

B 12688

25. Jg.

SFR 35.-

ÖS 223.-

DM 33.-

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis Controlling-Anwendungen im Management

4/2000

- | | | |
|-----|--|--|
| 285 | Dietrich Bihr
Albrecht Deyhle u. a. | Risiko-Früherkennungs-System – Checkliste – |
| 295 | Ralf Thiede
Walter Schmidt | Beeinflusst die alternative Rechnungslegung nach US-GAAP oder HGB das Controlling? |
| 297 | Gerhard Römer | Der schöpferische Auftrag des Controllers durch die Globalisierung |
| 301 | Bernhard Böhm | Praxisorientierte Methoden der Unternehmensbewertung |
| 306 | Sylvia Beutel
Gundula Wagenbrenner | Qualitätsmanagement-Handbuch – prozessorientiert |
| 311 | Claus W. Gerberich | Wertsteigerung durch Unternehmensrestrukturierung im Rahmen des Value Based Managements |
| 313 | Placidus Berger | Controller im Kloster |
| 315 | Rainer J. Stelzer | Managed Care ist Controlling – Controlling ist Managed Care |
| 317 | Jörg Becker | Informationsbasiertes Wissens- und Qualifizierungsmanagement |
| 326 | Cornelia Bieler | Zielgerichtete Kommunikation im Unternehmen |
| 330 | Frank-Jürgen Witt | Checklist und Text zu Controller's BWL-Profil |
| 340 | Irina Hundt
Sabine Roesner | Die Einführung der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung in ein Unternehmen der Fahrzeughandelsbranche |
| 346 | Jürgen Graßhoff | Ausgewählte Erfordernisse zur erfolgreichen Anwendung des Target Costing |
| 354 | Rudolf Müller u. a. | Das Spannungsfeld Konzernreporting |
| 360 | Impressum | |
| 361 | Oliver Fröhling | Gedanken über E-Commerce |
| 370 | Alfred Biel u. a. | Projektbegleitende Prüfung und Beratung bei Software-Einführungsprojekten |
| 377 | Literaturforum | |
| 387 | Aus dem Controller
Verein eV | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 0939-0359

<http://www.controllermagazin.de>



„Wir brauchen ein Controlling-System, mit dem wir unsere Strukturen schnell und einfach abbilden können.

Und, was bei unserem gigantischen Wachstum noch wichtiger ist, wir müssen ohne externe Hilfe Änderungen flexibel vornehmen können. CORPORATE PLANNER bietet diese Flexibilität und überzeugt mit seiner bestechend klaren Baumstruktur!“


Alexander Neumeyer
Leiter Konzern-Controlling
Infomatec AG, Augsburg

Neue Wege in die Zukunft – Controlling ist mehr als Datenanalyse

Unsere Lösungen für die Unternehmensplanung und -steuerung unterstützen Sie wirkungsvoll in Ihrer täglichen Verantwortung.

Schnelle Informationen über Ihre Finanzdaten sind dabei ebenso unerlässlich wie die Analyse und die Planung qualitativer Größen.

Nutzen Sie unsere Software, um Ihr Unternehmen in eine sichere Zukunft zu steuern.

Einfach, schnell und effektiv.



 **CORPORATE
PLANNING**
TO SUCCEED IN BUSINESS

CP Corporate Planning
Software und Unternehmensberatung GmbH
Altonaer Straße 59 - 61 · D - 20357 Hamburg
Tel. 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33
E-Mail: Info@corporate-planning.com

www.corporate-planning.com



Das KonTraG-Team des Controller Verein eV in den Büros der Sozietät Bartsch & Partner, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer, Karlsruhe: (oben) Dr. Deyhle/Dr. Bähr formulierend – die Teammitglieder von links: Dr. Seidel, Scheuer, Dorprigter, Jenny, Wäscher

RISIKO-FRÜHERKENNUNGSSYSTEM

von WP/StB Dr. Dietrich **Bähr**, Karlsruhe, und Dr. Albrecht **Deyhle**, Wörthsee unter Mitwirkung von Dipl.-Kfm. Ulrich **Dorprigter**, Duisburg; Hermann **Jenny**, Neuhausen (Rheinfall); Dipl.-Betriebswirt Klaus J. **Scheuer**, Fürth; Dipl.-Kfm. Dr. Uwe M. **Seidel**, München; Dipl.-Kfm. Dieter **Wäscher**, Iserlohn.

In Nr. 3/2000 von Controller Magazin ist auf Seite 263 angekündigt, dass eine **detaillierte Risiko-Checkliste** jetzt in der **Juli-Ausgabe 2000** folgen soll.

Risiko-Identifizierung

Das Thema, das heute mit **Risk-Management** umschrieben wird, nannte man immer schon „Vorsorgetherapie“ oder eben **Frühbeurteilung**. Dazu ist der Zeitraum eines Jahresbudgets nicht ausreichend – und schon gar nicht der Vorjahresvergleich. Benötigt ist, wie im Beitrag aus dem Mai-Heft vorgetragen, eine **Mehrjahresplanung oder eben Businessplanung**.

Allerdings entsteht oft auch bei dem „Abklopfen“ der Jahresplanung mit Hilfe der Wenn...-dann...-Fragen eine Art Risiko-

profil um die budgetierten Umsatz- und Kostenzahlen herum. Dasselbe gilt für die Bausteine der Kapitalflussrechnung.

Solche dabei entstehenden „offenen Punkte“ bilden auch schon den Einstieg in die Risiko-Identifizierung.

Detail-Risiko-Checklist

Die folgende, im Team gefundene Checkliste ist dazu gedacht, dass sie systematisch immer wieder „zero-based“ durchwandert wird. Die Gliederung ist nach Funktionen aufgebaut, womit gleichzeitig auch Zugang geschaffen ist zu den **Risk-Owners**.

Begleitend zu den Checkfragen ist rechts die Merk-Spalte mit ja/nein-Angaben. Dann folgt jeweils ein Feld zur Risikofeldbeschreibung mit anschließender Risikobewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe. **Vgl. Risk-Map-Darstellungen im Controller**

Magazin 3/2000 auf den Seiten 264 und 265.

Dabei könnten Risikofelder aus einem Geflecht der Checkfragen heraus entstehen. **Deshalb sind die Notizenräume jeweils am Fuß der Fragen-Bündel nach Funktionen eingefügt.**

Entscheidungsrelevant ist immer, was sich auf Grund einer Entscheidung verändert. Unternehmensplanung erfordert Vorstellvermögen – gedankliches Vorwegnehmen künftiger Ereignisse.

Versäumnisse führen auch zu Ereignissen. Entscheidungsrelevant ist deshalb auch, eine ansonsten eintretende Verschlechterung zu verhindern. Dies gilt z. B. für die risiko-steuernden Maßnahmen – Suchfrage: was wäre, wenn nicht... entschieden würde.

Dies zur einleitenden Interpretation der nun folgenden Checkliste.

Risiko-Identifizierung
Muster-Detail-Risiko-Checklist

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Vertrieb / Marketing	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Verringerung der Nachfrage durch Veränderung der Verbrauchsgewohnheiten? ● Abwerbung von Kunden durch Mitbewerber? Wissen um die Mitbewerber? ● Kennen wir die Kundentreue? Wie ist die Stammkundenquote? ● Wer sind beim Kunden (industrieller Kunde, Wiederverkäuferkunde, öffentlicher Auftraggeber) die meinungsbildenden Köpfe? Kennen wir sie? ● Ist die Dialog-Beziehung im Kundenstammsatz dokumentiert? ● Wodurch fördert sich der Rumsprecheffekt? ● Wer sind die Trendsetter? Haben wir die Kundenmeinung gewonnen? ● Kennen die Verkäufer den Kalkulationsaufbau – Wissen sie deshalb, wie der Verkaufspreis sich als nötig begründet? ● Wissen wir, welche Faktoren die Kundenzufriedenheit besonders fördern? Ist es die Lieferung auf einmal? Ist es Einhaltung von Zusagen (u. B. Termine, Sonderausführungen)? Ist es die Entwicklung von kunden-individuellen Lösungen? Sind es neue Produkte, bei denen die Kunden (wieder) die ersten sein können? ● Gibt es bei Konkurrenten besondere Vorkommnisse – verloren gegangene größere Aufträge, Veränderungen im Chefmanagement, Zusammenschlüsse, Kooperationen? ● Will jemand die Konkurrenz aufkaufen? Ist es dann ein größerer Konkurrent für uns? ● Haben die Konkurrenten neue Produkte in der „pipeline“? Ist die Erlangung dieser Erkenntnisse methodisch organisiert? ● Können wir (eventuell schneller) reagieren, falls die Wettbewerbskollegen eine Produkt-Neuheit bringen? ● Wie ist das zu erwartende Kundenverhalten im E-Commerce? ● Wenn ein Megatrend in Richtung „Einkaufen im Internet“ besteht, ist dann gewährleistet, dass dafür auch die Logistik parat ist? ● Kannibalisieren Angebote im Internet die sonst bestehenden greifbaren Produkte? ● Wie ist das Zahlungsverhalten der Kunden? Wie ist es generell in der Branche? ● Ist mit Forderungsausfällen zu rechnen? Wie dann sichern, dass wir doch noch – und wenn auch teilweise – bezahlt werden? Existieren Terms of Payment? ● Kann man beim Mahnen herausfinden, ob sich die Kundenzufriedenheit verändert hat? ● Nutzen wir spontan Chancen, Kunden zu kriegen; verpassen wir Chancen? ● Welche Risiken bestehen aus Preisbindungsverträgen? ● Welche rechtlichen Risiken erwachsen aus Verträgen im Internethandel? ● Fehlt es am After Sales Service? ● Gibt es große kommende Markt-Trends, die unser Produkte-Sortiment veralten lassen? ● Gibt es größere Ereignisse, bei denen die Menschen besonders in bestimmten Richtungen sensibilisiert sind? Zum Beispiel Sportveranstaltungen, größere Messen, besondere Datumsanlässe, bestimmte Feiertage? Sind wir diejenigen, die dann rechtzeitig „drin“ sind? Oder haben andere die besten „Slots“ schon vorher besetzt? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Vertrieb / Marketing	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Wie ist der Auftragsbestand? Wie ist die Reichweite der Aufträge? ● Wird den Angeboten nachgearbeitet? Lost order reports? ● Wird verloren gegangenen Aufträgen „nachgelaufen“? Wird gefragt, was den potentiellen Kunden gehindert hat, bei uns zu bestellen? ● Welche wichtigen Offerten sind momentan in Arbeit? Wer führt mit wem die nächsten Jahresleistungsgespräche? ● Haben wir – je nach Branche – einen Kundendienst? Wird systematisch ausgewertet, was die Mitarbeiter dieses Bereichs draußen beim Kunden erfahren? Sind wir im wahren Sinne des Wortes „kundig“? Kundendienstler können die Kunden unbekümmerter fragen, was diese hindert, mit unserem Produkt zufrieden zu sein. Das gibt Ideen zur Produktentwicklung. ● Gehen Entwickler auch zum Kunden hin? Eventuell mit den Verkäufern. Entwickler können nämlich bei den Entwicklern in der Kundenfirma leichter Termine kriegen. Es kommen Leute ähnlichen Typs zusammen, die es miteinander können. Dann kommt besser eine Frühbeurteilung zustande, was in Zukunft gefragt sein wird – wohin die Trends weisen. Und Entwickler müssen keine Rabatte geben. ● Haben Sie aufgelistet, welche Rabatt-Typen es bei Ihnen gibt? ● Sind Ihre Rabatte nach System gebaut – wenn ein (erwünschter) Sachverhalt erfüllt ist (bestimmte Jahresmenge, bestimmter Kundentyp, bestimmter Anlass), dann gewisser Rabatt gültig? ● Sagen Sie nie Rabatt „gewähren“, sondern Rabatt „opfern“. ● Geht auch der Controller mit zu Verkaufsgesprächen – gelegentlich – zum Beispiel, um die Verkaufspreise besser zu sichern? Kalkulationsfundament. ● Hat nicht ein guter Verkäufer – gerade ein guter – das Problem, dass er seine Kunden mag? Marketing in der Art des "to be with the customer"? Ist aus dieser Sicht der Verkaufspreis immer auch so etwas wie eine Störgröße? ● Der Controller kann doch unbefangener den Sachzwang formulieren und leichter als der Verkäufer sagen, dass dieser Rabattwunsch nicht erfüllbar ist. ● Bestehen Abhängigkeiten von großen Kunden – key accounts – oder auch von bestimmten Branchen? Zu enge Bindungen Verkäufer / Kunde? ● Wer ist für die kontinuierliche Marktbeobachtung zuständig? ● Wie sieht das Kundenportfolio aus? Setzen wir auf die richtigen Kunden mit interessanten heutigen und künftigen Kundenertragswerten? ● Haben wir die richtigen Zielgruppen/Absatzkanäle im Focus? ● Ist der vertriebliche Aufwand und das Potenzial der Zielgruppen im Gleichgewicht? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Umwelt-Strukturen – Technologien	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Entwickeln sich neue Technologien, die unsere bestehenden Investitionen gefährden? ● Soll man rechtzeitig aussteigen, einsteigen – neue Technologien kaufen? ● Gibt es politische Auffassungen – bei der Energieversorgung, bei der Besteuerung von zum Beispiel Kraftstoffen, die andere Verhaltensbilder der Kunden auslösen? ● Kommen neue gesetzliche Öffnungen oder Begrenzungen? ● Können wir den Euro bewältigen und die Mark vergessen? ● Leben wir in einer Zeit abnehmender Präzision? Auswirkungen bei uns? ● Führen die Folgen der Outsourcing-Strategien zu immer größerer äußerer Logistikbelastung und zu stärkerer innerer „nicht zuständig sein“-Verhaltensweise? ● Welche generellen Konjunkturindikatoren werden fortlaufend beobachtet? ● Bestehen Markteintrittsbarrieren gegen neue Anbieter? ● Ist der Informations-Stand über umweltrechtliche Entwicklungen gesichert? ● Ist gesichert, dass rechtzeitig umweltrechtliche Genehmigungen eingeholt werden? ● Liegen – falls erforderlich – Messprotokolle über die Einhaltung von Grenzwerten vor? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	
Produkte und Produktion	
<ul style="list-style-type: none"> ● Wird der Entwicklungs-Stand der Produkte überprüft? ● Wer macht das? Gibt es Produkt-Teams? Produkt-„Patent“? ● Bestehen langfristige Produkthaftungen? ● Werden Abhängigkeiten von Patenten und Lizenzen erfasst? ● Wird bei der Planung des Produktportfolios der Ablauf von Patenten rechtzeitig einbezogen? ● Sind die Produktions Stätten gegen Elementarereignisse gesichert? Bestehen entsprechende Versicherungsverträge? Zum Beispiel auch gegen Hochwasser durch hohes Grundwasser? ● Wird die Auslastung der Produktions-Kapazitäten überwacht? ● Besteht im Konzern eine Koordination der Produktionsplanung und Maschinenauslastung rollierend zwischen den konzernzugehörigen Gesellschaften? Ist geklärt, wann welche Werke zugeschaltet oder zurückgefahren werden? Ist die operative Personalverfügbarkeit zu jedem Zeitpunkt bekannt? ● Sind die Produktkalkulationen auf dem neuesten Stand? ● Sind neue kostengünstigere Verfahren in Erprobung? Einsparungserwartung? ● Welche Make or buy Überlegungen gibt es? Betriebswirtschaftlich richtig begründet? ● Outsourcing ist mehr als make oder buy. Hier geht es um die Entscheidung, sich von Herstellkompetenzen ganz zu trennen. Ist geklärt, dass nicht versehentlich Kernkompetenzen nach draußen vergeben werden? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Produkte und Produktion	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Verliert das Unternehmen dadurch Identität bei der Kundschaft? Verabschiedet man sich aus den Entwicklungs-Potenzialen? Sind die Mitarbeiter verunsichert? Welche Faktoren dieser Art nicht zu beachten, erhöht das Risiko? ● Gäbe es Gelegenheit zum (wieder) Insourcing? ● Wird die Maschinen-Verfügbarkeit durch Wartungspläne sichergestellt? Bestehen Programme der vorbeugenden Instandhaltung? ● Was wird in Gewährleistung der Qualität gemacht? Gibt es Qualitäts-Zirkel? Existiert ein Total Quality Management TQM? Ist ein Qualitäts-Managementsystem im Einsatz? Wird es auditiert? Auch in geplanten self audits? ● Liegen Garantiefälle vor? Langfristige Produkthaltung? ● Gibt es eine Investitionsliste für die nächsten Jahre? Sind es Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen? Sind es Investitionen in die Umwelt und Infrastruktur? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	
Einkauf, Beschaffung, Logistik	
<ul style="list-style-type: none"> ● Wie ist der Einkauf organisiert? Wer ist zuständig für Einkauf von Rohstoffen, Hilfs- und Betriebsstoffen, Büromaterial, Investitionsgegenständen, Fremdleistungen, Systemlieferungen von Bauteilen und Komponenten? Wer kümmert sich um Mietverträge und sonstiges Facility Management? ● Gibt es einen Einkaufs-Performance-Report? ● Wo sollen Angebote eingeholt werden? Was wird freihändig beschafft? ● Wer disponiert die Beschaffung von IT-Equipment? ● Wie ist die Beschaffung von Software geregelt? ● Welche Lieferungen und Leistungen kommen von Schwester- oder Tochtergesellschaften? ● Ist die Frage der internen Verrechnungspreise – bzw. internationaler Transferpreise – zufriedenstellend geregelt? ● Sind make or buy-Entscheidungen dauerhaft belastbar geregelt? ● Ist logistische Präzision sichergestellt? Wie wird transportiert? ● Ist bedacht, wie viele Zeitverluste an den Landesgrenzen außerhalb EU entstehen? ● Wer übernimmt die Transporte? Haben die fremden Fahrer eine Identifikation mit dem, was sie transportieren? ● Werden Transportschäden bei Anlieferung festgestellt und protokolliert – oder sind gestresste Fahrer schon wieder weitergefahren? ● Was ist, wenn ein Lastwagen mit einer Lieferung auf Termin unterwegs liegen bleibt? ● Stimmen die Termine, Qualitäten, Prozesse bei outgesourcten Lieferungen und Leistungen? Funktioniert die Kommunikation? ● Welche Risiken bestehen in der Beschaffung durch Weltmarkteinflüsse? Z. B. beim Bezug von Schlüsselrohstoffen weltweit? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Einkauf, Beschaffung, Logistik	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Preisrisiken bestehen – inklusive Risiken aus Wechselkursänderungen? ● Bestehen Risiken aus dem Auslaufen von Beschaffungsverträgen? ● Gibt es Risiken aus langfristigen Verträgen auf dem Beschaffungsmarkt? ● Besteht eine systematische Dokumentation über bestehende Rahmenverträge? ● Ändern Investitionsvorhaben bestehende Einkaufsverträge? ● Setzen Produktänderungen bestehende Lieferverträge außer Kraft? Sind solche Verträge dann rechtzeitig gekündigt? ● Erzeugen Produktänderungen die Obsoletheit auf Lager liegender Teile und Rohstoffe? Beachten Konstruktion und Produktion solche Tatbestände bei Änderungsterminierung? ● Gibt es neue Technologie-Entwicklungen, die bestehende Stoffbedarfe verändern? ● Ist der Ablauf der Inventuren geregelt? Wie wird „Schwund“ gehandhabt? ● Werden Inventuren hinsichtlich der Qualität der Lagerbestandsführung ausgewertet? ● Sind erforderlichenfalls Inkurranzabwertungen ausgelöst? ● Sind die Vorräte räumlich gesichert? Versperrte Räume, Feuer- und Elementarversicherung, Sicherheitsvorkehrungen bei Einbruch/Diebstahl? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	
Personal, Human Resources	
<ul style="list-style-type: none"> ● Wird der Arbeitsmarkt regelmäßig beobachtet, um Verknappung bestimmter Berufsgruppen rechtzeitig zu erkennen? ● Sind die Anforderungen an die Mitarbeiter hinsichtlich Qualifikation, Ausbildungsstand, Talente definiert? Ist dies dokumentiert? ● Besteht eine systematische Laufbahnplanung? ● Kommt Nachwuchs auch aus den eigenen Reihen? In welchem Umfang? ● Wird der Personalbereich in die Mitarbeiter betreffende Entscheidungen einbezogen? ● Downsizing – ist das in den nächsten Jahren nötig? Sind erforderliche Schritte rechtzeitig eingeleitet, so dass natürliche Fluktuation benutzt werden kann? ● Stehen Phasen des „upsizing“ (wieder) bevor? ● Welche Fähigkeiten sind es dann, die langfristig gebraucht werden? ● Haben wir die Mitarbeiter selber entwickelt? Kennen wir den Arbeitsmarkt ausreichend? ● Haben wir die Fühler auch dort, wo junge Menschen ausgebildet werden? ● Können wir sie auch zeitgemäß führen? ● Gibt es regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen? ● Wie ist es bestellt um die weichen Faktoren in der Personalführung zum Beispiel als Folge von Fusionen? Post Merger Management? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Personal, Human Resources	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Sind die verschiedenen Unternehmenskulturen erkannt und kommuniziert? ● Sind Leitbilder/Visionen definiert und kommuniziert; stimmt die Identität? ● Transportieren sich Befindlichkeitsstörungen unmittelbar auch hinüber zur Kundschaft? ● Stehen Neueintritte in Schlüsselstellungen bevor? Sind wir darauf vorbereitet? ● Laufen Verträge von Führungskräften aus? Ist die Neubestellung vorbereitet? ● Gibt es Kopfmonopole? Ist Wissensmanagement geregelt? ● Wer geht zur Konkurrenz und nimmt Know how mit? ● Sind Wettbewerbsklauseln sauber vereinbart? ● Welche Austritte sind zu erwarten wegen Erreichens der Altersgrenze? Sind Nachfolgemaßnahmen eingeleitet – oder ist die Lücke auf andere Art zu schließen? ● Soll/will jemand vorzeitig in Ruhestand gehen? ● Soll man die vorzeitig Pensionierten wieder zurückholen? ● Sind Nachfolgeregelungen – besonders in Inhaberfirmen und Personengesellschaften (Familien-gesellschaften) rechtzeitig eingeleitet? ● Ist organisiert, dass eine Schlüsselpersönlichkeit beim Ausscheiden ihren Arbeitsplatz aufgeräumt verläßt und spezifisches Wissen im Unternehmen verbleibt? ● Wie ist die Alterspyramide im Unternehmen und deren Folgen? ● Wie sind die Vergütungsstrukturen? ● Welche tarifvertraglichen Bindungen bestehen? ● Wie ist die Personalvertretung eingebunden – auch in die Erkenntnis von Risiken, denen eine Unternehmung entgegenwandert? ● Wo ist bei Global Players der „Heimatstandort“? All business is local. Auch Mitarbeiter müssen wissen, wo sie hingehören? Andernfalls fehlt es an selbstverständlicher Kraft. ● Im Internationalen Unternehmen: wie international ist die Zusammensetzung zum Beispiel des oberen Führungskreises (OFK)? ● Beherrscht das Unternehmen multikulturelles Zusammenspiel? ● Was ist die Unternehmenssprache? ● Ist Konzernsprache jene, wo das Unternehmen ursprünglich herkommt? ● Ist die englische Sprache Konzernsprache? Do people in that case speak English even in their small talks? ● Ist die notwendige Bedingung der „Mitarbeiterorientierung“ für die wirkliche Erreichung der Kundenorientierung in den Köpfen der Führungskräfte verankert? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Finanzen	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Besteht eine langfristige Kapitalbedarfsplanung? ● Ist in der Bilanzplanung geklärt, welche Finanzierungsquellen bevorzugt werden? ● Ist zum Beispiel die Hausbank in die Unternehmenskonzeptionen einbezogen? ● Haben institutionelle Kapitalanleger Kenntnis von den Unternehmensabsichten? Wer ist deren Ansprechpartner? Ist es der PR-Chef, der Finanz-Chef oder der Controller? ● Wer kümmert sich um die „öffentliche Meinung“ bei Shareholders und Analystenfirmer? Wer beantwortet die Fragen der Analysten? ● Wie wird ermittelt, was das Unternehmen wert ist? ● Können in Familienunternehmen die Kapitaleigner Schritt halten in der Finanzierung von Expansion? Wollen sie es auch? ● Was ist, wenn Verluste entstehen? Keine Ausschüttungen von Dividenden möglich sind? Können Kapitalgeber dann den Gürtel auch enger schnallen? ● Werden wesentliche Finanzkennzahlen regelmäßig beobachtet? ● Wird neben der Gewinn- und Verlustrechnung auch eine Kapitalflussrechnung aufgestellt – in Plan, Ist und Vorschau? ● Bestehen Anforderungen zum Reporting nach IAS/US GAAP? ● Ist mit den Kreditinstituten elastisches Handhaben von Kreditlinien vereinbart? ● Bestehen Risiken aus Beteiligungsgesellschaften? Welche? ● Bestehen Risiken aus Finanzierungsinstrumenten? ● Wer ist zuständig für Finanzanlagen? Auch international? ● Gehört „Finanz-Spekulatives“ ins Leitbild der Unternehmung? Wer hat die Fähigkeiten, damit gekonnt umzugehen? ● Wie ist die Eigenkapitalausstattung? Was ist dafür in der Satzung vorgesehen? ● Bestehen Tendenzen, die Eigenkapitalquote zurückzunehmen? ● Welche bilanziellen Risiken gibt es? Sind Rückstellungen zu bilden? ● Gibt es Kreditlimite für Debitoren? Erfolgt eine Bonitätsprüfung? Wer macht das? Verkauf und Finanz zusammen? ● Wie wird das Mahnwesen gehandhabt? ● Sind Vorräte-Positionen im Umlaufvermögen abzuwerten? ● Entsteht ein Bedarf an außerplanmäßiger Abschreibung wegen technischer Überalterung von Gegenständen des Anlagevermögens? ● Bestehen Haftungsgefahren im Konzern? Zum Beispiel aus der Übernahmeverpflichtung von Verlusten? ● Werden Länderrisiken ermittelt? ● Wie ist das Zinsänderungsrisiko eingeschätzt? ● Ist die Chance auf Anzahlungen von Kunden gewahrt? ● Werden vertraglich festgelegte Zahlungen in Fremdwährung gesichert? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Finanzen	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Bestehen Anweisungen/Richtlinien zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	
<p>Informationstechnologie</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ist eine IT-Strategie am Leitbild und an den Unternehmenszielen ausgerichtet? ● Sind die IT-Verantwortlichen in die strategische Planung eingebunden? ● Hat Informationstechnologie ebenfalls den Charakter von Kernkompetenz? ● Werden Entscheidungen im Management durch IT maßgeblich unterstützt? ● Wirkt der Controllerdienst als Übersetzer von Informationsbedarf der Fachbereiche in die EDV-mäßige Ausformung? ● Ist der Controllerbereich zugleich der IT-Verantwortliche? Also Controller und zugleich Informations-Manager? ● Bestehen IT-Risiken? Z. B. Funktionsausfall, fehlende Dokumentation, fehlende Pflege durch Software-Lieferanten? Wirtschaftliches Risiko bei einem wichtigen Software-Hersteller? Fehlende Standard-Software, dadurch Schnittstellenprobleme? ● Gibt es eine Informationsverarbeitungs-Konzeption? ● Gibt es „Kopfmonopole“ bei wichtigen IT-Mitarbeitern? ● Entstehen Risiken aufgrund mangelnder Qualität in Software oder bei der Projektarbeit zur Software-Einführung? ● Besteht ein laufend aktualisiertes Berechtigungssystem? ● Inwieweit bestehen Chancen oder Risiken aus der Entwicklung von E-Commerce? ● Kümmert sich jemand um den Internet-Auftritt? ● Sind die Webseiten gepflegt und auf dem neuesten Stand? ● Wieviele Bestellungen kommen über Internet/E-Mail? Oder könnten kommen? ● Besteht ein interner Internetarbeitskreis zur Weiterentwicklung der Webseiten? ● Ist ein Intranet aufgebaut – für die interne Kommunikation? ● Ist geregelt, wer das pflegt? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	
<p>Rechtliche Sachverhalte und Grundlagen in der Vertragsgestaltung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Sind die Rechtsgebiete „abgedeckt“? (Zum Beispiel Vertragsrecht, Handelsrecht, Steuerrecht, Datenschutzrecht, Versicherungsrecht, Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht)? ● Gibt es unternehmensspezifische Rechtsgebiete? Zum Beispiel in den Gesellschaftsverträgen, in öffentlich-rechtlichen Anforderungen, in gewerblichen Schutzrechten? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Rechtliche Sachverhalte und Grundlagen in der Vertragsgestaltung	risikobehaftet (ja/nein - j/n)
<ul style="list-style-type: none"> ● Bestehen Risiken rechtlicher Art aus Beteiligungsgesellschaften? ● Due Diligence gewahrt bei Beteiligungs-Absichten? ● Bestehen passende Versicherungsverträge? ● Ergeben sich Risiken aus Miet- und Pachtverträgen? Wann laufen zum Beispiel Mietverträge aus? Was geschieht mit den Investitionen zum Beispiel in Vernetzungen, die in den gemieteten Räumen veranlasst sind? ● Welche Risiken stecken in Immobilien? Gibt es nicht entdeckte Altlasten? ● Welche Risiken ergeben sich aus Wartungs- und Instandhaltungsverträgen? ● Stecken Risiken in Darlehens- und Kreditverträgen? Sind Bürgschaften geleistet? ● Gibt es Risiken aus Lizenzverträgen? ● Welche Kooperationsvereinbarungen bestehen mit welchen Risikofolgen? ● Gibt es Beraterverträge mit Risiken daraus? ● Bestehen Leasingverträge mit Risikofolgen? ● Können sich Folgen ergeben aus den Rechten Dritter an den dem Unternehmen gehörenden Wirtschaftsgütern? ● Gibt es Urheberrechte anderer? Bestehen Rechtsstreitigkeiten? <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p>	
Controller und Controlling	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ist der Controllerdienst im Intranet vertreten/vorgestellt? ● Gilt unter den Controllerkollegen das IGC-Controller-Leitbild? ● Gilt unter den Mitgliedern des zentralen und dezentralen Controllerteams eine einheitliche Hausprache? ● Sind die Controller kundenfokussiert? ● Gilt für das Controllerberichtswesen das Bringprinzip? Werden Hausbesuche gemacht? ● Fordert das Berichtswesen zu Handlungen auf? ● Werden aus erkannten Risiken auch Maßnahmen in Gang gesetzt? ● Werden Controlling-Besprechungen begleitend protokolliert? Geschieht dies auf Flipchart, Pinwand oder auch gesprächsbegleitend im Personal Computer? ● Wird der Controller beizeiten in die Entscheidungsfindung einbezogen? ● Hat der Controller richtige Informationen zur Entscheidungs-Unterstützung? ● Sind Sie als Controller demnach „gelistet“ bei entsprechenden „Sitzungen“? ● Besteht eine Jahresplanung? ● Ist sie in eine Mehrjahresplanung eingebettet – Businessplanung? ● Sind strategische Planung und Mehrjahresplanung ineinander verwoben? 	

