Tipps.

„Tipps vom Bücherwurm“

Heute: Buchpreise in 2008:

Die nachfolgende Darstellung beruht auf verschiedenen Pressemitteilungen und eigener Recherche.

Literaturnobelpreisträger 2008 ist **Jean-Marie Gustave Le Clezio**. Buchvorschlag: Revolutionen – eine große, zweihundert Jahre umfassende Familiensaga und ein packender Abenteuerroman.

Der Gewinner des Deutschen Buchpreises 2008 heißt **Uwe Tellkamp**, er erhielt die Auszeichnung für seinen Roman „Der Turm“, der im Suhrkamp-Verlag erschienen ist.

Zum Deutschen Wirtschaftsbuch 2008 wurde der Titel „Das Geld reicht nie“ von **Winand von Petersdorff-Campen** (FAZ Buch) gekürt.

Zum achten Mal hat getAbstract zum Auftakt der Buchmesse Frankfurt den Preis für die besten Wirtschaftsbücher des Jahres verliehen, und zwar:

Humanomics von **Uwe Jean Heuser**, Campus Verlag. Ein Buch darüber, wie die Verhaltensökonomie Politik und Wirtschaft revolutioniert.

Vorbeben von **Wolfgang Münchau**, Carl Hanser Verlag. Ein Buch über die globale Finanzkrise und was das für uns bedeutet und wie wir uns retten können.

Der schweizerische Wirtschaftstitel Handelszeitung zeichnete in Zusammenarbeit mit getAbstract den Titel von **Anne M. Schüller** „Kundennähe in der Chefetage – Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen“ aus dem Orell Füssli Verlag, Zürich, aus.

Schön, dass Sie wieder dabei waren. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Herzliche Grüße bis zum Wiederlesen, Wiederhören oder Wiedersehen

Mha li

Ihr Alfred Biel

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Top-Termin

■ **34. Controller Congress**
11./12.05.2009 in München;
„Controlling in harten Zeiten“

„Perspektiven aus 40 Jahren Controller-Praxis“ ist der Congress-Vortrag von **Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle** am 12. Mai überschrieben. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Gauting, und Gründer sowie Ehrenvorsitzende des ICV wird sich unter anderem der Entstehung des „Controlling-Thementepichs“ sowie „Zwei dreidimensionalen Ordnungsbildern“ ebenso widmen wie „Christlichem Controlling“ und dem „Controlling als akademische Disziplin“.

Infos & Anmeldungen:
ICV-Geschäftsstelle,
Tel.: ++49-89-89 31 34 20
www.controllerverein.com

Neuer AK Euroregio

Einen neuen regionalen ICV-Arbeitskreis „Euroregio Aachen – Maastricht – Lüttich“ initiiert Rainer Vieregge aus Aachen, der auch den Facharbeitskreis „Qualität und Controlling“ leitet. Interessenten an dem neuen regionalen AK melden sich bitte bei R. Vieregge: Tel. +49 241 46579205; Mail: R.Vieregge@4egge4you.de.

Neuer Ausschussleiter

Dr. Herwig R. Friedag ist vom ICV-Vorstand als neuer Leiter des Ausschusses Öffentlichkeitsarbeit/Internet bestätigt worden. Er folgt in diesem Ehrenamt Rainer Stelzer. Der Vorstand dankt R. Stelzer für das langjährige Engagement und wünscht H. Friedag viel Erfolg.

Indikatoren für handfeste Vorteile



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Direktor des IMC, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums.

Nehmen Sie schon am WHU-Controllerpanel teil? Fast die Hälfte der Teilnehmer 2008 an diesem bisher größten empirischen Projekt des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management waren Mitglieder des Internationalen Controller Vereins. Sie machen dankenswerter Weise diese regelmäßige Befragung von Controllern erfolgreich und unterstützen unser Ziel, relevante Benchmarkgrößen zu erfassen und Best Practices zu identifizieren. Dazu führt das IMC diese sich jährlich wiederholende Panelstudie durch. Zusätzlich können die Teilnehmer jedes Jahr an zwei Studien zu aktuellen Themen teilnehmen. Derzeit setzen wir mit dem WHU-Controllerpanel (www.whucontrollerpanel.de) die im vergangenen Herbst gestartete Studie zur aktuellen Wirtschaftslage fort, deren erste Ergebnisse in der Wirtschaftswelt Beachtung gefunden haben. Unter dem Titel „Mit Controlling durch die Krise“ wird untersucht, was Controller tun, um den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden.