Frageliste im Vorfeld der Risiko-Identifizierung Controller und Controlling	risikobehaftet (ja/nein - j/n)												
<ul style="list-style-type: none"> ● Wird unterjährig eine Vorschau, Erwartungsrechnung, ein „Forecast“ gemacht? Sind die Zahlen maßnahmenunterlegt – activity based? ● Ist der Controller eingebunden in das „Abklopfen“ einer Planung auf Belastbarkeit? ● Sind Wenn...-dann-Fragen eingebracht und eventuell offene Punkte notiert? ● Was wäre der „worst case“ in der zu verabschiedenden Planung? ● Ist geklärt, was in diesem Falle zu tun ist an „Feuerwehrmaßnahmen“? ● Ist die Planung einvernehmlich mit den zuständigen Entscheidungsträgern aufgestellt? Was geplant wird, ist Angelegenheit des management (der Linie), dass nachvollziehbar geplant wird, ist Verantwortlichkeit des Controllerdienstes (Stab). <p>Was ergibt sich daraus an Risikofeldern? Wie ist deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe („Risk Map“)?</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="6">Zuordnung CM-Themen-Tableau</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">21</td> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">31</td> <td style="text-align: center;">G</td> <td style="text-align: center;">F</td> <td style="text-align: center;">Z</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Zuordnung CM-Themen-Tableau						21	26	31	G	F	Z	
Zuordnung CM-Themen-Tableau													
21	26	31	G	F	Z								

Aus dem Controller Verein eV

Beeinflusst die alternative Rechnungslegung nach US-GAAP oder HGB das Controlling?

von Ralf Thiede, Betriebswirt VWA und kaufmännischer Vorstand der AZURA LASER AG, Berlin, Pressereferent des AK Berlin Brandenburg, und Dr. Walter Schmidt, Partner der ICG Investitions-Consult GmbH Berlin (Der Artikel wurde als Ergebnis des 25. AK-Treffens des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg geschrieben.)

Die Rechnungslegung nach US-GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) wird auch in Deutschland immer wichtiger. Zahlreiche börsennotierte Unternehmen haben sich bereits umgestellt oder die Umstellung in Angriff genommen. In der Europäischen Union gewinnen die den US-GAAP recht nahe stehenden IAS (International Accounting Standards) stetig an Bedeutung. Einige Literaturbeiträge **prophezeien in diesem Zusammenhang der in Deutschland dominierenden, auf dem HGB (Handelsgesetzbuch) basierenden Rechnungslegung, ein baldiges Ende.** Aber die meisten Controller – sofern sie nicht direkt davon betroffen sind – haben sich bisher kaum diesem Thema zugewandt bzw. sehen das Thema nicht als „controlling-relevant“.

Zunächst scheinen die Unterschiede zwischen den Rechnungslegungsarten in einer verschiedenen „Kundenorientierung“ zu liegen.

Die Empfänger deutscher Jahresabschlüsse sind der Fiskus, die Gläubiger und auch die Investoren, und zwar meist genau in dieser Reihenfolge. Hier spielt vor allem die enge Verzahnung des HGB mit dem deutschen Steuerrecht eine Rolle. Dabei bietet das HGB dem kundigen Bilanzfachmann eine Reihe von Möglichkeiten an, gezielte „Bilanzpolitik“ zu betreiben. Eine tendenziell niedrige Offenlegungspflicht und zahlreiche Bewertungswahlrechte lassen eine manipulative Schaffung und Auflösung von stillen Reserven zu. Manipulativ im Sinne der „Steeroptimierung“.

Jahresabschlüsse von US-Firmen gehen zuerst an die Investoren bzw. an die Analysten der Fondsgesellschaften. Diese Informationsempfänger als Kunden des Berichterstatters wollen eine realitätsbezogene Gewinnbemessung und eine faire Abschätzung der jetzigen Ergebnisse, verbunden mit einer Einschätzung der zukünftigen Entwicklungspotentiale. US-Firmen können daher mit dem deutschen Vorsichtsprinzip und der für uns typischen Steuer- und Fördermitteloptimierung nur wenig anfangen. Dazu steht die Aus-

schüttungsbemessung als Ergebnis der Informationsfunktion des US-GAAP-Abschlusses im Gegensatz. Hier geht es darum, fair den Kuchen zu bemessen und an die Aktionäre zu verteilen. Stille Reserven zu Optimierungszwecken sind nicht erwünscht bzw. erlaubt.

Aber die Zeiten ändern sich auch in Deutschland. **Für junge Firmen am neuen Markt und international agierende Konzerne gewinnt die globale Kapitalbeschaffung an Bedeutung. Der Abschluss nach US-GAAP bzw. IAS ist Bedingung für international gehandelte Aktien.**

Die Informationen z. B. für die institutionellen Anleger müssen

- sehr zeitnah sein
- und Auskunft geben über
- die risikoadäquate Verzinsung des Kapitals,
- die Fähigkeit zur Erwirtschaftung liquider Mittel,
- die Ausrichtung der Unternehmensstrategie
- sowie
- die Managementqualität*.

In diesem Kontext könnten u. a. folgende Fragen für den Controller-Dienst durchaus interessant sein:

1. Welche Art der Abbildung eines Unternehmens durch das Rechnungswesen entspricht eher den Leitlinien eines modernen Controlling?
2. Ist es für den Controller unerheblich, ob in seinem Unternehmen nach HGB oder US-GAAP (bzw. IAS) bilanziert wird?
3. Gibt es Effekte, die den enormen Aufwand der Umstellung des Rechnungswesens vom HGB auf US-GAAP oder IAS rechtfertigen?

Für die erste Frage gilt es, einen für das Controlling wesentlichen **Unterschied zwischen den Arten des Rechnungswesens** deutlicher zu beleuchten:

- Das HGB hat nur wenige Rechnungslegungsnormen. Es besteht aber – wie bereits erwähnt – durch die umgekehrte Maßgeblichkeit der Steuer- für die Handelsbilanz eine sehr enge Verbindung zur Steuergesetzgebung mit seinen sehr detaillierten und teilweise verworrenen Festlegungen. Infolge dessen steht der – steuerlich relevante – Vermögensvergleich (d. h. die Bilanz) im Zentrum des Rechnungswesens. Das führt zur Konzentration auf die Vergangenheit und ihre steuerliche „Optimierung“ durch die Nutzung diverser Wahlrechte und Gestaltungsspielräume.

Gleichzeitig verkommt das Vorsichtsprinzip zur Vorsicht, dem Finanzamt nicht mehr als erforderlich zu zeigen. Es entsteht de facto eine Umkehr des eigentlichen Vorsichtsprinzips, indem stille Reserven dann gebildet, wenn es der Firma gut geht – und still aufgelöst werden, wenn es ihr schlecht geht.

- Demgegenüber sind in den US-GAAP sehr detaillierte Rechnungslegungsnormen entwickelt. Es besteht eine strikte Trennung von Handels- und Steuerbilanz.

Im Mittelpunkt stehen die Prinzipien des „true and fair view“ und der „fair presentation“. Sie rücken **den Gewinn und die erwirtschaftete Innenfinanzkraft** (d. h. das Income Statement und den Cash Flow) und ihr **Entwicklungspotenzial** in den Vordergrund. Das führt zu einer verstärkten Zukunftsorientierung.

Gleichzeitig verlieren manipulative Wahlmöglichkeiten und Wertberichtigungsklauseln an Bedeutung.

Und weil das moderne Controlling Zukunftsorientierung und Transparenz als wesentliche Bestandteile ansieht, entsprechen die US-GAAP eher unserem Denkansatz als die Prinzipien des HGB und der damit verzahnten Steuergesetzgebung.

Das ist der Knackpunkt hinsichtlich US-GAAP und Controlling! Und genau deshalb kann es den Controllern nicht egal sein, ob nach HGB oder US-GAAP bilanziert wird. **Wir können unsere Berichte auf Rechnungsdaten nach US-GAAP viel besser aufbauen!**

Natürlich mögen manche Controller jetzt einwenden, dass sie selbstverständlich zukunftsorientierte Tools wie Target Costing nutzen. Dass Berechnungen zum erwirtschafteten Cash Flow und seinen Entwicklungspotentialen zu unserem Alltag gehören. Wenn dem so ist und auch unsere „Chefs“ in dieser Denke leben, dann wird die Rechnungslegung nach HGB mehr eine aufgesetzte externe Darstellung für den Fiskus sein und das interne Handeln ohnehin von den Prinzipien der US-GAAP bestimmt werden.

Leider ist die Realität in vielen Unternehmen nicht so. Unser Denken wird noch viel zu stark von Vergangenheitsorientierung und steuerlichen Zwängen (Stichwort: Bilanzpolitik!) bestimmt. Modernes Controlling hat es nach wie vor schwer, im Denken sowohl der Manager als auch der Mitarbeiter eine dominante Position zu erringen. Und insofern könnte die stärkere Beschäftigung mit den Prinzipien der US-GAAP (oder IAS) den Controllinggedanken durchaus befördern. Das allein wäre ein Effekt, der die Aufwendungen einer Umstellung der Rechnungslegung rechtfertigen kann.

Darüber hinaus sind Effekte der Auflösung stiller Reserven möglich; sie sind aber im wesentlichen einmalig und von Branche zu Branche unterschiedlich. Besonders bei Unternehmen mit hohem Grund- und Immobilienbesitz oder auch sehr kapitalintensiven Branchen wie der Schwerindustrie dürften diese Effekte erheblich größer sein als bei personalintensiven Branchen, wie z. B. bei Zeitarbeitsfirmen, bei Software-Unternehmen, bei denen sich kaum Änderungen ergeben würden. ■

* Weiteres dazu bietet auch die Homepage der Securities and Exchange Commission (SEC) unter www.sec.gov.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

09	21	37	G	F	S
----	----	----	---	---	---

DER SCHÖPFERISCHE AUFTRAG DES CONTROLLERS DURCH DIE GLOBALISIERUNG

von Dipl.-Volkswirt Gerhard Römer, Hamburg

Vor der Globalisierung gibt es eine unbegreifbare Angst, dass das bewusste Gestalten der Unternehmensführung immer mehr erschwert werde. Dieser Angst vor einer Entäußerung und Entindividualisierung zwischen Manager und Controller gilt es entgegenzutreten. Zu ihrer Aufhebung kann ein Innehalten und Nachdenken zu Beginn des neuen Millenniums über eine erneuerte Art und Weise des Controllingprozesses im weiteren Zeitablauf beitragen. Innerhalb dieses Zeitpfahles, der aus der unmittelbaren Vergangenheit bis weit in die Zukunft reichen soll, gibt es eine Fülle von Antriebskräften, die auf den Controllingprozess einwirken und deshalb hier erörtert werden sollen.

1. Ein kurzer Rückblick auf die Controller-Arbeit

Zum nachdenklichen Zurück- und Vorausdenken gehört auch, dass man sich an wesentlichen Wegmarken des historischen Controllingprozesses erinnert. Der Controllingprozess ist ein induzierter Anpassungsprozess. Der Wandel und die Entwicklung neuer Controlling-Instrumente oder neuer Controlling-Konzeptionen wurde aus der ökonomischen Bedarfsnotwendigkeit geboren. Der Controller agierte dabei als Interpret und Visionär seiner Erkenntnisse und handelte nach einem selbstgestellten, schöpferischen Auftrag.