Die Ergebnisse des WHU-Controllerpanels 2008 haben darüber hinaus erstmals Differenzierungen ermöglicht, Vereinsmitglieder des ICV mit Nicht-Mitgliedern zu vergleichen. Dabei sind wir auf interessante Indikatoren für mögliche – positive – Einflüsse der Tätigkeit des Vereins auf dessen Mitglieder gestoßen. Beim Vergleich der Panelteilnehmer hinsichtlich ihrer Position in ih-

ren Unternehmen z.B. hat sich ergeben, dass die ICV-Mitglieder in der Kategorie „Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstands“ deutlich stärker vertreten waren als Nicht-Mitglieder. Auch beim Verdienst wurden Unterschiede deutlich: ICV-Mitglieder verdienen im Durchschnitt etwas mehr. Am deutlichsten ist der Unterschied bei den kleinen Unternehmen. In dieser Kategorie verdienen die ICV-Mitglieder unabhängig von ihrer Position über 10% mehr, bei den Einstiegsgehältern sind es 11% mehr, bei Gehältern mit zwei Jahren Berufserfahrung sind es 16% und beim Leiter Controlling ebenfalls 16% mehr als bei den Nicht-Mitgliedern.

Die Untersuchung ergab weitere Unterschiede zwischen ICV- und Nicht-Mitgliedern. Dazu gehört die Arbeitsbelastung: bei den kleinen Unternehmen arbeiten ICV-Mitglieder deutlich mehr. Ein weiteres Beispiel für Unterschiede ist das Rollenverständnis als Controller: ICV-Mitglieder nehmen die Aufgabe als kritischer Counterpart des Managements wichtiger.

Wir sind sehr gespannt, ob sich diese erstmals aufgezeigten Unterschiede in den folgenden Befragungsergebnissen etablieren und wie sie sich entwickeln werden. Das Panel wird konsequent fortgeführt und weiter ausgebaut, auch international. Ich lade Sie herzlich ein, sich im WHU-Controllerpanel anzumelden und an den kommenden Umfragen teilzunehmen. ■

„Verhaltener Optimismus“ bei Konjunktur-Umfrage der „Controller's e-News“

Laut alljährlicher Umfrage des Branchen-Newsletters „Controller's e-News“ unter 296 Controllern führender Unternehmen der D-A-CH-Region rechneten zum Jahreswechsel 22% der Befragten 2009 mit einem verbesserten wirtschaftlichen Ergebnis (2008: 51%), 34% mit einem gleichbleibenden (2008: 34%) und 44% mit einem verschlechterten Resultat (2008: 15%).

„Ein deutlich negativeres Bild zum Jahreswechsel 2008/2009 im Vergleich zum Vorjahr kann gegenwärtig sicher niemanden überraschen. Dass erneut 34% für ihr Unternehmen mit einem annähernd gleichbleibenden und 22% sogar mit einem verbesserten Ergebnis rechnen, erstaunt angesichts der verbreiteten Krisenstimmung schon eher“, erklärt Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) sowie der Hansgrohe AG. „Der hier sichtbar werdende verhaltene Optimismus legt die Vermutung nahe, dass für die Mehrheit der Befragten der Konjunkturschwung die Talsohle bereits erreicht haben könnte. Zudem verstehen viele die Krise offen-

bar auch als Chance, ihr Unternehmen im internationalen Wettbewerbsumfeld besser zu positionieren. Gerade das moderne, praxisorientierte Controlling kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.“

Genau hier wird der Internationale Controller Verein mit seinen Aktivitäten im neuen Jahr ansetzen. „In wirtschaftlich schlechten Zeiten“, so Siegfried Gänßlen, „interessieren sich auch diejenigen, die ansonsten das Controlling eher links liegen lassen, für Kennzahlen. Auf diese Weise steigt der Einfluss der Controller auf Unternehmensentscheidungen, aber natürlich auch ihre Verantwortung. Das ist Anlass für den ICV, 2009 seinem Ansatz vom ‚nachhaltigen Controlling‘ als Führungskonzept und der Rolle des Controllers noch mehr Nachdruck zu verleihen, diesen stärker in den eigenen Reihen sowie nach außen zu erklären und zu vertreten.“

Die 14-tägigen „Controller's e-News“ beziehen 13.300 Abonnenten und können u.a. auf der ICV-Website, www.controllerverein.com, kostenlos abonniert werden. ■

AK Versorgungswirtschaft zu Gast in Berlin



Der ICV-Branchenarbeitskreis „Versorgungswirtschaft“ traf sich am 27./28. November 2008 auf Einladung der NBB Netzgesellschaft Berlin getroffen. Themen der Arbeitskreissitzung in Berlin waren: „Psycho-Logik der Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager“, „Finanzwirtschaftliches Steuerungsmodell für EVU“, „Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Regulierung“. Die nächste AK-Sitzung findet am 15./16. Juni 2009 in Kiel statt.

AK-Termine

■ AK Stuttgart

26./27.03.2009 in Stuttgart,
„Budgetprozess“, „Working Capital“
Info: Dieter Friedemann
Tel.: ++49-(0)6202-924 875

■ FAK IFRS

Treffen am 03.04.2009 bei Krimpmann
MBA - CPA, Berlin
Info: Andreas Krimpmann
Tel.: ++49-(0)30-84 72 03 42

■ AK Sachsen

03.04.2009, Saxonix Galvanik GmbH
„Strategisches Controlling“
Info: Henri Lüdeke
Tel.: ++40-(0)351-86 79 86 31

■ AK Banken

Treffen am 16./17.04.2009 in Bonn
Info: Axel Kodlin
Tel.: ++49-(0)40-377 01 86

■ AK Berlin-Brandenburg

44. Treffen am 23./24.04.2009
Info: Bärbel Kuhn
Mail: Baerbel.Kuhn@alba.info

■ AK Südbayern

Treffen 24.-26.04.2009 in Passau
Info: Klemens Küstner
Tel.: ++49-(0)89-700 59 817

■ AK Sofia (Bulgarien)

24./25.04.2009
Info: Denko Yamboliev
Tel.: ++359-32-605733

■ AK Heilbronn-Künzelsau

30.04.2009, Südsatz in Heilbronn
Info: Rainer Linse
Tel.: ++49-(0)7141-78 55 0

■ AK Südwest

14./15.05.2009 bei BGT Überlingen
Info: Udo Kraus
Tel.: ++49-(0)7836-51 13 97

■ FAK IFRS

19.06.2009, Universität Rostock
Info: Andreas Krimpmann
Tel.: ++49-(0)30-84 72 03 42

■ FAK Controlling und Qualität

26.06.2009, Flughafen Köln
Info: Rainer Vieregge
Tel.: ++49-(0)241-465 79 205

Vom „Karriere-Ratgeber“ bis zum „ControllingWiki“: Das ICV-Projekt „Web 2012“ macht rasante Fortschritte in Richtung „Mitmach-Web“

Mit dem Projekt „Web 2012“ arbeitet der ICV-Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit/Internet an vielfältigen Maßnahmen, das Internet noch besser für die interne und externe Kommunikation des ICV zu erschließen. Dabei konzentriert sich der Ausschuss vor allem auf die Ausweitung der englischsprachigen Seiten und auf die neuen Möglichkeiten des „Mitmach-Web“, die vor allem Interaktivität und Aktualität verbessern.