Mit der Einführung des Controlling in Deutschland wurde auf operativer Ebene die flexible Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung übernommen. Im Zeitverlauf schloss sich eine strategische Ausprägung mit der strategischen Unternehmensplanung an. Mit der wachsenden Erkenntnis, dass der Anteil der Proportionalkosten an den Gesamtkosten immer weiter sinkt, wuchs der Bedarf, eine Kostenrechnung zu finden, die die Fix- oder Gemeinkosten auch für den unternehmerischen Gestaltungsprozess zu operationalisieren vermag. Mit der Prozesskostenrechnung wurde ein solches Rechenschema gefunden. Ein weiteres Schema, das sowohl alle Proportional- wie Gemeinkosten über die gesamte Lebensdauer eines Projekts einschließt, einschließlich seiner investiven Vorlaufkosten, wurde mit Zielkostenrechnung konstruiert.

Für alle diese Rechenschemata gibt es im Zeitablauf ein Auf und Ab ihrer Anwendung. Diese wellenförmige Aufschwung- und Stockungsbewegung bei der Anwendung der unterschiedlichen Kostenrechnungssysteme ist mit der konjunkturellen Wellenbewegung des makroökonomischen Wirtschaftswachstums vergleichbar. Ob sich aber hinter diesen Wellenbewegungen des Controllingprozesses Gesetzmäßigkeiten verbergen, die in die Zukunft extrapolierbar sind, ist schwer vorherzusagen. Aber es scheint mir immer wieder Impulse von außen zu



Gerhard Römer, Friedensweg 1 a,
22609 Hamburg
(Foto: Jens Kraglund)

geben, die die Arbeit des Controllers in Schwingung versetzen und bereichern. Mich interessieren dabei nicht so sehr diese Zyklen, als vielmehr die mittelfristigen, trägen Trends und absehbaren Veränderungen im institutionell festgefügt, selbstorganisierten Controllingprozess zwischen Manager und Controller.

2. Die güter- und finanzwirtschaftlichen Handelsströme im Widerstreit

In der volkswirtschaftlichen Konjunkturlehre wird zwischen zwei Handelsströmen differenziert. Dabei sind der güterwirtschaftliche und der finanzwirtschaftliche Zyklus zum einen nicht gleich lang, und zum anderen beginnen sie auch nicht gleichzeitig. Dadurch sind die empirischen Gründe für ihre spezifischen Verlaufsursachen statistisch recht schwer zu ermitteln.

In der unternehmenspolitischen Praxis ist etwas Anderes zu beobachten: der güterwirtschaftliche Strom verliert merklich an Bedeutung und der finanzwirtschaftliche erobert nicht nur zunehmend die Aufmerksamkeit des Managements, sondern er löst sich von dem güterwirtschaftlichen Handelsstrom und operiert auf einem eigenständigen Marktsegment. Das hat Folgen für die Qualität und Dimension der Handelsströme: aus den reichen Ländern der Ersten und Zweiten Welt wird die güterwirtschaftliche

Produktion mehr und mehr in die armen Länder der Dritten und Vierten Welt verlagert. Dadurch **entsteht ein Beschäftigungsverlust in den reichen und ein Beschäftigungsgewinn in den armen Ländern**. Dieser Verlagerungsprozess des Humankapitals wird zum Teil gemildert und überlagert durch eine gegenläufige Bewegung durch das Finanzkapital. Die investive Kapitalzufuhr in die armen Länder wird durch einen Zinsvorteil für die reichen Länder begleitet. Dieser Zinsvorteil kommt aber in aller Regel nicht den Menschen in den reichen Ländern zugute, die unter der exportierten Beschäftigung leiden. Nur makroökonomisch entsteht ein Druckausgleich, der durch den freien Handelsaustausch beider Ströme gewährleistet wird.

Mikroökonomisch wird an diesem freizügigen Güter- und Kapitalverkehr im allgemeinen kritisiert, dass sich zwar positive Beschäftigungseffekte für die armen Länder einstellen, aber negative für die reichen. Darüber hinaus wird in den reichen Ländern ein protektionistischer Widerstand gegen die Effekte der Globalisierung organisiert. Die organisierte Arbeitnehmerschaft negiert die Vorteile der Globalisierung, die in einer zunehmenden, weltweiten Arbeitsteilung und Spezialisierung liegen, weil die Kosten des Transports und der Kommunikation sinken. Diese Effekte demonstrieren anschaulich, **dass die Menschen, die arbeiten wollen, weltweit in Konkurrenz zueinander stehen**. Dadurch werden sie unter anderem auch gezwungen, **ihre eigenen speziellen Talente und Fähigkeiten** zu entdecken und zu fördern, um im weltweiten Konkurrenzkampf gegeneinander bestehen zu können.

Exkurs I. Die weltweite Gegenwart für die Bedingungen der Controller-Arbeit

Zur Zeit ist die Globalisierung noch in eine Vielzahl von widersprüchlichen Prozessen und individuellen Grundeinstellungen eingebettet. Tendenzen zur Vereinheitlichung gehen mit denen einer Differenzierung Hand in Hand. Auf Grund der höchst unterschiedlichen politischen, ökonomischen und kulturellen Voraussetzungen in allen Ländern und Kontinenten ist eine realistische Einschätzung der verschiedenen Denk-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse in den unter-

nehmerischen Führungsgremien nicht möglich. Aber über dominante Trends, die in die unmittelbare Zukunft hineinwirken werden, lassen sich doch einige Vorhersagen machen:

(1) In **Brasilien** beispielsweise weist die afrobrasilianische Kultur einen anderen Zugang zur unternehmerischen Problemlösung auf, die die Logik des Denkens und Handelns anders interpretiert als die empirische und pragmatische Art und Weise der Ersten und Zweiten Welt. Es liegt auf der Hand, dass hier die Voraussetzungen für die Akzeptanz der modernen Technologie andere sind. Somit muss der brasilianischen Kultur eine andere, eine besondere Bedeutung zugesprochen werden, damit dem inneren Impetus und Movers ihrer wirtschaftspolitischen Akteure die notwendige Aufmerksamkeit und Wertschätzung von außen entgegengebracht werden kann.

(2) In **Indien** zum Beispiel hängt die Erfindungskraft, die unternehmerische Dynamik, das handwerkliche Geschick sowie das Investitionsverhalten von dem Verhältnis der Inder zur modernen Technologie, Kultur und Religion ab. Es ist ausschlaggebend, inwieweit die neue Technologie von dem Gedanken des Karma und der Wiedergeburt mit all seinen Auswirkungen auf die Organisation der Arbeit und damit auch der Arbeitsleistung abhängt.

(3) Oder wie ist die Akkulturation der **japanischen** Gesellschaft zu beurteilen, die durch die Tradition des Shintoismus und des Konsensprinzips in fast allen unternehmerischen Entscheidungen allein um des (gesellschaftlichen) Prinzips willen geprägt ist?

(4) Demgegenüber steht zum Beispiel **die protestantische Ethik** der Ersten und Zweiten Welt, die die Vorstellung eines diesseitigen materiellen Erfolgs mit einer jenseitigen Gratifikation in Verbindung bringt. Es ist doch für die bisher genannten Kulturkreise eben nicht selbstverständlich, eine empirische, logische und analytische Technologie zu übernehmen, die sich mit dem Pragmatismus der westlichen Welt zu einer synergetischen Kraft sui generis verbündet hat.

Denn eine bloße adaptive, unkritische Übernahme der westlichen Wertstrukturen muss zwangsläufig in den

genannten Kulturkreisen zu Fehlallokationen führen. Denn zu unterschiedlich sind beispielsweise wenige herausragende Faktoren der Entscheidungsfindung im gegenwärtigen Controllingprozess:

- die Einstellung zum Neuen,
- die Bereitschaft zur Innovation, Intervention und Investition,
- der Sinn für die Zukunft,
- die gesamtgesellschaftliche Kraft zur Elitenbildung,
- das Vermögen zu einer rationalen Entscheidungsfindung.

3. Der Wissens-Transfer im Controllingprozess

Die obige Konkurrenzsituation gilt auch für den Controller und den Controllingprozess. Jedes Unternehmen wird seine Existenz- und Überlebensfähigkeit nur dann langfristig sichern können, wenn es gelingt, aus dem vorhandenen Controller- und Manager-Wissen durch einen dynamischen Kooperationsprozess ein neuartiges, schöpferisches Wissen für das Unternehmen zu generieren und damit die Produktivität des eingesetzten Human- und Finanzkapitals zu steigern.

Ein dynamisches Wirtschaftswachstum durch die Globalisierung macht nicht nur die Erwartungen und die Normen über das Human- und Finanzkapital schneller obsolet, denn es steigen die allgemeinen Risiken, sondern auch die sozialen Ungleichheitseffekte. Damit wächst der emotionale Widerstand gegen die Voraussetzungen einer Globalisierung: Liberalisierung, Privatisierung und Deregulierung. Denn die Wachstumsraten sind dort am höchsten, wo der Staat den größten individuellen Entfaltungsspielraum verfügbar macht. Es gilt also, die dynamischen, schöpferischen Kräfte zur Freilegung der immer wieder gleichen Fragestellungen des Controllers zu ermöglichen:

- wie lassen sich neuartige Produkte finden (Produktinnovation)?
- wie lassen sich rationellere Produktionsverfahren erproben (Prozessinnovation)?

Diese Konkurrenzsituation gilt auch für den Controller und den Controllingprozess. Jedes Unternehmen wird seine Existenz- und seine Überlebensfähigkeit

nur dann langfristig sichern können, wenn es gelingt, aus dem vorhandenen Controller- und Manager-Wissen durch einen dynamischen Kooperationsprozess ein neuartiges, schöpferisches Wissen für das Unternehmen zu generieren und damit die Produktivität des eingesetzten Human- und Finanzkapitals zu steigern.

Manager und Controller sollen sich durch Entscheidung und Tat erproben dürfen, wozu sie sich in der Lage sehen. Denn wer Talent und Fähigkeiten zu haben glaubt, darf nicht behindert werden. Sieht er auch nur einen einzigen Hemmschuh, wird er dorthin gehen, wo er sich frei entfalten kann.

Für den Controller heißt das, dass er ein derivatives Wissen über das Wissen um des Wissens willen generieren muss: Information, Qualität, Dienstleistung und Wissenschaftlichkeit. Es werden also jene Eigenschaften nachgefragt, die die Lernbereitschaft und das Lernen selbst signalisieren, so dass der Erkenntnisfortschritt für den Controllingprozess vor dem Veralten bewahrt werden kann. Das heißt, der Controller praktiziert ein selbständiges Denken mit und hat die intellektuelle Verfügungsgewalt über die neue Informations- und Kommunikationstechnologie von Computer und Internet.

Das Neue an diesem neuen Wissen ist nicht so sehr die neue Technologie, sondern **die neue Dimension der räumlichen Expansion und der gleichzeitigen interdependenten Verflechtung.**

Wegen des globalen Wettbewerbs kommt der unternehmensinternen Liquiditäts-, Rentabilitäts- und Finanzierungspolitik eine herausragende Bedeutung zu, wenn die Produktivitätsfortschritte mit sinkenden Preisen an die Endverbraucher weitergegeben werden sollen. Sinkende Verkaufspreise können zwar nicht den Wert eines Gutes in den Augen der Nachfrager senken. Aber dadurch kann eine sinkende Nachfrage ausgelöst werden, die die Wettbewerber zu weiteren Preiszugeständnissen veranlassen könnte. Hier gilt es seitens des Controllers rasch zu reagieren, indem er zu Erhaltung der Liquidität mit finanzwirtschaftlichen Instrumenten auf dem Finanzmarkt zu intervenieren weiß.

Eine solche prekäre Finanzsituation kann auch auf die Rolle und das Selbstverständnis des Controllers durchschlagen.

Er kann dann nur noch mit verstärkten Anstrengungen seine Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Spezialisierung unter Beweis stellen, indem er sich wie ein selbständiger Unternehmer profiliert. Derzeitig sind die Controller in den reichen Ländern zu einer solchen Kehrtwendung nicht in der Lage, weil sie einen Verlust ihres Einflusses auf alle Führungskräfte und einen Verlust ihrer Verhandlungsmacht befürchten. Dabei zeichnet sich jetzt schon ab, dass zukünftig die Controller in einer globalisierten Welt nur überlebensfähig sein werden, wenn sie als Ratgeber, Vermittler oder als Makler, eben als Dienstleister für ihr Management auftreten. Auch an ihnen liegt es, den gesellschaftlichen Trend von einer Dienstleistungsgesellschaft zu einer Wissensgesellschaft zu unterstützen und zu ebieren.

4. Abkehr von der kollektivistischen Zweier-Beziehung zwischen Manager und Controller

Auf der psychologischen Ebene der Wertungen und Verhaltensweisen läßt sich unschwer für die Rolle des Controllers eine Loslösung von der Gruppenprägung und eine Hinwendung zu einer individuellen Einstellung konstatieren. Dieser Trend korrespondiert mit seinem genuinen Wissenproblem. Das Wissen des Controllers setzt einen freien, neugierigen, findigen Geist voraus, der eine konkrete Problemlösung durch Improvisation und Gedächtnisarbeit zu leisten versucht. Ausgangspunkt einer solchen Leistung ist immer eine konkrete, individuelle Entscheidungssituation einer Führungskraft, niemals die eines Kollektivs. Selbstverständlich kann eine Gruppe kreativ und innovativ sein, wenn sich die Mitglieder selbst auf den Prüfstand stellen dürfen. Wird dieser freiwillige Selbstprüfungsversuch durch Gruppendruck oder -zwang be- und/oder verhindert, ist die kollektive Leistung einer Gruppe geringer zu veranschlagen als die eines Einzelnen. Erst wenn jeder Einzelne sich im Wettstreit mit jedem anderen hat vergleichen und messen dürfen, gewinnt seine intellektuelle Wissensleistung jenen Stellenwert, der aus der Menge herausragt.

Auch bei einer individuellen Arbeits- und Wissensleistung eines Controllers wird es bei aller Meinungsvielfalt immer wieder Gegenbewegungen geben, mit denen sich

das tradierte gegen das neuartige Wissen zur Wehr setzt. Denn kritische Stimmen machen sich Sorgen um den Erhalt der traditionellen Wertemuster und Grundeinstellungen. Daher wäre ein Controller, der allein auf das Neue setzt, gut beraten, sich Gedanken darüber zu machen, warum seitens der Kritiker so getan würde, als wüssten sie um den Preis, der für die Globalisierung bezahlt werden müsste, aber den Mehrwert wider jegliche Vernunft leugnen, der mit dem neuen Wissen hätte erzielt werden können.

Die soziale Kälte, die der Globalisierung vorgeworfen wird, ist die Ausgeburt einer schranken- und hemmungslosen Marktwirtschaft, im Gegensatz zu den allseits vertrauten und daher tradierten Umgangsformen, die in der freien Verkehrsgesellschaft bisher üblich waren. Denn für die reichen Länder zeichnet sich mit der Globalisierung ab, dass ihre ärmeren Schichten benachteiligt werden, während durch den freien Finanzkapitaltransfer die Sparer, Kapitaleigner, Anleger, Aktionäre, Unternehmer und Manager begünstigt werden. Hinzu kommt, dass der Staat, im Wettbewerb um Investitionsstandorte und günstige Steuerbedingungen, weniger finanziellen Spielraum geltend machen kann, seine Ausgaben- und Aufgabenpolitik zur sozialen Umverteilung zu nutzen. Der Staat muss sich in seiner Finanzierungspolitik darauf beschränken, was nur er zu leisten im Stande ist.

Diese vertikale Verteilungs- oder Gerechtigkeitslücke, in der die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer werden, speist sich aus der zunehmenden Globalisierung der Märkte und aus dem beschleunigten technischen Fortschritt. Gerade in den sehr reichen Ländern tritt dieser Spreizeffekt in extremem Ausmaß zu Tage, weil sich die Chancen für die Neugierigen und Mobilen immer mehr öffnen, während die Unmobilen, die Schwachen und Ausgelaugten sich dem Wettbewerb der Aufsteiger stellen und beugen müssen. Die weniger qualifizierten Mitarbeiter in einem Unternehmen erleiden Einkommensverluste – und zwar nicht nur relativ oder nominal, sondern absolut und real.

Aber in einem Führungsgremium eines Unternehmens sollte es doch anders zu gehen, wird allgemein unterstellt. Wenn es schon nicht allen Managern und Con-

trollern gleich gut gehen kann, so sollte es doch allen gleich besser als zuvor gehen. Auch wenn es nicht allen absolut oder wenigstens prozentual besser gehen kann, so sollte es doch keinem schlechter als zuvor gehen. Der Kern dieser Denkweise enthält die Forderung nach einer absoluten Gerechtigkeit, die in den Führungsgremien und in ihren Entscheidungsprozessen herrschen sollte. Daher sollte sich auch die unternehmerische Wertschöpfung oder die Einkommensverteilung für alle Beteiligten gleich auswirken.

Exkurs II: Zukünftige Folgerungen für die Controller-Arbeit

Für die unmittelbare Zukunft lassen sich auf Grund der obigen Bemerkungen und der Merkmalsausprägungen einer weltweiten Gegenwart des Controller-Services eine Reihe von Schlussfolgerungen ziehen:

- (1) Jeder unternehmenspolitischen Allianz muss ein Dialog der beteiligten Unternehmenskulturen vorausgehen.
- (2) Dazu ist es erforderlich, die Verhältnisse zwischen diesen Unternehmenskulturen neu zu bestimmen, insbesondere hinsichtlich der Ausrichtung auf die Globalisierung.
- (3) Dies setzt die Gleichberechtigung der beteiligten Unternehmenskulturen voraus; die westliche Unternehmenskultur kann und darf nicht der einzige Maßstab innerhalb der Globalisierung sein und bleiben.
- (4) Erst eine intensive Kommunikation auf allen unternehmerischen Ebenen schafft die Voraussetzung für eine gemeinsame vorteilhafte Kooperation.
- (5) Aber eine gleichberechtigte und kommunikativ gepflegte Vereinheitlichung bedeutet keineswegs eine nivellierende Vereinigung aller Unternehmenskulturen oder gar die Dominanz einer einzigen.
- (6) Erst der offene Austausch kennzeichnet die zukünftige Form der Unternehmenskultur in der Globalisierung.
- (7) Ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit ist gefordert, wenn der Vereini-

gungsprozess im globalen Umfang in Gang kommen und wachsen soll.

(8) Ein derzeit erkennbarer Endzustand der Globalisierung zeichnet sich durch hohe qualitative Anforderungen aus, in der alle anderen Qualitätsmerkmale „aufgehoben“ (im Sinne von Hegel: geschützt und bewahrt) sind.

(9) In letzter Konsequenz stellt sich auch langfristig die Frage nach dem Gleichgewichtspfad zwischen Einheit und Vielfalt auf dem Weg des Globalisierungsprozesses: dabei zeichnet sich ein geschlossenes, geordnetes Ganzes aus verschiedenen Teilen ab.

5. Conclusio

Wie bei jedem Konjunkturverlauf bedeutet eine Verlangsamung schon Rückschritt. Aber wenn die Globalisierung wie ein fortlaufender Film betrachtet wird, kann sie als eine Marschkolonie angesehen werden, die sich weit auseinanderzieht:

- wer mit erhöhtem Tempo nach vorn marschiert, lässt die Schwachen hinter sich und verursacht damit eine ausgesprochene Ungleichheit. Mehr noch: auch jede Beschleunigung erzeugt diese Ungleichheit, weil die Mobilien die Chancen schneller nutzen. Die Durchschnitts-Geschwindigkeit der gesamten Marschkolonie steigt, wenn die Schnellen so dürfen, wie sie möchten und können.
- wer hingegen in eine Marschstockung gerät, kommt mit allen übrigen gleich schnell oder gleich langsam voran. In einer solchen Situation gibt es keinen Anlass, von einer Ungleichheit oder gar von einer Gerechtigkeitslücke zu sprechen.

Die Vorstellung, dass jede intellektuelle Controller-Arbeit über einen Kamm geschert werden könnte, muss mit dem Aufkommen der Globalisierung ad acta gelegt werden. Wegen der fortschreitenden Arbeits- und Wissensteilung können immer mehr Manager und Controller in die Lage versetzt werden, ihre Talente und Fähigkeiten in der Güter- und Wissensproduktion zu entfalten. Das

Wissen, das sich immer schneller ausbreitet und immer mehr Anwender findet, scheint per se neutral zu sein – bezüglich seines Einsatzes als Human- oder Finanzkapital.

Die Globalisierung ist kein Schicksalsschlag. Was sie fordert, ist eine neue Beweglichkeit im Denken: eine vorweggenommene Anpassung an die Verhältnisse von morgen. Wesentlich dabei ist, dass alle Entscheidungsträger verstehen, was durch und mit der Globalisierung geschieht: es wird nur jenes verantwortungsbewusste Verhalten honoriert, das ein rationales und schöpferisches Gestalten in einem Führungsgremium als selbstverständliche Voraussetzung betrachtet.