In den letzten Wochen sind erste Projekt-Vorhaben auf der ICV-Website umgesetzt worden. Hier eine Auswahl: „**PLZ-Suchfunktion**“: Anhand der Postleitzahl können Interessenten nun einen passenden regionalen Arbeitskreis in ihrer Nähe suchen und finden. „**Karriere-Portal**“: Gestartet ist eine neue Ratgeber-Rubrik, in der die Personalexpertin Rosita Blaha, langjährig aktives Mitglied im AK Süd I, Leserfragen zu Karriereplanung und Jobwechsel beantwortet. Außerdem sind hier Karriere-News und Job-Angebote zu finden. „**Controlling-Blog**“: Das Branchen-Weblog hat mit Manfred Grotheer,

langjähriges ICV-Mitglied und Controlling-Trainer, einen weiteren kompetenten Autor gewonnen und wird technisch sowie grafisch weiterentwickelt. „**Controller's E-News**“: Der Branchennewsletter erscheint seit Jahresbeginn in neuem Layout. Anfang Februar ist die monatliche „English Edition“ gestartet. „**Controlling-Wiki**“: Auf der ICV-Website wird zum Controller Congress ein Fach-Wiki gestartet. Es soll Wissen bündeln, entwickeln und verbreiten. Rund

200 Controlling-Themen werden derzeit von Fachleuten vor allem aus den ICV-Arbeitskreisen beschrieben.

Zum 34. Congress der Controller im Mai soll die ICV-Website mit überarbeiteter Struktur und aufgefrischem Layout starten. Dabei stehen die Weiterentwicklung in Richtung Branchen-Portal sowie abgestufte Zugangsberechtigungen im Mittelpunkt. ■

Ideen-Wettbewerb „ICV-Claim“

Mit welchem Slogan soll sich der Internationale Controller Verein künftig in der Öffentlichkeit präsentieren? „Die Controlling-Kompetenz-Adresse“ stand einige Jahre lang unter dem ICV-Logo geschrieben.

Nun sucht der ICV-Vorstand im Zuge der Modernisierung seines Auftritts frische Ideen für einen neuen Claim. Dieser soll vor allem für

Professionalität, Community, Know-how und Internationalität stehen.

Bis Mitte März können Vorschläge über die Geschäftsstelle eingereicht bzw. im ICV-Weblog <http://blog.controllerverein.de/> unterbreitet und diskutiert werden. Als Dankeschön wird der ICV-Vorstand drei ausgewählte Ideen mit Buchpreisen prämiieren. Machen Sie mit! ■

AK Nord II traf sich in Buxtehude und beriet Aussichten für 2009: „Die Controllerfunktion wird mehr gefordert werden“

Das AK-Treffen Nord II am 16./17. November 2008 in Buxtehude hatte der Arbeitskreisleiter Stephan Jockel mit einer Umfrage vorbereitet. Die Frage nach den Erwartungen für das neue Jahr hatten die Teilnehmer so beantwortet: Die Controllerfunktion wird mehr gefordert werden; bei höherem Planungsaufwand, etwas steigenden Zinsen und eher geringeren Aufträgen.

Das beherrschende aktuelle Finanzmarktthema hatte viele Besucher des Treffens angesprochen, die Stühle wurden knapp. Das „Who-is-Who“ zur Begrüßung nutzten viele Teilnehmer, ihre eigene Lage zu erklären und zu den Umfrageergebnissen des AK-Leiters Stellung zu beziehen. Eingangs hatten Frau Matthies und Herr Roth von der DRESDNER BANK die aktuelle Lage am Finanzmarkt vorgetragen. In einem weiteren Vortrag befasste sich Frau Wüstefeld mit dem CashValueAdded bei der Lufthansa Technik AG.

AK-Leiter Stephan Jockel, CFO & Human Resource Leader der National Rejectors Inc. GmbH, zeigte sich nach dem zweitägigen Treffen zu-

frieden; konnten sich doch die Teilnehmer aus dem AK Nord II intensiv austauschen und mancher von ihnen auch Sorgen „loswerden“. ■



Die Teilnehmer des AK Nord II Treffens vom 16./17. November 2008 in Buxtehude.

Wissen trifft Praxis

www.haufe.de/controllerwissen – Das Portal für Controlling-Fachleute



Das Portal für Controlling-Fachleute
das wirklich weiß, was für Ihre Praxis wichtig ist:
Top-News, Top-Netzwerk, Top-Themen – täglich neu!