Literatur

Spiritus rector ist für mich mit mehreren Aufsätzen, aber insbesondere:

Herbert Giersch, Immer schneller, gefährlicher, ungleicher. Das Wirtschaftswachstum in Zeiten der Globalisierung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 12, 15.1.2000

Constantin von Barloewen, Kultur muss Faktor der Realpolitik werden. Wider die Tyrannei des Marktes und der Kommunikation, in: FAZ, Nr. 17, 21.1.2000

Sir Ralf Dahrendorf, An der Schwelle zum autoritären Jahrtausend. Die Globalisierung und ihre sozialen Folgen werden zur nächsten Herausforderung einer Politik der Freiheit, in: Die Zeit, Nr. 47, 14. 11. 1997

Elmar Mayer, Ideen zu Herausforderungen für deutsche Unternehmen im 21. Jahrhundert, in: Controller Magazin, Nr. 2/1998, S. 138-40. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	06	21	G	E	V

Zuordnung CM-Themen-Tableau

23	37	38	G	F	Z
----	----	----	---	---	---

PRAXISORIENTIERTE METHODEN DER UNTERNEHMENS- BEWERTUNG

von Dr. Bernhard Böhm, Karlsruhe

1. UNTERNEHMENSBEWERTUNG – BAUSTEIN EINER UMFASSENDEN DUE DILIGENCE

Die Akquisition von Unternehmen oder Unternehmensteilen ist für expansive Unternehmen unter Umständen eine schnelle und rentable Alternative zum langwierigen internen Ausbau der eigenen operativen Geschäftstätigkeit. Der Chance eines schnellen und lukrativen Wachstums durch die Übernahme einer im Markt etablierten und eingespielten Organisation steht das Risiko eines Fehlkaufs mit negativen Auswirkungen auf die Ergebnis- und Finanzsituation sowie die strategische Ausgangslage des Käufers entgegen.

Zur Minimierung dieses Risikos wird deshalb das Akquisitionsobjekt und seine relevante Umwelt im Hinblick auf den potentiellen Käufer in der Due Diligence, der sorgfältigen Prüfung des Unternehmens, analysiert. Grundlegende Arbeitsfelder sind hierbei

- Rechnungs- und Finanzwesen, Steuern,
- Strategische Ausrichtung, insbesondere im Hinblick auf Märkte und Produkte,
- Prozessketten und Technologien,
- Forschung und Entwicklung,
- Vertrieb und Marketing,
- Einkauf und Produktion,
- Aufbau- und Ablauforganisation,
- Management und Personal,
- Informationssysteme,
- Rechts- und Umweltrisiken.

Gespräche mit dem Management und Unternehmensbesichtigungen geben darüber hinaus Auskunft über Unternehmenskultur und Führungsphilosophie des Akquisitionsobjekts. Das **Due Diligence Team des Käufers** sollte neben Fachkräften für die genannten Arbeitsfelder auch Führungskräfte mit operativer Branchenerfahrung aufweisen. Wahlweise können dann noch externe Spezialisten wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Juristen hinzugezogen werden. Dies geschieht insbesondere im Hinblick auf länderspezifische Rechts- und Übernahmevorschriften.

Die Aufgabe der Due Diligence ist aber nicht nur, die Kaufentscheidung selbst, sondern auch die Entscheidung über einen sinnvollen und ökonomisch vertretbaren Preis abzusichern. Die Methoden der Unternehmensbewertung haben in diesem Zusammenhang eine unterstützende Funktion. Diese besteht darin, den Prozess der Preisfindung über die Quantifizierung entscheidungsrelevanter Kriterien zu objektivieren, um nachvollziehbare und rechenbare Kriterien an die Bewertung anlegen zu können.

Die Kaufpreisfindung selbst stellt dann das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen Käufer und Verkäufer dar, der unter anderem von den Interessen des Käufers, den Verkaufsmotiven des Verkäufers sowie der Angebots- und Nachfragesituation im Hinblick auf das Akquisitionsobjekt und der Wettbewerbsposition beider Transaktionspartner abhängig ist.



Dr. Bernhard Böhm ist für Planung und Controlling bei der IWKA Pacunion GmbH verantwortlich. Diese Gesellschaft steuert als Management-Holding die Aktivitäten der IWKA AG im Unternehmensbereich Verpackungstechnik.

2. QUANTITATIVE METHODEN DER UNTERNEHMENSBEWERTUNG

Die Vielfalt der genannten Arbeitsfelder mit ihren unterschiedlich messbaren Dimensionen macht bereits deutlich, dass eine ganzheitliche Bewertung des Akquisitionsobjekts mit Hilfe einer einzigen Kennzahl nicht möglich ist. Trotzdem dominieren in der Literatur und in der Praxis drei Ansätze, die auf den Daten des Finanz- und Rechnungswesens aufsetzen.

- > Substanzorientierte Methoden,
- > Ertragsorientierte Methoden,
- > Cash-Flow-orientierte Methoden.

Diese Methoden liefern grundsätzlich Orientierungswerte, die dann in der Praxis durch spezifische Auf- und Abschläge im Hinblick auf die weiteren Kriterien Strategie, Organisation, Personal etc. ergänzt werden.

2.1 Substanzwert

Der Substanzwert ist gleich der Summe sämtlicher Einzelwerte der Vermögensgegenstände abzüglich der Verbindlichkeiten des zu bewertenden Unternehmens. Die Bewertung der Vermögensgegenstände erfolgt zu Wiederbeschaffungs- bzw. zu Reproduktionswerten. Der Unternehmenswert wird somit in der Regel hauptsächlich über die im Anlagevermögen gebundenen zukünftigen Zahlungsströme gemessen. Zusätzlich berücksichtigt wird der bisherige

Werteverzehr über die Abschreibungen sowie die Bildung stiller Reserven und stiller Lasten. Der Käufer orientiert sich beim Substanzwert an der Idee der Rekonstruktion des Unternehmens und ist lediglich bereit, **denjenigen Preis zu bezahlen, den er beim Aufbau eines identischen Unternehmens bezahlen müsste.**

Wird die Substanz der Unternehmens nicht unter der Annahme der Fortführung des Geschäfts, sondern unter der **Annahme des Verkaufs der Vermögensgegenstände bewertet, so erhält man den Liquidationswert des Unternehmens.**

Die Substanzwert-Methode ist vergangenheitsorientiert, lässt keine Rückschlüsse auf zukünftige Erträge, Cash Flows oder Erfolgspotentiale zu und ist über die Bestimmung der Teilrekonstruktionswerte zudem viel zu aufwendig. Qualitative Größen wie Know-how, Marktzugang, Markenimage, Organisation etc., die entscheidend das Ertragspotential des Unternehmens prägen, werden überhaupt nicht berücksichtigt. In seiner Anwendung ist die Methode zudem stark auf produzierende Unternehmen zugeschnitten, da insbesondere Dienstleistungsunternehmen typischerweise nicht über umfangreiche Sachanlagen und Vorräte verfügen.

In abgewandelter Form kann das Verfahren dennoch einige wichtige Anhaltspunkte geben: Interpretiert man den Substanzwert in bilanzieller Hinsicht als das um stille Reserven und stille Lasten korrigierte Eigenkapital, so dient die Substanzwert-Methode der zusammenfassenden Überprüfung der wichtigsten Bilanzpositionen und ihrer Bewertungsansätze. Bei einem produzierenden Unternehmen sind dies neben der Vollständigkeit der Kapitaleinlagen und der Ordnungsmäßigkeit früherer Kapitalerhöhungen üblicherweise die Werthaltigkeit

- > des immateriellen Anlagevermögens, insbesondere von Patenten,
 - > der Sachanlagen, neben Maschinen insbesondere der Gebäude und Grundstücke,
 - > der Vorratsbestände,
 - > der Forderungen und deren Einbringlichkeit
- sowie die Angemessenheit
- > der Abschreibungen auf das Anlagevermögen,

- > der Abschreibungen und Wertberichtigungen auf die Vorräte und Forderungen,
- > der Rückstellungen für etwaige zukünftige Zahlungsverpflichtungen, insbesondere für Pensionen.

Zur Beurteilung des Eigenkapitals müssen noch weitere Wertansätze aus der Ergebnisrechnung des Unternehmens analysiert werden. Dies ist besonders bei Tochtergesellschaften innerhalb eines größeren Konzernverbundes der Fall. In diesem Fall sind neben dem Volumen der Innenumsätze insbesondere die Angemessenheit der zugrunde gelegten internen Verrechnungspreise zu überprüfen. Erfolgt die Finanzierung des Unternehmens über ein Darlehen der Muttergesellschaft(en), so muss die Angemessenheit der an diese zu entrichtenden Zinsen überprüft werden. Mögliche Subventionierungen brechen nach der Akquisition meist sofort weg und haben dann eine dramatische Verschlechterung der Ergebnissituation zur Folge. Sie relativieren darüber hinaus auch einbehaltenen historische Gewinne als Bestandteile des Eigenkapitals.

Werden im Fall des Wechsels des Eigentümers (change of control) die aufgedeckten stillen Reserven und Lasten in der Eröffnungsbilanz abgebildet, so bestimmt das korrigierte Eigenkapital über die Differenz zum ausgehandelten Kaufpreis den in der Konzernbilanz auszuweisenden und in der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung abzuschreibenden Good-Will. Dieser belastet das zukünftige Konzernergebnis, nicht aber den Cash-Flow. In der Praxis kommt das **Substanzwert-Verfahren häufig ergänzend zur Bestimmung einer Preisuntergrenze** bei ertragsschwachen Unternehmen zum Einsatz.

2. 2 Ertragsorientierte Methoden

Bei den ertragsorientierten Methoden bildet der dauerhaft erzielbare diskontierte Gewinn die Grundlage zur Messung des Unternehmenswerts. Dabei wird die Annahme getroffen, dass sich der Unternehmenswert an der Fähigkeit des Unternehmens orientiert, mit dem Einsatz der bestehenden Ressourcen nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Der Ertragswert EW errechnet sich bei endlicher Lebensdauer n des Unterneh-

mens formal als Barwert der zukünftigen Gewinne G_t unter Berücksichtigung des Kalkulationszinsfußes i und eines fiktiven Liquidationserlöses L_n :

$$EW = \sum_{t=1}^n G_t \cdot (1+i)^{-t} + L_n(1+i)^{-n}$$

Meist werden zur Berechnung des Ertragswerts jedoch die beiden vereinfachenden Annahmen getroffen, dass der Gewinn G in Zukunft konstant bleibt und dass die Lebensdauer des Unternehmens unendlich ist. Der Ertragswert EW entspricht dann dem Barwert der ewigen Rente G

$$EW = \frac{G}{i}$$

und errechnet sich über den Multiplikator $\frac{1}{i}$ und den Schätzer G für die ewige Rente.

Im praktischen Gebrauch werden bei den ertragsorientierten Methoden hauptsächlich zwei unterschiedliche Bezugsgrößen verwendet. Die Gewinngrößen berechnen sich grundsätzlich auf der Basis bilanzieller bzw. finanzwirtschaftlicher Werte. Wird das Vorsteuerergebnis (EBT = Earnings Before Taxes) nach Abzug der Fremdkapitalzinsen als Gewinngröße betrachtet, so entspricht der dazugehörige Ertragswert dem Wert des Eigenkapitals des Unternehmens. Bei Betrachtung des operativen (Betriebs-)Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT = Earnings Before Interests and Taxes) misst der dazugehörige Ertragswert den Wert des Gesamtkapitals des Unternehmens unabhängig von der Finanzierungsstruktur.

Zur Ableitung des Schätzwertes für die ewige Rente wird normalerweise auf Vergangenheits- und Budget- bzw. Planwerte zurückgegriffen. Häufig werden die letzten drei Vergangenheitsjahre, das aktuelle Jahr im Budget bzw. der Vorschau sowie die nächsten drei bis maximal fünf Planjahre berücksichtigt. Der Schätzer errechnet sich dann als gewichteter Durchschnitt der jeweiligen Ist- bzw. Planwerte in den einzelnen Jahren. Je nach wirtschaftlicher Dynamik und Planungsunsicherheit werden historische und zukünftige Werte mit zunehmendem Abstand schwächer gewichtet oder ganz aus der Betrachtung ausgeschlossen. Vergangenheitswerte der Ergebnisgrößen

können entweder aus veröffentlichten Geschäftsberichten oder aus Firmen-datenbanken, die sich teilweise auf Bonitätsprüfungen spezialisiert haben, entnommen werden. Plan-Ergebnisrechnungen bzw. -Bilanzen werden üblicherweise zumindest im fortgeschrittenen Verhandlungsstadium durch den Verkäufer zur Verfügung gestellt.

2.2.1 Bestimmung des Kalkulationszinsfußes über das CAPM

Der Kalkulationszinsfuß i stellt die vom Investor erwartete Mindestrendite des eingesetzten Kapitals beim Erwerb des Unternehmens dar und muss bei kapitalmarkttheoretischer Begründung mindestens den gewichteten Kosten des Eigen- und Fremdkapitals entsprechen ($WACC = \text{Weighted Average Cost of Capital}$).

Den theoretischen Rahmen für die Ableitung der Renditeforderung der Eigenkapitalgeber als Maßstab für die Eigenkapitalkosten des Unternehmens stellt das CAPM (Capital Asset Pricing Modell) zur Verfügung (vgl. Häuser, M.; in: Controller Magazin 5/1999, S. 401 f.).

$$ER_{EK} = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

für die Renditeforderung der Eigenkapitalgeber ER_{EK} sollte das Unternehmen mindestens die risikofreie Verzinsung R_f für eine risikolose Anleihe (beispielsweise bei Bundesschatzbriefen von 7 %) zuzüglich einer Risikoprämie $\beta \cdot (R_m - R_f)$ erzielen, die vom Kapitalmarkt und vom Unternehmen selbst abhängig ist.

Die (Teil-)Risikoprämie des Kapitalmarkts ($R_m - R_f$) ergibt sich aus der Differenz der Kapitalmarktrendite R_m zur risikofreien Verzinsung R_f . Für diese Differenz wird für Deutschland von verschiedenen Autoren eine Größe von etwa 5 % angegeben (vgl. Klein, K.-G., Jonas, M., in: Berens W., Brauner, H.U. (1998), S. 162).

Dieses Marktrisiko wird nun noch mit dem unternehmensspezifischen Risikofaktor β gewichtet. Bei börsennotierten Unternehmen beschreibt dieser Faktor die Schwankungen der Unternehmensaktie im Vergleich zum Marktindex, beispielsweise dem DAX oder MDAX. Der β -Faktor ist täglich aktualisiert erhältlich und liegt üblicherweise im Intervall zwischen 0,5 und 2. Der Markt hat per Definition den Faktor 1. Bei einem β -Faktor von 1,6 ergibt sich beispielsweise ein Eigenkapitalkostensatz von 15 %.

Bei nicht börsennotierten Unternehmen kann der β -Faktor von vergleichbaren börsennotierten Unternehmen abgeleitet werden. Alternativ wird das Risiko fundamental in Bezug auf das jeweilige Geschäftsfeld eingeschätzt. Die spezifische Risikoeinschätzung des Unternehmens ist dann das Ergebnis der qualitativen Unternehmensbewertung im Rahmen der strategischen Due Diligence. Die Gewichtung der Eigenkapitalkosten erfolgt in Abhängigkeit der jeweiligen Eigenkapitalquote am Gesamtkapital des Unternehmens.

Bei den Fremdkapitalkosten gehen sämtliche zinstragenden Fremdfinanzierungsarten in Abhängigkeit ihres Anteils an der gesamten Fremdfinanzierung ein. Da die Ertragswertberechnung auf EBT bzw. EBIT-Basis von Vorsteuergrößen ausgeht, erfolgt bei den Fremdkapitalkosten kein Abschlag in Höhe der kalkulatorischen Steuerquote auf den gewichteten Nominalzinssatz. Aus pragmatischen Gründen wird oftmals von einem pauschalen Fremdkapitalzinssatz zwischen 6 % und 8 % ausgegangen.

Werden die Fremdkapitalzinsen beispielsweise bei 7 % festgesetzt und unterstellt man eine Eigenkapitalquote von 30 %, so folgt hieraus ein gewichteter Kapitalkostensatz von $WACC = 9,4 \% (0,3 \cdot 15 \% + 0,7 \cdot 7 \%)$.

Je nach dem, ob die Bezugsgröße EBT oder EBIT zur Bestimmung des Ertragswerts herangezogen wird, werden nun entweder der Eigenkapitalkostensatz oder die gewichteten Kapitalkosten WACC zur Bestimmung des Kalkulationszinsfußes bzw. des Multiplikators herangezogen.

Neben dieser analytischen Vorgehensweise über das CAPM werden die Multiplikatoren insbesondere von Investmentbanken auch aus vergleichbaren Transaktionen abgeleitet.

2.2.2 Anwendungsbeispiel

Tabelle 1 zeigt ein einfaches Bewertungsschema mit fiktiven Daten der Beispiel GmbH. Der Betrachtungszeitraum umfasst das aktuelle Jahr im Budget sowie jeweils drei vergangene und drei zukünftige Jahre. Neben den alternativen Bezugsgrößen EBT und EBIT sind noch der Umsatz und die im angelsächsischen Raum ebenfalls gebräuchliche Größe EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) aufgeführt.

Die relative Gewichtung der einzelnen Jahre ist der Tabellenzeile „Gewichtung“ zu entnehmen und führt auf die im mittleren Teiltabelleau berechneten gewichteten EBT, EBIT- und EBITDA-Werte. Z. B. 65 bei EBT gewichtet ist die Zeile EBT \cdot Gewichtung, dividiert durch 13 Gewichtungsjahre ($\frac{845}{13}$).

Ertragsorientierte Unternehmensbewertung: Beispiel GmbH							
Werte in '000	IST 1997	IST 1998	IST 1999	Budget 2000	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003
Umsatz	2.000	1.500	1.000	1.500	2.200	2.800	3.000
EBT	150	50	-80	40	150	200	215
EBIT	180	90	-20	70	180	220	235
EBITDA	210	125	15	110	220	280	300
Gewichtung	1	2	3	3	2	1	1
gewichteter EBT	65	EBT-Multiple:		6,7	EKW (EBT):		435,5
gewichteter EBIT	102	EBIT-Multiple:		10,6	UW (EBIT):		1.080
gewichteter EBITDA	143	EBITDA-Multiple:		7	UW (EBITDA):		999
zinstragende Netto-Verbindlichkeiten (31.12.99):				500	Bewertung erfolgte durch:		
Kaufpreis (EBT)	435,5	% v. Umsatz (99):		44%	Bewertung erfolgte am: 05.02.2000		
Kaufpreis (EBIT)	580			58%			
Kaufpreis (EBITDA)	499			50%			

Tabelle 1: Rechentabelleau – ertragsorientierte Bewertung

Der EBT-Multiple errechnet sich im Beispiel als Kehrwert des Eigenkapitalkostensatzes von 15 % zu 6,7 (also $\frac{100}{15}$). Analog folgt der EBIT-Multiple von 10, 6 als Kehrwert der gewichteten Kapitalkosten $WACC = 9,4 \% \left(\frac{100}{9,4} \right)$.

Während der Unternehmenswert auf EBT-Basis als Wert des Eigenkapitals mit dem rechnerischen Kaufpreis identisch ist, müssen bei der EBIT-Bewertung noch die zinstragenden Netto-Verbindlichkeiten nach Abzug der liquiden Mittel auf der Basis aktueller Bilanzwerte vom Unternehmenswert abgezogen werden, da sich der vom Käufer zu zahlende Kaufpreis lediglich am Wert des Eigenkapitals orientiert. Die Netto-Verbindlichkeiten umfassen beispielsweise nicht die erhaltenen Anzahlungen auf Bestellungen, die Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung und nicht zinstragende sonstige Verbindlichkeiten wie aus Steuern und im Rahmen der sozialen Sicherheit. Bei exakter methodischer Betrachtung dienen die Netto-Verbindlichkeiten als Schätzer für den Barwert des Fremdkapitals.

Bei der Größe EBITDA handelt es sich um das operative Ergebnis vor Steuern und Zinsen zuzüglich der Abschreibungen auf das immaterielle und materielle Anlagevermögen. EBITDA ist deshalb ein einfacher Schätzer für den Brutto-Cash-Flow des Unternehmens und wird insbesondere von angelsächsischen Investmentbanken häufig als Bezugsgröße zur Bestimmung des Unternehmenswerts herangezogen. Der EBITDA-Multiple wird dabei heuristisch aus anderen Unternehmensakquisitionen innerhalb derselben oder verwandter Branchen abgeleitet. Da auch dieser Ansatz zunächst von der Finanzierungsstruktur abstrahiert, müssen zur Bestimmung des Kaufpreises wie bei der EBIT-Bewertung die zinstragenden Netto-Verbindlichkeiten vom errechneten Unternehmenswert abgezogen werden.

Über die Variation der Jahresgewichtungen sowie der Multiplikatoren können nun mit Hilfe des obigen, auf einfache Weise in EXCEL umsetzbaren Rechentableaus verschiedene Szenarien durchgespielt und ein „angemessenes“ Preisintervall bestimmt werden.

In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass der Kaufpreis zu seiner Beurteilung in Relation zum Umsatz gesetzt wird oder sogar prozentual aus diesem abgeleitet wird. Bei dieser methodisch grundsätz-

lich falschen Vorgehensweise wird vergessen, dass der Umsatz zwar das Volumen, nicht aber den ökonomischen Erfolg der Geschäftstätigkeit beschreibt und deshalb grundsätzlich nicht als Bezugsgröße zur Ableitung des Unternehmenswertes oder des Kaufpreises geeignet ist. Die auf EBT, EBIT und EBITDA-Basis errechneten Kaufpreise werden im Rechentableau zwar ebenfalls ergänzend als Prozentsatz der aktuellen Umsatzerlöse dargestellt; der Umsatz dient dabei jedoch nur als einfacher Vergleichsmaßstab zur Beurteilung der ermittelten Kaufpreise und nicht als Grundlage ihrer Ableitung.

Der wesentliche Nachteil der ertragsorientierten Methoden besteht darin, dass Erfolgsgrößen und keine oder nur unzureichende Zahlungsgrößen zur Bestimmung des Unternehmenswerts herangezogen werden. Insbesondere werden keine Investitionen als kapazitätserhaltende bzw. -erweiternde Maßnahmen berücksichtigt. Die EBITDA-Größe schließt zwar Cash-Flow-Komponenten über die Abschreibungen mit ein, vernachlässigt aber die Bindung liquider Mittel in Investitionen und im Umlaufvermögen.

2. 3 Bewertung auf Basis des freien Cash Flows

Die Unternehmensbewertung auf Basis des freien Cash Flows ist eine Erweiterung der ertragsorientierten Methoden. Die Akquisition gilt als vorteilhaft, **wenn der Barwert der zukünftigen Zahlungsströme, die durch die operative Geschäftstätigkeit des Unternehmens generiert werden, größer ist als der Kaufpreis.** Der freie Cash Flow berücksichtigt dabei Investitionen in das Anlagevermögen und in das Working Capital bzw. Netto-Umlaufvermögen nach Abzug der nicht zinstragenden Verbindlichkeiten. Der freie Cash-Flow kann grundsätzlich vor und nach Steuern berechnet werden. Sollte die Akquisition jedoch nur nach Steuern vorteilhaft sein und zu einem Wertzuwachs des akquirierenden Unternehmens führen, so ist kritisch, dass die dem Bewertungsmodell zugrunde liegenden Steuerannahmen tatsächlich eintreten (vgl. Mosch, B. (1997), S. 414). Aus Vereinfachungsgründen wird an dieser Stelle ein Modell zur Bewertung vor Steuern vorgeschlagen.

Der freie Cash-Flow wird ermittelt über

EBIT = (Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern)
+ Abschreibungen
= EBITDA
+ Zuführungen zu Pensionsrückstellungen
= Brutto-Cash-Flow vor Steuern
- verfügte Investitionen
± Veränderungen des Netto-Umlaufvermögens
= freier Cash-Flow vor Steuern
- Steuern
= freier Cash-Flow nach Steuern

Wird erneut unterstellt, dass die Lebensdauer des Unternehmens unendlich und der freie Cash-Flow in Zukunft konstant ist, so errechnet sich der Unternehmenswert UW erneut nach der Formel der ewigen Rente FCF zu

$$UW = \frac{FCF}{i}$$

Der Schätzer für die ewige Rente wird wieder aus Vergangenheits-, Budget- bzw. Vorschau- und Planwerten abgeleitet. Die Datengrundlage zur Ermittlung des freien Cash-Flows bilden die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung, historische Investitionsverfügungen (etwa aus der Betriebsstatistik) sowie die Investitionsplanung. Plan-Bilanz und -GuV sind Bestandteil der Unternehmensplanung des Akquisitionsobjekts.

Der Betrachtungszeitraum und die einzelnen Jahresgewichtungen werden wie bei der ertragsorientierten Bewertung gewählt.

Als Diskontierungs- bzw. Kalkulationszinsfuß werden analog zur EBIT-Bewertung die gewichteten Kosten auf das Eigen- und Fremdkapital WACC herangezogen. Ist das Akquisitionsobjekt Eigentümer von nicht-betriebsnotwendigem Vermögen, so muss dessen Marktwert zur Bestimmung des Unternehmenswerts zum Barwert der ewigen Cash-Flow-Rente addiert werden.

Da der Unternehmenswert auf Basis des freien Cash-Flows wieder den Wert des Gesamtkapitals misst, müssen erneut die zinstragenden Netto-Verbindlichkeiten zur Bestimmung des Kaufpreises abgezogen werden.

2. 3. 1 Anwendungsbeispiel

Tabelle 2 zeigt ein Rechentableau für die Unternehmensbewertung auf der Grundlage des freien Cash-Flows. Die Berechnung des freien Cash-Flows setzt direkt

Freie Cash-Flow-Unternehmensbewertung: Beispiel GmbH							
Werte in '000	IST 1997	IST 1998	IST 1999	Budget 2000	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2003
EBITDA	210	125	15	110	220	280	300
Investitionen	60	20	10	50	100	100	80
Delta Netto-UV	-150	200	150	-130	-80	10	10
FCF	300	-95	-145	190	200	170	210
Gewichtung	1	2	3	3	2	1	1
gewichteter FCF	79 FCF-Multiple			10,6	UW (FCF):		836
zinstragende Netto-Verbindlichkeiten (31.12.99):				500	Bewertung erfolgte durch:		
Kaufpreis (FCF)				336 % v. Umsatz (99):	34%	Bewertung erfolgte am:	
					05.01.2000		

Tabelle 2: Rechentableau – Freie Cash-Flow-Bewertung

auf der Größe EBITDA auf; Zuführungen zu Pensionsrückstellungen gibt es im betrachteten Zeitraum nicht.

Die Bewertung auf Basis des freien Cash-Flows führt zu einem deutlich niedrigeren Unternehmenswert und niedrigerem Kaufpreis. Die Ursache hierfür ist die hohe Kapitalbindung im Netto-Umlaufvermögen der Jahre 1998 und 1999 sowie der relativ hohe Reinvestitionsbedarf in den Planjahren.

Die Vorteile der Unternehmensbewertung auf Basis des freien Cash-Flows liegen in der Orientierung an Zahlungsströmen und daran, dass die zukünftige Ausschüttungsfähigkeit des Unternehmens im Vordergrund steht. Das Verfahren berücksichtigt deshalb insbesondere auch die Interessen des Investors. Die Bewertung auf Basis des freien Cash Flows erfordert jedoch das Vorliegen einer ausführlichen Datenbasis, die meist erst in späteren Phasen des Akquisitionsprozesses durch den Verkäufer zur Verfügung gestellt wird. Durch die Verarbeitung mehrerer unterschiedlicher Planungsgrößen zur Abschätzung der zukünftigen Zahlungsströme wächst zudem die Planungsunsicherheit. Fraglich ist beispielsweise, ob nach einer Übernahme die Investitionspolitik des Akquisitionsobjekts durch den neuen Eigentümer nicht grundsätzlich geändert werden muss und ob sich dadurch die ursprünglich geplanten Zahlungsströme nicht nachhaltig verändern.

2.4 Korrektur der Ertrags- und Cash-Flow-Größen

Möglicherweise können die Bezugsgrößen EBT, EBIT, EBITDA oder der freie Cash-Flow nicht ohne Anpassungen aus den Jahresabschlüssen bzw. der Planung

des Akquisitionsobjekts übernommen werden.

Anpassungen sind im Falle von außergewöhnlichen oder verzerrenden Einflüssen wie verdeckten Gewinnausschüttungen, Forderungsverzichten von Gläubigern, überhöhten bzw. unzureichenden Rückstellungen oder überzogener interner Verrechnungspreise notwendig. Ist das Akquisitionsobjekt eine Konzerntochter und werden die Zinsen durch das Mutterunternehmen subventioniert, so wird dieser Effekt bereits durch die Betrachtung des EBIT oder darauf aufbauender Zahlungsgrößen neutralisiert.

Aufschlussreich ist oftmals auch die Analyse der F&E- und Investitionsintensität des Akquisitionsobjekts. Im einfachsten Fall werden diese durch die Höhe der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung bzw. der Investitionen in Prozent des Umsatzes gemessen. Die F&E- und Investitionsintensitäten bieten gegebenenfalls Anhaltspunkte, in wieweit die historischen bzw. mittelfristig geplanten Erträge und Cash-Flows auf Kosten der Wettbewerbsfähigkeit zukünftiger Produkte oder des Kapitalstocks erzielt worden sind. Die Analyse liefert dann dem Käufer wertvolle Argumente für die Preisverhandlung.

3. UNTERNEHMENSBEWERTUNG AUS STRATEGISCHER SICHT

Den bislang dargestellten Methoden haftet grundsätzlich der Mangel an, strategische Aspekte einer Unternehmensakquisition zu vernachlässigen. Insbesondere wird die heutige und zukünftige Wettbewerbsposition des Unternehmens und seiner Produkte im Markt kaum beurteilt. **Weitere Arbeitsfelder der Due Diligence mit strategischer Relevanz wie Technologie, Organisationsstruk-**

tur etc. sind ebenfalls ausgeblendet. Insofern geben die quantitativen Methoden der Unternehmensbewertung lediglich Orientierungshilfen für die Preisentscheidung und Argumente für die Preisverhandlung. Sie unterstützen jedoch kaum die Entscheidung, ob die Übernahme des Akquisitionsobjekts aus strategischer Sicht sinnvoll ist.

Wird die strategische Due Diligence als Analyse der strategischen Ausgangsposition des Akquisitionsobjekts durch den Käufer verstanden, so können hier zur methodischen Unterstützung sämtliche der im Rahmen der strategischen Planung verwendeten Werkzeuge eingesetzt werden. Je nach Aufgabenstellung und Informationsbasis sei exemplarisch auf qualitative Stärken-Schwächen-Analysen aus Marktsicht, Potentialprofile, die Analyse strategischer Gruppen sowie der Wettbewerbskräfte im Branchenstrukturmodell nach Porter und auf Portfolio-Methoden verwiesen. Wird neben dem Akquisitionsobjekt ebenfalls das eigene Unternehmen positioniert, so hilft dies, den „strategischen Fit“ zu beurteilen. Die Identifikation und Bewertung von auf Kostensenkungs- bzw. Wachstumspotentialen beruhenden Synergien ist für die Kaufentscheidung ebenfalls von Relevanz. Mutmaßliche Synergien sollten jedoch nach Meinung des Verfassers nur unter größeren Vorbehalten monetär bewertet und nicht unmittelbar in die Preisentscheidung einfließen. Dies beruht darauf, „dass Synergien, wenn man sie braucht, (zumindest manchmal) nicht vorhanden sind“ und dass der Käufer sonst Gefahr läuft, den Verkäufer für einen Wert zu bezahlen, den der Käufer erst noch selbst schaffen muss.

In Bezug auf die Unternehmensbewertung hilft die methodisch unterstützte strategische Due Diligence, die geplante Umsatz-, Ergebnis- und Cash-Flow-Entwicklung des Akquisitionsobjekts kritisch zu beurteilen. Außerdem kann sie zur Risikoeinschätzung bei der Bestimmung der Eigenkapitalkosten als Bestandteil der gewichteten Kapitalkosten WACC herangezogen werden.

Literatur

- Berens W., Brauner H. U. (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1998
 Hauser M., Wertorientierte Betriebswirtschaft, Controller Magazin 5/1999, S. 398-404
 Mosch B., Unternehmenskauf: So entscheiden und bewerten Sie richtig, PLK, Heft Nr. 2, 1997, S. 395-422. ■

QUALITÄTSMANAGEMENT- HANDBUCH – PROZESSORIENTIERT

- Ein Erfahrungsbericht anhand des Beispiels
Controller Akademie, Gauting/München



Sylvia Beutel



Gundula Wagenbrenner

von Dipl.-Ing. Sylvia Beutel, München, und Mag. Art. Gundula Wagenbrenner, Gauting

Wie oder wo fängt man an, ein relativ umfangreiches, in jahrelanger „Tüftelarbeit“ zusammengebautes QMH (Qualitätsmanagement-Handbuch) in ein schlankeres, prozessorientiertes Handbuch – und ein solches „handliches“ sollte es im eigentlichen Sinne des Wortes werden – umzugestalten?

Vor dieser Aufgabe stand das QM-Projektteam der Controller Akademie AG Gauting (seit 1995 zertifiziert nach DIN EN ISO 9001), bestehend aus den „Köpfen“ Dr. Albrecht Deyhle (Aufsichtsratsvorsitzender der Controller Akademie AG), RA Conrad Günther (Vorstand Controller Akademie AG), Dipl.-Ing. Sylvia Beutel (TÜV Unternehmensberatungs-GmbH, München) und Gundula Wagenbrenner, Mag. Art. (Qualitätsmanagement-beauftragte der Controller Akademie) – in Zusammenarbeit mit allen Kolleginnen und Kollegen des Unternehmens.

Die Frage nach dem „warum“ für dieses Projekt lässt sich ganz einfach beantworten: Seit der Einführung von ISO 9001 wurde das Handbuch immer umfangreicher und folglich auch immer unübersichtlicher. Die Komplexität der einzelnen Elemente stand im Widerspruch zur wünschenswerten „Abbildung der Firmenrealität“. Eine komplette Überarbeitung war also erforderlich.

Praktisch hat das Team das „Handbuch“ auseinandergeplückt und neu zusammengestellt, das eine oder andere auch weggestrichen oder ergänzt – ohne dabei die einzelnen Elemente oder Kapitel der bisherigen ISO 9000 außer Acht zu lassen. Da die Controller Akademie seit

dem erstmaligen Ausstellen des ISO-Zertifikats (1995) jedes Jahr „auf Herz und Nieren“ vom TÜV-Auditor geprüft wird, wissen alle Mitarbeiter, dass das, was man ins Buch hineinschreibt, auch abgecheckt wird. Dabei stellt man sich gerne selber eine Falle, wenn z. B. Sachverhalte komplexer oder komplizierter textlich formuliert sind, als sie in der Realität gehandhabt werden.

Der Vorgehensplan war, **alle Prozesse in der Firma jeweils anhand eines Ablaufschemas darzustellen**, um den Umfang des bisherigen Handbuches zu reduzieren, die Struktur der Abläufe auf einen Blick darzustellen – und das QMH benutzerfreundlicher zu gestalten (siehe z. B. Ablaufplan in Abb. 3). Auch die Philosophie des Unternehmens, die Ziele und Vorgaben für die einzelnen Tätigkeitsfelder sollten besser hervorgehoben werden, um für die Mitarbeiter reale Hilfestellung und Stütze für das Wissensmanagement zu sein. Denn das Schicksal eines Handbuches soll ja nicht sein, dass es traurig im Regal „vor sich hinschlummert“, und keiner mehr hineinschaut. Ein neuer Mitarbeiter z. B. sollte sich auf einen Blick informieren können, „wer mit wem was zu tun hat“.

1. Schritt: „Entdecken“ der Prozesse

Zunächst wurde versucht, das ISO-Geflecht aus Abläufen, Verantwortlichen/Verantwortlichkeiten, Organisationseinheiten, Checklisten und Formblättern zu abstrahieren auf eine einfache graphische Darstellung nach dem Motto „keep it simple“. Und so entstand das

„Schwungrad der Controller Akademie“ (Abb. 1), das die verschiedenen Prozessebenen und deren Ineinandergreifen veranschaulicht.

Eine interessante Erfahrung war hierbei die Namensgebung: Man „macht und tut“ im Unternehmen, aber man benennt es intern oft gar nicht ausdrücklich, oder „amtlich“. Oder man „entdeckt“ – über die bereits anhand der bisherigen ISO Norm erfasste Struktur hinaus – **neue Prozesse**, die z. B. schon länger wirken, deren Bedeutung aber vielleicht bisher noch gar nicht explizit aufgeschrieben worden ist (z. B. **Internet-Services**). Die Gliederung im alten Handbuch entstand durch die Vorgabe der 20 Elemente – im neuen QMH wurde das Grundgerüst durch die Prozesse konstruiert. Die Inhalte der ISO 9000 sind weiterhin maßgeblich, sie wurden daher bei der prozessorientierten Struktur in den jeweiligen Flow Charts integriert.

Im konkreten Fall hieß das, in jede Abteilung der Controller Akademie zu gehen und die Mitarbeiter zu fragen, „ob das im Schaubild denn stimmt“, wie die Abteilungen ihre Prozesse benennen möchten, falls im alten QMH noch nicht festgehalten (z. B. Post- und Adressdienste) – und ob das auch intern „klar“ ist, wie es dann im Ablaufplan dargestellt ist. Das Rad wurde also nicht neu erfunden, aber die Konstruktion der Nabe und der Speichen vielleicht in eine andere Perspektive gerückt...

Im Beispiel (Abb. 1) drehen sich die drei Prozessebenen gemeinsam in eine Richtung, die das Unternehmen Controller



Abb 1: Schwungrad der Controller Akademie (Prozesse)

Akademie widerspiegeln: Die **Führungsprozesse** (z. B. Planung strategisch / operativ) beschäftigen sich mit allen Aufgaben und Verfahren zur Planung, Umsetzung und Verbesserung von Aufbauorganisation und strategischer Zielsetzung. Die **Hauptprozesse** (z. B. Kundenbetreuung öffentliche Seminare) stellen die Kernkompetenz der Controller Akademie dar – und die **Unterstützungsprozesse** (z. B. Mappenherstellung) dienen im Gesamtgefüge zum optimalen Ablauf aller anderen Prozesse. Alle Segmente greifen ineinander und drehen sich in eine Richtung.

Da „keiner ohne den anderen kann“, sprich: die Prozesse bzw. die Mitarbeiter, die diese Prozesse in „Schwung“ bringen und halten, sich aufeinander verlassen und sich miteinander abstimmen müssen, ist diese Graphik eine runde Lösung geworden.

2. Schritt: Organigramm-Bild

An dieses Schwungrad schließt sich an ein „Organigrammbild der CA“ (Abb. 2), das die Firmenstruktur hierarchiefrei und gleichberechtigt darstellt. Die Organisationseinheiten oder Abteilungen bewegen sich um die Kunden und Lieferanten herum, eingespannt in Faktoren wie

KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder TQM (Total Quality Management), in einer „Kommunikations-suppe“ schwimmend.

Obwohl das – überstrapazierte – Wort Kommunikation vielleicht selbstverständlich ist, gibt es doch immer wieder Situationen, in denen im Zeitalter der totalen Inter-/Intra-Net-geprägten „Über-Kommunikation“ ein „geliehenes Ohr“ für die Probleme der Kollegen oder die freundliche Betreuung des Kunden am Telefon wahre Wunder wirkt. Alles lässt sich eben nicht mal schnell mit einer E-Mail bewältigen.

3. Schritt: Gestaltung der Prozessabläufe

Prozesse im Unternehmen sind dynamische Abläufe, haben Anknüpfungspunkte und Querverbindungen. Zu jedem Prozess im Schwungrad gehört ein Flow Chart. Im Beispiel der Abb. 3 „Kundenbetreuung öffentliche Seminare“ ist veranschaulicht, welche Stationen diese Aktion durchläuft, wo z. B. die Schnittstellen zu anderen Abteilungen liegen, welche zeitlichen Eckpfeiler (Führungsvorgaben) berücksichtigt werden müssen, welche Checklisten je Prozess-Schritt auszufüllen sind. Ziel ist die Optimierung der Prozesse, da diese mit allen Beteiligten nochmals hinterfragt werden.