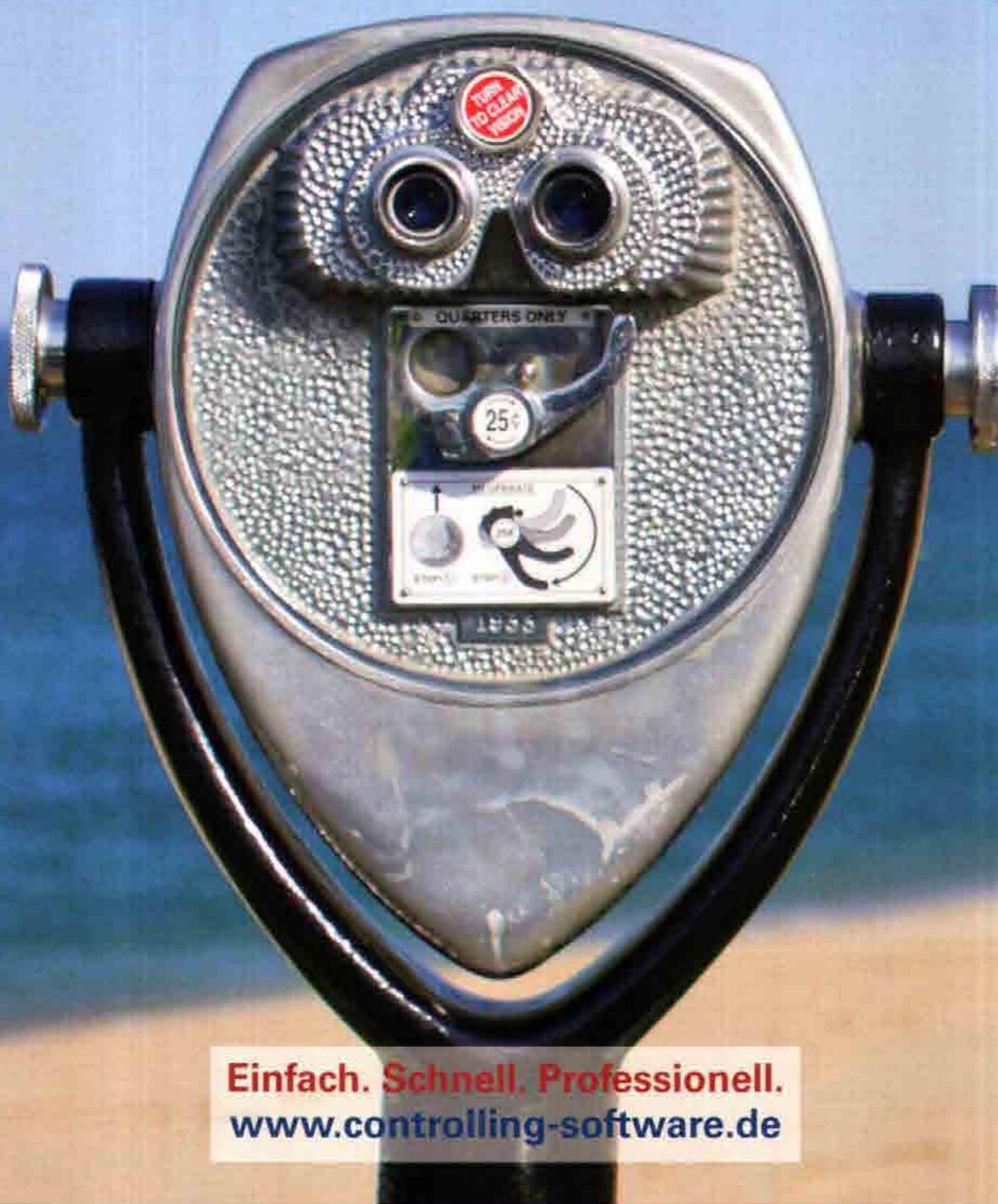
► Jetzt kostenlos registrieren: www.haufe.de/controllerwissen

Haufe
...

CONTROLLING kann so einfach sein!

Unternehmenssteuerung mit Weitblick:

- Bilanz-, Finanz- und Erfolgsplanung
- Liquiditäts- und Cash-Management
- Kosten- und Vertriebscontrolling
- Reporting und externes Berichtswesen
- Risikoanalyse und -management
- Management- und Legal-Konsolidierung



Einfach. Schnell. Professionell.
www.controlling-software.de