Mit den bisherigen Elementen des „alten“ QMH (Qualitätsmanagement-Handbuch) haben sich bisweilen alle etwas

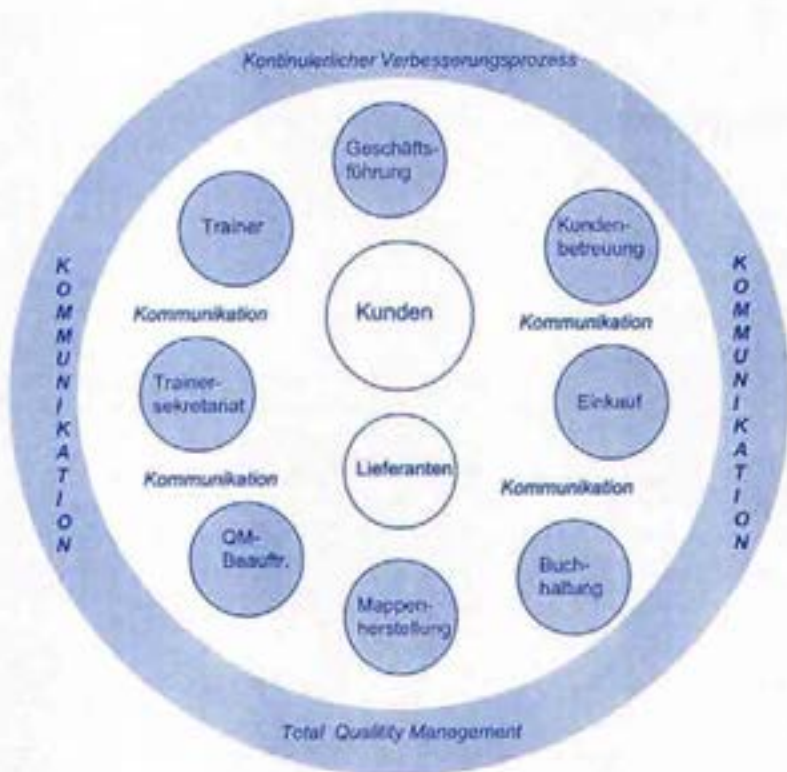
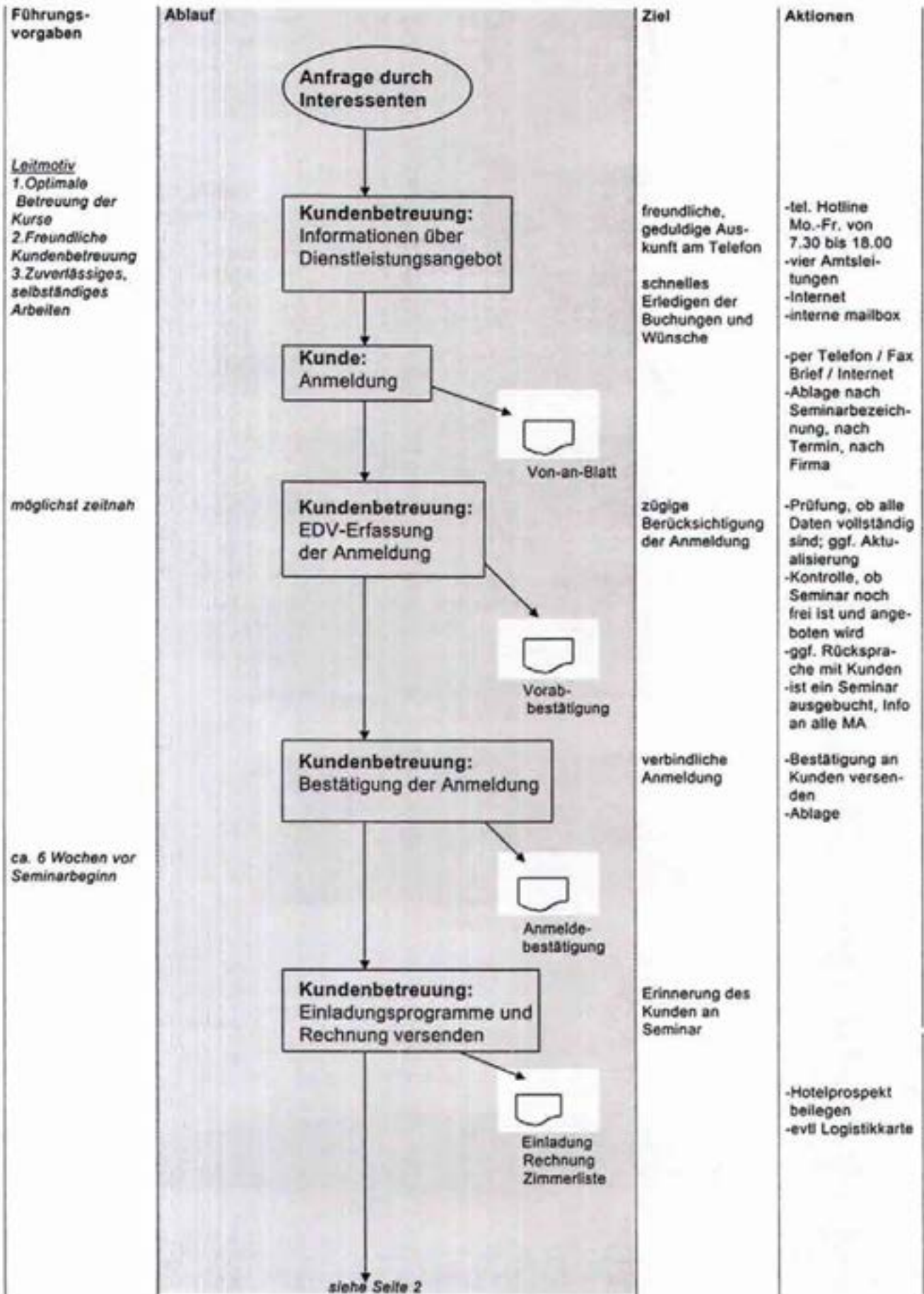
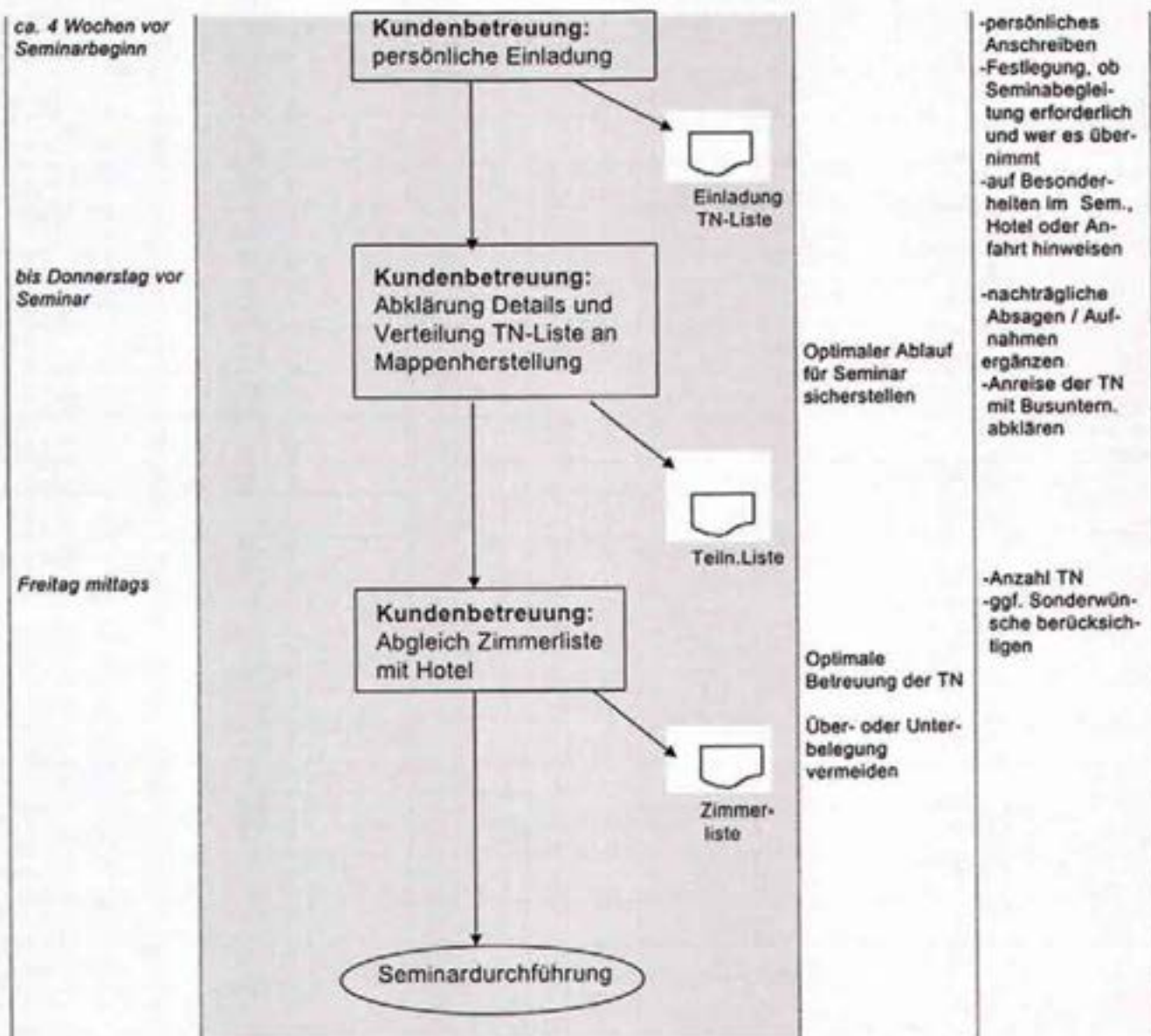


Abb. 2: Organigramm-Bild der Controller Akademie (Organisationseinheiten)





Kümmere für dieses Blatt:

Abbildung 3: Ablaufplan Kundenbetreuung öffentliche Seminare

schwer getan: die Fülle der Details lässt sich in textlicher Darstellung oft auf die Schnelle nicht erfassen – oder die Lust aufs Lesen wird durch den Frust des Zeitdrucks geschmälert. Wer neu ins Unternehmen kommt – in der Praxis der Controller Akademie sind das jetzt zwei Nachwuchstrainer – kann sich mit den prozessgeprägten Ablaufplänen auf einen Blick informieren, sieht das Gesamtgefüge der Beziehungen in logischer Reihenfolge. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ – ein (maximal) zweiseitiger Ablaufplan informiert schneller als ein sechsstufiger Text.

Dass am Ende des Blattes in Abb. 3 noch ein Kümmere eingetragen werden muss

– also ein „process owner“ – hat folgenden Hintergrund: **wer kümmert sich gerade um (macht sich Kummer über) diesen Ausschnitt im Gesamt„uhrwerk“ der Firma**; wer sorgt sich also darum, dass der Ablauf reibungslos läuft, die Checklisten ausgefüllt und die „Schnittstellen“ zu anderen Abteilungen und Kolleginnen / Kollegen gepflegt werden? So wie der Controller vielleicht als Zahlen- oder Planungskümmere bezeichnet werden könnte, so könnte hier versucht werden, die Mitarbeiter mit der Kümmere = „Kummerfunktion“ zu betrauen. Im Beispiel konkret: Wer checkt die Checkliste, wer kontrolliert nochmals das bereitgestellte Seminar material, wer

hat also die „Endkontrolle“? Der Kümmere ist verantwortlich für das Einsammeln und Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, Schulung der Prozesse, Überwachung der Einhaltung von Abläufen im jeweiligen Prozessschritt.

4. Schritt: Implementierung im Unternehmen

In der Regel hat eine Firma, die sich entschließt, ein prozessorientiertes QM-System aufzubauen, bereits das Zertifikat nach ISO 9000. Die berechnete Frage der Mitarbeiter im Unternehmen könnte dann heißen: „Was ändert sich, oder was

	↓ ISO 9001-Kapitel ↓																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Prozesse																				
Prolog		X																		
Führungsprozesse																				
Aufbauorganisation	X																			
Planung strat./operativ	X																	X		
Terminplanung	X																			
Vernetzung / Rückkoppelung	X									X	X	X	X	X						X
Hauptprozesse:																				
Entwicklungsprojekte	X			X									X	X						
Kundenbetreuung off. Semin.			X						X									X		
Seminardurchführung							X	X	X	X	X								X	
Inhouse-Seminare																				
Unterstützungsprozesse																				
Mappenherstellung							X	X						X						
Änderung von Unterlagen				X			X													
Post- u. Adressdienste							X												X	
Buchhaltung																				
Storno		X																		
Internet Services																			X	
Interne Auditierung												X	X				X			
Dokumentenverwaltung				X											X					
Weiterbildung / Schulung																		X		
Einkauf					X															

Abb. 4: Referenzmatrix der Controller Akademie

ist anders am neuen System?" Hat vielleicht die Einführung von ISO 9000 den einen oder anderen skeptischen Einwand hervorgerufen, so sind die Reaktionen auf die anschaulichen Ablaufpläne erfreulich: „Das ist ja toll, dass nun auf zwei Seiten steht, was vorher vielleicht acht Seiten umfasst hat. Das kann man sich ja sogar ins Büro an die Wand hängen“.

So ist auch evident, dass jeder Prozess einen Anfang und ein Ende hat, und dass das Ende des einen Prozesses schon wieder den Anfang eines neuen Ablaufes bedeutet. Alles knüpft an etwas an, nichts steht losgelöst im Raum.

Und da ja alle Mitarbeiter bei der Erstellung der einzelnen Blätter mitgewirkt haben, ist das Ergebnis wirklich gut „durchgeknetet“. Wenn es dann erreicht ist, dass auf allen Seiten die „Kümmere“

stehen, ist das neue Handbuch „eingeführt“. Vielleicht lässt es sich im Unternehmen so einrichten, dass ein offizieller ISO-Präsentationstermin veranstaltet wird (Dauer z. B. 1 Stunde), bei dem sich die Gelegenheit ergibt, die Kümmere zu benennen.

5. Schritt: Abdecken der alten ISO-Elemente

Als „Quercheck“ des prozessorientierten QMH ist es günstig, eine Referenzmatrix anzufertigen, die alle 20 abzudeckenden Elemente der ISO 9000 beinhaltet. Denn nach wie vor ist es für das jährliche Audit wichtig, dass alle Kriterien der Norm berücksichtigt sind.

In der Abbildung 4 sei es anhand des Beispiels Controller Akademie dargestellt,

wie die neue Struktur mit der „alten“ Norm verknüpft ist.

Die Erfahrung in der CA hat gezeigt, dass durch die Umstellung des Managementsystems auf Prozessorientierung die Akzeptanz bei den Kolleginnen und Kollegen erhöht sowie die Qualität und Aktualität der Inhalte wieder in ein neues Licht gerückt wurde. So wird das Managementsystem zum wirkungsvollen Führungs- und Steuerungsinstrument gerade auch für die Mitarbeiter. Dies ist besonders wichtig, da es immer auch die Mitarbeiter sind, die dafür sorgen, dass „alles läuft“.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
08	16	19	G	P	S

Zuordnung CM-Themen-Tableau

06	25	26	G	E	V
----	----	----	---	---	---

WERTSTEIGERUNG DURCH UNTERNEHMENS-RESTRUKTURIERUNG IM RAHMEN DES VALUE BASED MANAGEMENT

von Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Lampertheim

Das klassische und häufig sehr kurzfristige Umsatz-, Kosten- und Ergebnisdanken wird immer stärker ersetzt durch das Denken und Handeln in Werten und Wertsteigerung. Die Schaffung und Erhaltung von Werten steht heute im Vordergrund des Management. Dies gilt für strategische Aspekte der Unternehmensentwicklung als auch für das operative Handeln im Tagesgeschäft.

Werte schaffen

Ist entscheidend für die Verbesserung der Ertragskraft und des Shareholder Return, aber ebenso entscheidend für die Krisenfrüherkennung und Krisenvermeidung. Hier sind die Wertevernichter zu identifizieren, die spezifischen Wertetreiber zu kennen, um damit eine wertorientierte Restrukturierung von Unternehmen zu realisieren. Dies ist mehr als nur kurzfristiges Kostensenken oder die schnelle Realisierung von Ergebnissprüngen.

Wertmanagement erfordert neue Verhaltensweisen und neue Instrumente im Controlling, aber auch neues Denken in den Köpfen aller Mitarbeiter. Die Innenorientierung macht der externen Orientierung Platz und die Vergangenheitsbewältigung weicht der prospektiven Zukunftsbetrachtung.

Mehr Außen- statt nur Innenorientierung als Controller

Wertmanagement hat sich im ersten Schritt mit den Werten in einem Unter-

nehmen zu beschäftigen. Dies beginnt bei den Leitbildern und der Unternehmensvision. Ohne diese Wertvorstellungen fehlt allen der gemeinsame Denk- und Handlungsrahmen. Die Vision schafft die Kraft, um die Wertziele anzugehen und auch zu erreichen.

Es sind immer wieder die Unternehmen, die Spitzenleistungen erreichen, die eine **ausgeprägte Unternehmenskultur** besitzen und diese auch permanent weiterentwickeln und fördern. Dies muss praktiziert und vorgelebt werden. **Visionen sind durch Personen geprägt und nicht durch Handbücher oder Hochglanzbroschüren.** Dies ist auch die erste Leitlinie für eine erfolgreiche Restrukturierung von Unternehmen. Die Personen, die jahrelang Wertvernichtung betrieben haben, sind daher kaum geeignet, die Wende zu schaffen und die Wertsteigerung wieder einzuleiten.

Visionen und Personen

Wertsteigerung heißt, alle Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) eines Unternehmens zu kennen, zu beachten und möglichst optimal zu erfüllen. Stakeholder sind natürlich die Eigentümer des Unternehmens, aber auch Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und der Staat.

Krisenfrüherkennung bedeutet zu erkennen, welche Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen nicht erfüllt oder schlechter erfüllt werden als dies



Prof. Dr. Gerberich / Dr. Köster Internationale Unternehmensberatung
E-Mail: gerberich@t-online.de

der Wettbewerb kann. Daraus werden Ansätze eines Restrukturierungsprogramms geschaffen, das eine einseitige Betrachtung der Werte und des Wertsteigerungsmanagements allein aus Sicht der Stakeholder vermeidet und alle Interessengruppen in das Programm einbezieht. Wertsteigerung für alle Interessengruppen und erfolgreiches Krisenmanagement sind daher eng miteinander verbunden.

Stabiles Value Management

Eigene empirische Untersuchungen unseres Instituts für Controlling haben gezeigt, dass nur dann eine stabile Wertsteigerung realisiert wird, wenn die Unternehmen möglichst parallel sowohl den Kundenwert als auch den Unternehmenswert steigern. Ein Shareholder Value kann nur dann langfristig erreicht werden, wenn permanent Wertsteigerung für den Markt und die Kunden geschaffen wird. Schaffung von Kundenwert ist die Vorsteuergröße für die Schaffung von Aktionärswert.

Die zentralen Fragen der wertorientierten Restrukturierung lauten daher:

- Wo werden Werte geschaffen?
- Wo liegen die Wertetreiber?
- Wo werden Werte vernichtet?
- Wo liegen die Wertevernichter?

Die Wertevernichter

dringen wie Viren in das Unternehmen ein. Die Krankheitsbilder des Unter-

nehmens entstehen durch eine strategische Ausrichtung auf **die falschen Märkte** und das Nichterkennen der in den Zielmärkten entscheidenden Kernkompetenzen. Dies schlägt sich in strategischen Schwächen nieder, aber noch nicht sofort in Ergebnisschwächen.

Auf der operativen Ebene (GuV und Bilanz) beginnen häufig die Zersetzungsprozesse durch das Produktprogramm und das Sortiment. Es schleichen sich kranke Produkte in das Programm ein – sprich Produkte mit negativem Deckungsbeitrag. Wird dies nicht rechtzeitig erkannt, zieht das kranke Produkt rasch weitere kranke Produkte nach sich und wirkt sich bald auf die gesunden Produkte aus, die schließlich dann auch vom **Verlustvirus** infiziert werden.

Es sind jedoch nicht nur die Produkte, sondern auch die Prozesse, die das Unternehmen in die Krise führen können. Der Wirkungsgrad des Prozesses ist vielfach erschreckend schlecht und führt nicht nur zur Unzufriedenheit der Kunden, sondern zu einem überproportionalen Anstieg der Gemeinkosten. Die Kostenstruktur verschlechtert sich, die Unternehmensstarre tritt ein.

Die Steuerung und Beherrschung der kundenorientierten Geschäftsprozesse rückt dabei immer stärker in den Vordergrund der Wertsteigerung. Beherrscht ein Unternehmen seine zentralen Kernprozesse wie die Auftragsanbahnung, die Auftragsabwicklung, die Innovation und die Serviceprozesse, so kann es dadurch Wertvernichter erkennen und stoppen und mit geringerem Ressourceneinsatz für den Kunden einen höheren Wert schaffen. In Zukunft entscheidet sich der Wettbewerb immer stärker nicht mehr allein über die Produkte, sondern über die Beherrschung der kundenorientierten Prozesse.

Kundenorientierte Prozesse

Werte für den Kunden werden daher immer in der Kombination von Produkten und kundenorientierten Prozessen geschaffen. Dabei stehen die **Kernprozesse Auftragsanbahnung, Auftragsabwicklung, Innovation und Kundenservice** im Vordergrund. Diese Tätigkeiten werden in verschiedenen Kostenstellen des Unternehmens angestoßen und durchgeführt. In der traditionellen Unternehmenssteuerung sind diese Kosten durch eine Kosten- und Leistungsrechnung den Gemeinkosten zugeordnet

und werden dann anhand eines Schlüssels den Produkten zugeordnet bzw. eher willkürlich zugeschlagen. Bei niedrigen Gemeinkosten und bei einem engen und sehr ähnlichen Sortiment mag dies noch tendenziell richtig sein, dies ist jedoch heute in den Unternehmen nicht mehr die Realität. Unternehmen verfügen heute über sehr breite Sortimente mit einem großen Variantenreichtum und haben deutlich andere Kostenstrukturen als vor 30 Jahren. Der Anteil der Gemeinkosten ist überproportional stark und permanent gestiegen, während der Anteil der Einzelkosten tendenziell geschrumpft ist. Daher wird die Bezugsbasis in der traditionellen Zuschlagskalkulation immer kleiner und damit die Gefahr immer größer, dass die Kalkulationsform zu falschen Ergebnissen und Resultaten führt.

Viren dringen in das Sortiment ein und führen zum **Renner/Penner-Problem**. Die Penner werden nicht erkannt und eliminiert, die Renner nicht entwickelt und gefördert. Wertsteigerung zeigt, wo im Unternehmen **Gefahren** potentielle im Sortiment schlummern und wie dann mit Hilfe einer Prozesskostenrechnung und einer prozessorientierten Kalkulation diese Schwachstellen erkannt und beseitigt werden können.

Ratingsysteme

Wertsteigerungspotentiale zu erkennen und aufzuspüren ist nicht nur eine Frage der Aktionäre und des

Unternehmensmanagement, sondern auch eine vitale Frage der finanzierenden Banken. Die klassische Bilanzanalyse hat dabei ihre Grenzen erreicht und ist heute durch umfassende Ratingsysteme zu erweitern. Diese positionieren die Unternehmen in einem Benchmarking mit den Besten der Branche und beziehen ebenso den wichtigen Faktor der Qualität des Management und die Zukunftsperspektiven in das Rating mit ein. Denn es sind nicht nur die Produkte, die Methoden und Prozesse, die ein Unternehmen auszeichnen, sondern es ist das Management und seine Qualität, die die Fähigkeit schaffen, alle Wertkategorien optimal zu erkennen und zu kombinieren. ■

EMS – POLYMERE WERKSTOFFE, FEINCHEMIKALIEN, ENGINEERING

Die EMS-CHEMIE ist ein hochspezialisiertes, international erfolgreiches Unternehmen in der Herstellung technisch anspruchsvoller polymerer Werkstoffe.

Zur Unterstützung unseres Controller-Teams im Bereich **Finanzen** und **Controlling** suchen wir eine Dame oder einen Herrn als

Junior-Controller Ausland- gesellschaften

Folgende Aufgaben stehen im Vordergrund:

- Konzeption, Umsetzung und Betreuung von Abrechnungs-, Planungs- und Steuerungsinstrumenten
- Transferpreisgestaltung
- Weltweite Schulung des Managements
- Mitarbeit bei der Konzeption und Einführung eines weltweiten MIS

Wir erwarten eine betriebswirtschaftlich fundierte Ausbildung, wünschenswert Erfahrung im Controlling, Fachkenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen sowie allgemeine Ausländerfahrung. Ausserdem werden die Beherrschung von Deutsch und Englisch vorausgesetzt.

Ihre Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte an Herrn H.R. Zindel, Personalabteilung (Direktwahl 0041 / 81 632 72 66).

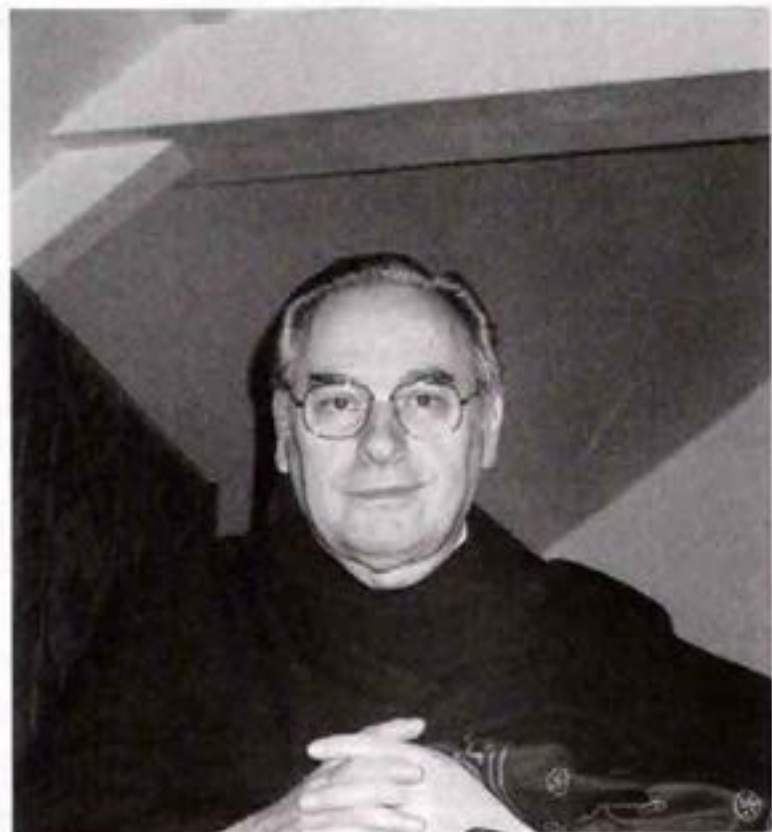
EMS

EMS-CHEMIE AG CH-7013 Domat/Ems
www.emschem.com

Zuordnung CM-Themen-Tableau

09	11	12	P		
----	----	----	---	--	--

CONTROLLER IM KLOSTER



von Pater Dr. Placidus **Berger**, Erzabtei St. Ottilien (Missionskloster)

Ein bisschen erstaunt war man in der Erzabtei St. Ottilien am Ammersee schon, als die Controller Akademie aus dem nahegelegenen Eltersschlag sich vor zwei Jahren meldete und an einem Seminar-Mittwochabend speziell zur etwas dunklen Winterzeit um einen Besuch im Kloster mit Führung bat. Schließlich liegt das volkstümlich und touristisch bekannte Andechs für Eltersschlag genau so nahe wie die Benediktinerabtei St. Ottilien und ist normalerweise für touristische Besichtigungen die erste Wahl. Aber die Controller wollten offensichtlich mehr als nur „Touristik“.

St. Ottilien ist eine voll ausgebaute **Benediktinerabtei mit allen traditionellen Funktionen**, wie den grundsätzlichen Handwerksbetrieben, Landwirtschaft, Gärtnerei, Verlag, „Exerzitienhaus“ (d. h. geistliches Tagungshaus) und schließlich ein alt- und neusprachliches Gymnasium mit Internat und Tagesheim. So mancher Controller hat bei der Besichtigung denn auch schon gesagt: „Eigentlich ein **mittelständisches Wirtschaftsunternehmen**.“ Wenn man bedenkt, dass zum Mittagessen, wenn Schüler und Ange-

stellte alle da sind, mindestens 1000 Essensportionen ausgegeben werden, dann kann man es schon so nennen.

Es kommt hinzu, dass das Kloster eine Körperschaft des Öffentlichen Rechts ist und einen eigenen Ortsteil der Gemeinde Eresing darstellt mit **eigener Postleitzahl, ja sogar eigenem Bahnhof**. Als öffentlich-rechtliche Körperschaft ist das Kloster also per definitionem als gemeinnützig anerkannt. Lustig wurde es immer auf dem Bahnhof, wenn ich als Führer durch das Kloster die Controller dann raten ließ, wie viele Züge hier wohl täglich halten. Einmal waren sich sogar zwei Controller von der Bahn AG nicht gleich sicher, wie viele das denn sein könnten. Aber manche haben mit sicherem Blick und wohl einiger Erfahrung dann doch ziemlich nahe geraten, dass es 22 am Tag sind.

Den Höhepunkt der Führung bildet dann immer das „Palaver“ am Schluss im „Stüberl“ des Exerzitienhauses. Hier zeigt sich dann, ob es sich lohnt, eine Gruppe zu führen oder nicht. Ich habe schon viele Gruppen durch das Kloster geführt,

aber mittlerweile beschränke ich mich auf solche, bei denen es sich lohnt, und dazu gehören vor allem Offiziersanwärter der Bundeswehr und Controller, denn die stellen wesentliche Fragen: Wie funktioniert die wirtschaftliche Basis des Klosters? Was habt ihr für einen Lebensstil? Wie sieht der Tageslauf aus? Welchen Stellenwert hat das Geistliche? Wie wird man Mönch und welche Motive haben die jungen Männer, die eintreten wollen? Wie leistet ihr eure Missionsaufgaben? Dabei wird natürlich auch hinterfragt, wohl auch kritisch, aber mit Interesse und Wohlwollen.

Dabei habe ich sowohl bei Offizieren wie bei Controllern eine interessante Entdeckung gemacht. Es gibt traditionellerweise **drei lateinische Worte, mit denen man den Lebensstil der Benediktiner kurz zusammenfasst**. Im Briefing pflege ich nun zuerst zu fragen, ob jemand vielleicht zufällig diese lateinischen Worte kenne. Und siehe da! Ich habe noch keine Gruppe erlebt, in der nicht einige diese Worte kannten: „**Ora et labora**“, Gebet und Arbeit. Dies besagt, dass ein Benediktiner im wohlgeordneten Rhythmus

von geistlicher Beschäftigung und normalem Acht-Stunden-Arbeitstag lebt. Es ist immerhin erstaunlich, dass bei der Einschränkung des Lateinunterrichts in den höheren Schulen und beim heutzutage nicht gerade großen Interesse an kirchlichen Traditionen unter Jugendlichen dennoch unter jungen Männern und Frauen aus der Wirtschaft immer einige sind, denen das Prinzip des Ora-et-Labora bekannt ist. Manchmal staunt sogar ein Mönch über die moderne Welt. Es haben wohl gerade Menschen, die den Stress gut kennen, ein größeres Verständnis für die geistliche Dimension des menschlichen Lebens. Dies spüre ich immer wieder, wenn ich Controller durchs Kloster führe.

Andere Worte aus der Regel des hl. Benedikt sind bereits früher im Controller Magazin (Seiten 308 ff./1997) nachzulesen. Pater Anselm Bilgri aus Andechs, ein auch aus den Medien wohl bekannter Mönch, hat einen Vortrag beim Controller Congress 1997 gehalten und alle wichtigen Prinzipien der Regel des Mönchsvaters Benedikt dargestellt. Dem darf ich vielleicht noch ein Regel-Zitat hinzufügen, das für uns normalerweise nicht gerade eine große Rolle spielt, aber bei Berichten aus der Arbeitswelt von heute wieder zum Nachdenken anregt.

Im 57. Kapitel heißt es: „Sind Handwerker im Kloster, so sollen sie in aller Demut ihr Handwerk ausüben, wenn der Abt es erlaubt. Wenn einer von ihnen auf sein fachliches Können stolz ist, weil er sich einbildet, dem Kloster zu nützen, dann soll man ihn von diesem Handwerk wegnehmen und ihn erst wieder darin arbeiten lassen, wenn er sich demütigt und der Abt ihn wieder beauftragt.“

Die deutsche Übersetzung „Handwerker“ heißt im Lateinischen artifices, was man auch mit Kunsthandwerker oder gar Künstler übersetzen könnte. Bekanntlich hat es in den Klöstern auch immer Künstler gegeben. Nun weiß jeder, dass Künstler besondere Menschen sind, die man nicht über denselben Kamm scheren kann wie die anderen. Das muss man einfach anerkennen, und der Ausdruck „künstlerische Freiheit“ heißt auch, dass man bei solchen Mönchen schon einmal Ab-

striche machen muss, was die klösterliche Ordnung anbelangt. Das kann leicht dazu führen, dass der Künstler im Kloster als eigensinnig und stolz angesehen wird.

Ob es ein Abt nun wagt, das obige Zitat anzuwenden, ist eine Ermessensfrage. Man wird aber auf jeden Fall mit Gesprächstherapie versuchen, ihn in den Grenzen der klösterlichen Ordnung zu halten. Das Problem kann aber auch bei Handwerkern auftreten. So mancher Betriebsleiter im Kloster hält sich für einen so guten Fachmann, dass er sich am liebsten von niemandem mehr hineinreden lassen möchte und das aufbaut, was man ein „Königreich“ nennt. Auch



Generalprokurator Pater Dr. Berger im Controller-Seminar-Raum in Eitersschlag

das ist eine Form von Stolz, gegen die der Abt und die Gemeinschaft etwas unternehmen muss. Man wird nicht gerade so streng vorgehen, wie es Benedikt fordert, aber das Grundprinzip muss gewahrt bleiben. Keiner darf durch „Angeben“ mit seiner Leistung die Harmonie der brüderlichen Gemeinschaft stören.

Wenn man nun aber versucht, das obige Zitat einmal auf die heutige Arbeitswelt anzuwenden, dann kommen einem einige Dinge in den Sinn. Benedikt sagt, der Handwerker solle seine Arbeit in aller Demut leisten. Heutzutage einen Arbeitsplatz zu bekommen, ist ja nicht gerade leicht. Wer dann endlich einen gefunden

hat, hätte allen Grund, darüber nicht nur froh zu sein, sondern auch bescheiden zu bleiben. Es könnte ja auch ganz anders sein. Zur Schau getragener Stolz am Arbeitsplatz stört das Betriebsklima. Benedikt würde das nicht dem Privatleben und der persönlichen Freiheit zurechnen, sondern dagegen vorgehen. Natürlich hätte Benedikt bei einem Phänomen wie dem Mobbing dasselbe Prinzip angewandt.

Bei all dem darf man aber nicht vergessen, dass im Kloster die Dinge auch wieder ganz anders liegen. Hier ist ja Privatleben und Berufsleben zum Teil identisch, und jeder kennt jeden wie in einer Familie. Alle sitzen im gleichen Boot und jeder weiß genau, dass jeder für jeden mitverantwortlich ist. Besuchsdelegationen aus dem kommunistischen China stellen manchmal fest, dass etwa das Prinzip des gemeinsamen Eigentums und damit das Fehlen von Privateigentum eigentlich eine Art Kommunismus ist, und sie staunen, dass es bei uns klappt, bei ihnen aber nicht. Unsere Antwort ist die oben schon ange deutete. In einer überschaubaren Gemeinschaft, wo jeder jeden kennt, so man von einer Art Großfamilie sprechen kann, funktioniert so manches, was in Staat und Gesellschaft einfach nicht geht. Darum können Zitate aus der Regel des hl. Benedikt für das Wirtschaftsleben vielleicht Anregungen geben, aber man kann sie nicht einfach so übernehmen.

Jedenfalls habe ich den Eindruck, dass die Schnupperbesuche im Kloster den Controllern immer wieder Denkanstöße gegeben haben, ebenso wie mir, der sie durchs Haus führte. Der Gedankenaustausch ist immer sehr vergnüglich. Besonders beeindruckt sind Controllern, wenn ich berichte, dass ich als Generalprokurator / Generalsekretär des Missionsklosters St. Ottilien (zugehörige 16 Klöster international als sozusagen Tochtergesellschaften) und zuständig für das Personal- und Informationswesen auch viele Stunden vor dem Computer sitze – dann nicht gerade im geistlichen Habit – und Kommunikationspraxis pflege über Internet/E-Mail sinngemäß so, wie es Controllern in ihrer Informationsverantwortlichkeit für das Management genauso machen. Soweit übe ich im Kloster ganz ordentlich auch Controllerefunktion aus. ■

... denn Sie sollten wissen, was sie tun !

MANAGED CARE IST CONTROLLING – CONTROLLING IST MANAGED CARE IM GESUNDHEITSWESEN

von Rainer J. Stelzer, Zürich

Was in der jüngsten Vergangenheit an Veränderungsprozessen im Gesundheitswesen mit teils guten, teils inadäquaten Methoden in Gang gesetzt wurde, ist überwältigend. Die Frage bleibt dabei offen, ob die Direktbetroffenen diese Flut von Veränderungen und Entscheidungen seitens der Politiker ebenfalls bewältigen oder gar sinnvoll nutzen konnten.

Notleidende Patienten wegen zu hoher Kosten

und inadäquater Versorgung, chronische Überlastung von Ärzten und Spitaldirektoren, Notstand und Protestkundgebungen bei den Pflegefachleuten, Warnstreik von Assistenzärzten und Resignation bei den Vorstehern der Gesundheitsministerien.

Einige der Probleme in unserem kranken Gesundheitswesen werden von den Verantwortlichen offen dargelegt. Doch mit der Analyse oder selbst mit einer Diagnose ist die Krankheit bekanntlich nicht geheilt.

Vielleicht lohnt es sich eben doch, **vor dem Beginn eines Veränderungsprozesses etwas mehr Zeit für die Vorbereitung einzusetzen** und dem Fachwissen von Betroffenen gebührend Rechnung zu tragen.

So braucht es auch im Controlling des Gesundheitswesens eine solide Basis für das

Verständnis von fachbezogenen Problemstellungen.

Betrachten wir zur Veranschaulichung den **Kernprozess eines chirurgischen Eingriffes**. Wohl kaum ein Arzt würde einen Eingriff durchführen, bevor nicht rechtzeitig die unerlässlichen Vorabklärungen getroffen und alle an der Arbeit beteiligten Personen darüber eingehend informiert wurden. Wir würden sonst zu Recht von Fahrlässigkeit sprechen.

Wer ist in einer solchen Situation geeignet, Transparenz und sachliche Zielvorgaben vorzubereiten, diese zu überwachen und hartnäckig voranzutreiben? Controller wären prädestiniert, sich dieser anspruchsvollen Aufgabe anzunehmen, um das

Bindeglied zwischen Medizin und Betriebswirtschaft

möglich zu machen. Manch gut ausgebildeter Controller, welcher von der Industrie in das Gesundheitswesen wechselte, ist an dieser Aufgabenstellung bereits gescheitert, weil der Kultur und Sprache dieser Branche nicht genügend Rechnung getragen wurde. Das Gesundheitswesen beansprucht für sich speziell komplexe Verfahrenswege und fordert somit vom Controller nebst dem Beherrschen des Finanz- und Rechnungswesens und Betriebswirtschaftslehre angemessene Kenntnisse des medizinischen Bereichs.



Der Autor ist Leiter des Arbeitskreises Gesundheitswesen Süd, des Controller Verein eV, Partner von HCN - Health Consulting Network (<http://www.hcn.ch>) und Inhaber der Firma Stelzer Health Care Consulting GmbH, Zürich, (<http://www.stelzerconsulting.ch>), Personal- und Unternehmensberatung im Gesundheitswesen und spezialisiert auf die Durchführung von Prozessanalysen im Spitalwesen mittels „OPAL“-Verfahren

Die Funktion des Controlling ist somit doppelt gefordert. Erschwerend kommt hinzu, dass das Controlling im Gesundheitswesen noch relativ neu ist und es an ausgebildeten Spezialisten, welche die Werkzeuge des Controlling und gleichzeitig die Prozesse in einem Spital kennen, weitgehend fehlt.

Wie kann der Einstieg für einen Controller

in dieses faszinierende Berufsumfeld gelingen?

Als erstes sollte sich der Controller mit den Kernaufgaben und Eigenheiten des zu unterstützenden Arbeitsumfelds vertraut machen, indem er sich im Detail mit den Arbeitsabläufen auseinandersetzt. Speziell dafür geeignet ist die Methodik der **Prozessanalyse**, welche – korrekt angewendet – einen Lernprozess für alle Beteiligten darstellt. Dem Management werden Potentiale für Effizienz- und Qualitätssteigerungsmaßnahmen aufgezeigt, die Mitarbeiter erlangen eine höhere Anerkennung in ihrer Arbeit, der (Kunde) Patient hat Aussicht auf eine bessere Dienstleistung und der Controller erlangt die nötigen Betriebskenntnisse.

Die Prozessanalyse im Sterilbereich eines Spitals (OP und angrenzende Abteilungen) eignet sich als Einstieg für den Controller besonders gut, da für die Messverfahren in der Regel bereits Vorgaben bestehen und es sich um den

Kernprozess des Unternehmens handelt, indem gegen 60-70 % der Fallkosten im Akutbereich anfallen.

Die Zielsetzung für die Prozessanalyse

kann vielfältig sein. Neben der Kosteneffizienz ist der Aspekt der Qualitätssicherung im Spital von wesentlicher Bedeutung. Das Thema der Effizienz- und Qualitätssteigerung in der medizinischen Fallbehandlung ist nichts Neues. Dies beweist, dass sich bereits verschiedenste Fachgremien seit mehreren Jahren mit Themen wie "clinical path", "standard treatment protocols", "practice guidelines" oder "outcome management" beschäftigt haben (Projekt outcome der GD Kanton Zürich, 1997/98). Übergeordnet haben fast alle diese Instrumente und Verfahren ähnliche Ziele: das Prozessdenken im Spital und damit die Steigerung von Effizienz und Qualität sowie die Reduktion von unnötigen Kosten zu fördern.

Die Prozessanalyse beginnt mit der Planung des Vorhabens und einer breiten und ausreichenden Information aller Mitarbeiter, um deren Unterstützung während des Projektes sicherzustellen.

In der Vorbereitungsphase findet die

- Kommunikation der Ziele und Inhalte der Prozessanalyse an alle Beteiligten

- Auswahl der Fachbereiche, Abteilungen und Prozessbestandteile
- Projektorganisation
- Planung von Zeit und Ressourcen statt.

Bei der Definition, Protokollierung und Messung der einzelnen Arbeitsschritte werden neben den diagnosespezifischen und allgemeinen Schnittstellenproblemen auch Fragestellungen zwischen Abteilungen und Funktionen erfasst. Hierzu muss das Personal möglichst eng mittels Fragekatalogen in die Analyse eingebunden werden.

Die Analyse der Haupt- und Kernprozesse

folgt dem Patientenweg innerhalb eines Spitals, zum Beispiel für einen operativen Eingriff vom Moment des „Einschleusens bis zum Ausschleusen“. Durch das Messen in Zeiteinheiten und deren Bewertung mittels Standardkostensätzen werden Doppelarbeitsschritte, Leerläufe (Leerzeiten), unnötige Wartezeiten etc. quantifiziert und bewertet. Damit lassen sich Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitspotentiale neutral und objektiv berechnen und darstellen. Mit der Verwendung von Standardkostensätzen ist gleichzeitig die Möglichkeit von Benchmarking gegeben, welches ebenfalls als Bestandteil der Analyse berücksichtigt werden sollte. Dass eine Messung ohne Vergleichsmöglichkeit keinen Sinn

macht, ist für einen Controller selbstverständlich.

Für die Erfassung, Bewertung und Darstellung der Arbeitsprozesse gibt es mittlerweile eine Vielzahl von hilfreichen EDV-Tools oder manuellen Instrumenten, auf die hier nicht speziell eingegangen wird (ARIS Tool, Workflowmaster, OPAL, POF Prozessorientierte Funktionsanalyse etc.). Entscheidend für den Erfolg der Prozessanalyse ist die Seriosität, mit der sie durchgeführt wird, und der Bereitschaft der Entscheidungsträger, mit den gewonnenen Erkenntnissen Maßnahmen im Sinne der Geschäftsstrategie zu treffen und einzuleiten.

Für die Durchführung der Prozessanalyse sollte genügend Zeit eingerechnet werden. Je nach Größe und Komplexität der zu untersuchenden Einheiten wird die Analyse zwei bis drei Monate beanspruchen, bevor mit dem Projektausschuss die Maßnahmen definiert werden können. Zudem lohnt es sich, die Prozessanalyse in geeigneten Abständen von ein bis zwei Jahren zu wiederholen.

Daraus kann abgeleitet werden, dass nach Abschluss der Prozessanalyse alle daran Beteiligten, vorab die Controller, wissen was sie tun, und was sie noch besser tun könnten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
02	05	07	S	P



CARE FOR CONGRESS



Sonntag morgen (21. 5. 2000)
- Saal leer (mit Dorle Deyhle-Hoffmann)



Montag morgen (22. 5. 2000)
- Saal „voll“ (Blick aufs Plenum „von oben“ S. 345)

INFORMATIONSBASIERTES WISSENS- UND QUALIFIZIERUNGS- MANAGEMENT

von Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Friedrichsdorf

Die Entwicklung hin zur Informationsgesellschaft sorgt nicht nur für partielle Veränderungen, sondern kündigt bereits die künftige Gesellschaft an. Bei immer kürzeren Innovationszyklen wird die Qualität der Mitarbeiter zum strategischen Erfolgsfaktor. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens hängt nicht zuletzt von der Fähigkeit der Mitarbeiter ab, wie schnell diese auf neue Entwicklungen zu reagieren in der Lage sind. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt dramatisch ab: beispielsweise beträgt die Halbwertszeit des Informatikwissens nur noch ein bis zwei Jahre, d. h. ohne regelmäßiges Aktualisieren und Auffrischen könnte wertvolles Knowhow in kürzester Zeit nur noch die Hälfte wert sein.

Wenn sich das Wissen der Menschheit alle fünf Jahre verdoppelt, ist es für die heutige „Lerngesellschaft“ unzeitgemäß, Bildung in erster Linie als Kostenbelastung und nicht als Investitionschance zu begreifen. Leistungsfähige Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie schnell lernen können: jeder einzelne für sich wie auch im Team. Das bedeutet auch, dass es idealerweise eine Verknüpfung geben muss zwischen dem individuellen Lernen des einzelnen Mitarbeiters und dem Lernen des Unternehmens. Als besonders wichtige Qualifikationen sind das „Denken in Zusammenhängen“ (91,9 %) und die „Gruppenorientierung/Teamfähigkeit“ (76,5 %) anzusehen.

Neue informationsbasierte Berufsbilder

In der informationsbasierten Arbeitswelt finden gewaltige Umstrukturierungen statt. Da ist der Computer-Animateur, der Bilder für Film, Fernsehen, Video und CDs kreiert. Der Multimedia-Projektmanager plant und überwacht Projektabläufe, kalkuliert und kontrolliert die Kosten. Der Screen-Designer gestaltet die Bildschirmoberflächen für CDs, Internet-Seiten und Online-Dienste. Aufgabe des Multimedia-Autors ist es, Produktionsabläufe zu beschreiben, Drehbücher für CD-ROMs und interaktive Programme zu entwickeln. Der Multimedia-Programmierer wandelt die von Autoren und Screen-Designern entwickelten Inhalte in Programme um, Informations-Broker recherchieren in den weltweiten Online-Datenbanken. Der Web-Master konzipiert und pflegt jene Informationsangebote, mit denen sich Unternehmen und Organisationen im Internet darstellen. Für solche neuen Berufsbilder reicht technische Versiertheit alleine nicht mehr aus. Derartige Spezialisten sind über eine standardisierte Ausbildung kaum noch heranzuziehen.

Moderne Lernkonzepte haben mit herkömmlicher Wissensvermittlung nur noch wenig zu tun. So werden das kunden- und projektorientierte Lernen sowie das Coaching zu den wichtigsten Qualifizierungsformen der Zukunft gehören. Im Vordergrund stehen Fragen



Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Merowinger Weg 2, 61381 Friedrichsdorf, Beratungs- und Wissenschafts-Journalist; zuvor bei Unternehmensberatungen Arthur Andersen, Cooper's & Lybrand, KPMG u. a. als Senior Manager tätig.

nach der Qualifizierung für die Informationsgesellschaft, der didaktischen Gestaltung der lernenden Organisation, der Entwicklung multimedialer Netzwerke und Qualitätsstandards sowie nach einer effizienteren Umsetzung vorhandener Qualifikationen in Wettbewerbsvorteile. D. h. der Weiterzubildende muss sich einen zunehmenden Teil seines Wissens selber aneignen und muss Strategien im Team entwickeln.

Länderübergreifende Öffnung des nationalen Bildungsraumes

Aufgrund der steigenden Mobilität auch über Ländergrenzen hinweg werden sowohl Jugendliche als auch erwachsene Erwerbstätige zukünftig die Europäische Union stärker als Bildungsraum nutzen. D. h. die nationalen Ausbildungssysteme werden einer stärkeren internationalen Öffnung durch Einbeziehung beruflicher Austauschphasen in anderen EU-Mitgliedstaaten Rechnung tragen müssen. Die neuen EU-Bildungsprogramme LEONARD da VINCI II und SOKRATES II legen ab dem Jahr 2000 besonderes Gewicht auf die Mobilitätsförderung. Zur Bescheinigung von Auslandsqualifikationen in der beruflichen Ausbildung wird ab dem Jahr 2000 der EUROPASS Anwendung finden. Der Europass gilt für alle Formen der Berufsausbildung, die einen betrieblichen Ausbildungsteil enthalten.

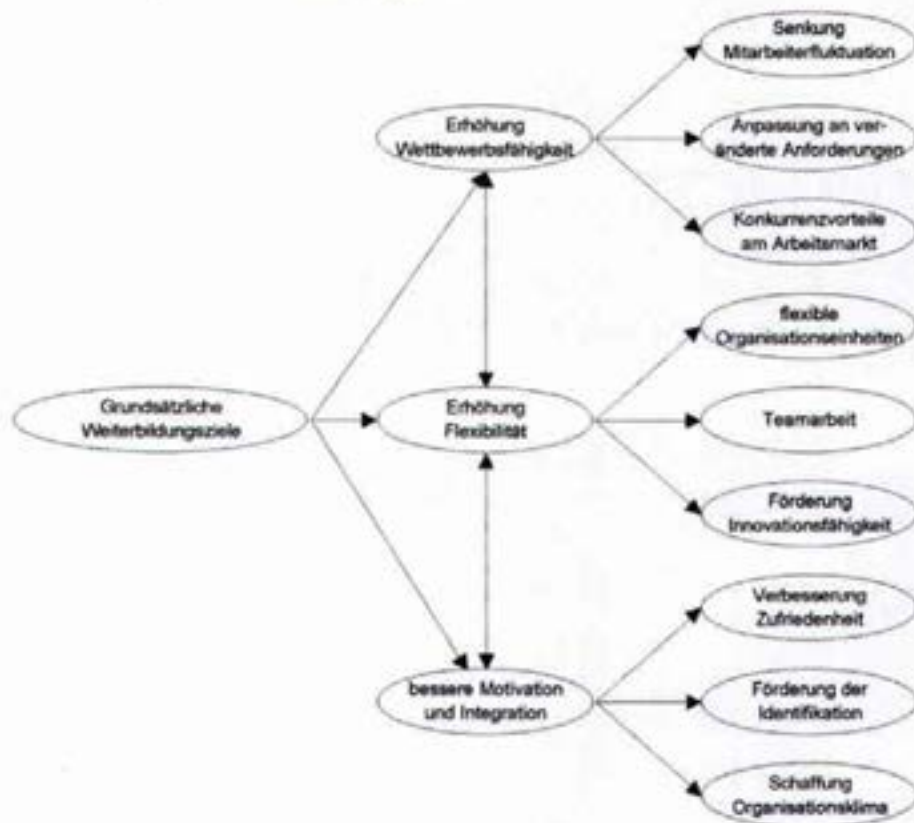


Abb. 1: Ziele für das Weiterbildungsmanagement

Struktureller Aufbau einer effizienten Lernkultur

Insbesondere geht es darum, überkommene Hierarchien ab- und dafür eine effiziente Lernkultur aufzubauen. Potentielle Stärken lassen sich gezielter entwickeln, indem das vorhandene Wissen und die Ideen der Mitarbeiter schneller und effizienter in die tägliche Betriebspraxis umgesetzt werden: nach dem Beispiel des amerikanischen Silicon Valley, wo die Unternehmen hauptsächlich aufgrund der Kreativität der Mitarbeiter florieren. In erster Linie achten Einsteiger bei der Wahl des Arbeitgebers darauf, welche Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung geboten werden. In Grafik (Abb. 3) zeigen die Angaben auf einer Skala von sehr wichtig = +2 bis überhaupt nicht wichtig = -2, dass der Wunsch nach Weiterbildung weit vor den Forderungen nach einem möglichst hohen Gehalt rangiert.

Immer mehr Betriebe planen daher, ihre Struktur von einer Funktionsorientierung hin zu einer lernenden Organisation umzubauen. Generelles Ziel ist die Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes durch Nach-

wuchssicherung, Verbesserung der Qualifikation zur kompetenten Aufgabenerfüllung und Erhöhung des Qualifikationspotentials. Die Aufgabe besteht darin, Prozesse für die Qualifizierung bereitzustellen. Hierzu zählen u. a.:

- Planung, Analyse, Steuerung und Koordination der Bildungsmaßnahmen
- Ermittlung der aktuellen Bildungskosten in Relation zum Bildungsnutzen
- Organisation und Konzeption

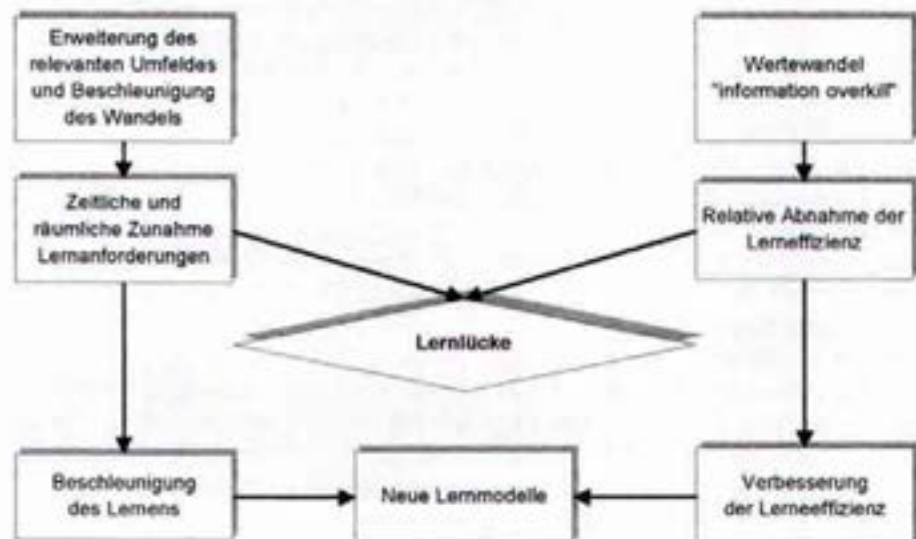


Abb. 2: Neue Lernmodelle im Wertewandel

unternehmensinterner Weiterbildungsmaßnahmen

- Lernberatung und Coaching von Mitarbeitern und deren direkten Vorgesetzten
- Entwicklung von transferfördernden Maßnahmen
- Marktbeobachtung von externen Dienstleistern im Bereich Weiterbildung
- Bereitstellung von Lernmaterialien
- Auswertung von Seminarbeurteilungen

Verlagerung vom Fakten- hin zum Zugriffswissen

Vor der Wissensanwendung steht immer erst der notwendige Wissenserwerb. Aufgrund der Verschiebung vom Fakten- zum Zugriffswissen sowie vom Oberflächen- zum Konzeptwissen reicht die reine Wissensvermittlung auf Vorrat heute bei weitem nicht mehr aus. Wissensmanagement erfordert zunächst auf Führungsebene die Bewertung von im Unternehmen zirkulierenden Informationen. Ohne regelnde Strukturen wie beispielsweise Filterfunktionen oder Suchmaschinen ist die große Menge an Informationen in der Praxis nicht zu bewältigen. Insbesondere Führungsebenen können bei ihrer Entscheidungsfindung von Wissensdatenbanken profitieren.

Erfahrungen zum Wissensmanagement zeigen, dass der Erfolg zu 80 Prozent von den sogenannten "soft factors",



Abb. 3: Qualifizierungsangebot entscheidet Arbeitgeberwahl
(Quelle: German Career Service, 1999)



Abb. 4: Übergreifender Wissensmanagementprozess

d. h. Unternehmenskultur, den gelebten Werten und Normen der Organisation abhängig ist und nur zu etwa 20 Prozent von den genutzten Informations- und Kommunikationstechniken. Im Vergleich zu gut strukturierten Daten werden Wissen und Erfahrungen von Mitarbeitern in der Regel nicht explizit dargestellt. Genau diese Informationen sind aber für das Wissensmanagement von Bedeutung. Schwach strukturierte Prozesse, deren Ablauf nicht genau vorhersehbar ist, werden meist nur einmal in der gleichen Form durchgeführt. Gerade hierfür spielt die Erzeugung und Nutzung von Wissen die entscheidende Rolle.

Information muss nicht bereits Wissen sein

Wissen ist heutzutage der bedeutendste Produktionsfaktor. Der häufig plan-

und ziellose Umgang mit Wissen und Fähigkeiten von Mitarbeitern vergeudet Ressourcen und führt zur

Demotivation. Der Unternehmenserfolg hängt auch davon ab, wie effizient Unternehmen ihren Rohstoff Wissen nutzen können. Die Organisation von gespeichertem Wissen ist die Basis für Innovationen aller Art. Server, Datenautobahnen und Datenbanken ermöglichen den permanenten Zugriff auf Informationen. Informationen alleine haben weder einen besonderen Wert noch einen Zweck an sich. Sie dienen lediglich als Mittel der Wissensweiterung. Gleichzeitig aber muss dieses Wissen archiviert und nachvollziehbar kategorisiert werden.

Information und Wissen haben verschiedene Aspekte und dürfen nicht miteinander verwechselt werden: d. h. moderne Hardware und Datenbanken reichen nicht aus, erworbenes Know-how im Unternehmen zu halten. Wissensmanagement bedeutet vielmehr vorausschauendes Personalmanagement. Die veränderten Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen stellen die in den Unternehmen personalverantwortlichen Manager, Trainer und Lehrer ebenfalls vor veränderte Herausforderungen. Mehr denn je werden Anleitung und Hilfe zum Selbstlernen im Mittelpunkt stehen: der Trainer übernimmt die Rolle des Moderators, Tutors oder Coaches. Während im gesamten Aus- und Weiterbildungsbereich die Vermittlung von Wissen und kognitiven Fähigkeiten im Vordergrund stehen, werden bei der praktischen Umsetzung dieses erlernten Wissens auch persönliche, soziale und kommunikative Kompetenz benötigt.

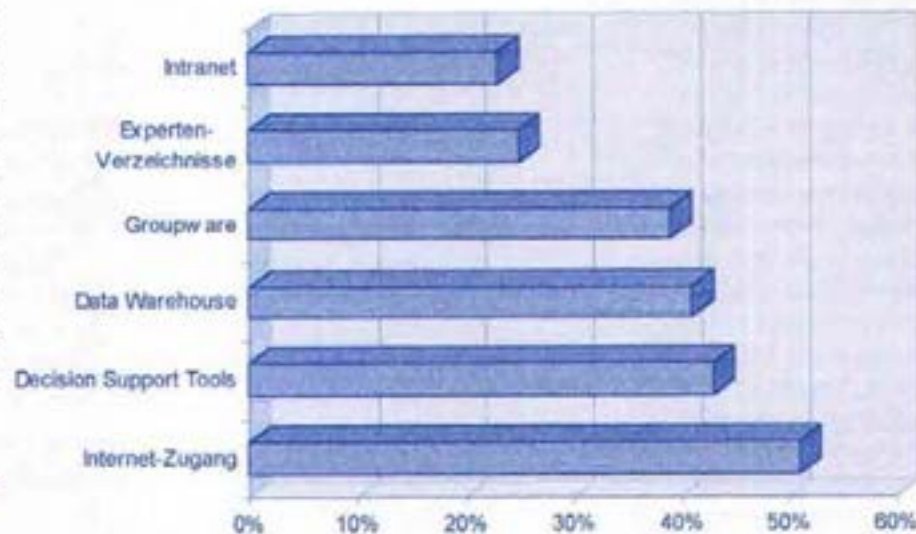


Abb. 5: Umfrageergebnis Ernst & Young: Welche Technologien bietet das größte Potential zur Bereitstellung, Sicherung und Vermehrung des Wissens im Unternehmen?

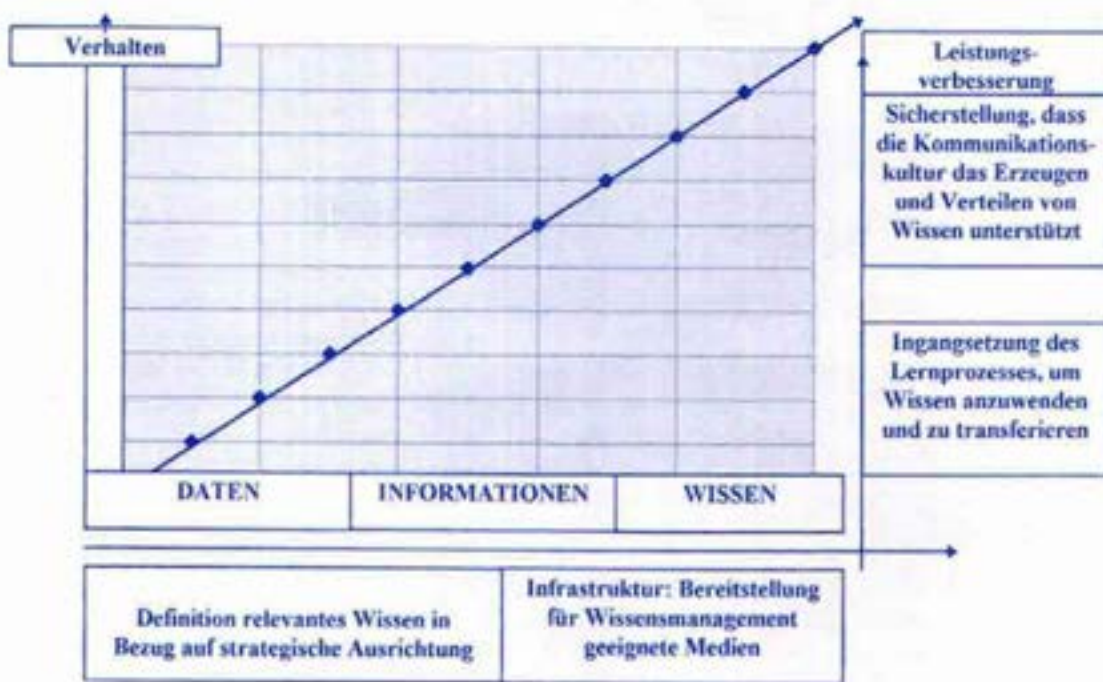


Abb. 6: Wissen – das wertvollste, was ein Unternehmen besitzt

Methoden zur Ermittlung des Bildungsbedarfs

In der Praxis werden Seminare häufig nach dem Gießkannenprinzip verteilt, ohne dass der Bedarf tatsächlich bekannt ist. Mitarbeiter sollten daher nur an Schulungen teilnehmen, wenn diese einen Bezug zu ihrer täglichen Arbeit haben. Für jede Position muss deshalb ein Anforderungsprofil erstellt werden, an dessen Soll-Werten der Mitarbeiter eingestuft wird. Im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen ist der Mitarbeiter darüber zu informieren, welche Schulungen noch nötig sind, um dem Anforderungsprofil der Stelle zu genügen. Zu den für die Qualifikationsbedarfsanalyse einzusetzenden Instrumenten und Methoden zählen u. a. Arbeitsplatzanalyse, Anforderungsprofile, Mitarbeiterbeurteilungen und Qualifikationspotentiale. Insbesondere geht es dabei um die Feststellung nach den Inhalten sowie der zeitlichen Lage der erforderlichen Qualifizierung.

Sämtliche Institutionen und Stufen der Aus- und Weiterbildung sollten daher verstärkt auf diese „softfacts“ eingehen.

Strategische Szenarioanalyse

Zu den strategischen Instrumenten des Qualifizierungsmanagements zählen qualitative Bedarfsschätzungen, Trendexplorationen, personalwirtschaftliche Technologiefolgeabschätzungen, Stärken-Schwächen-Analysen, Chancen-Risiken-Analysen, Kennzahlenanalysen, Szenariotechniken, Frühwarnsysteme und Mitarbeiter-Portfolios. Die Anwendung von Szenariomethoden ermöglicht eine ganzheitliche Problemsicht und zeigt die Handlungsbedarfe in den verschiedenen Teilbereichen auf. Unter Berücksichtigung der relevanten Faktoren im Bereich der betrieblichen Planung können spezifische Personal-szenarios entwickelt werden. Die Qualifikationsbedarfsanalyse ist gleichzeitig Bestandteil der umfassenden Unternehmenspla-

nung. Auf der strategischen Ebene ist es daher sinnvoll, eine enge Verknüpfung zwischen Personalentwicklungs- und Unternehmensplanung herbeizuführen. Anhand des nachfolgenden Personal-Portfolios geht es um die Fragen:

- Wie sieht das aktuelle Leistungsverhalten aus?
- Wie soll das zukünftige Entwicklungspotential aussehen?

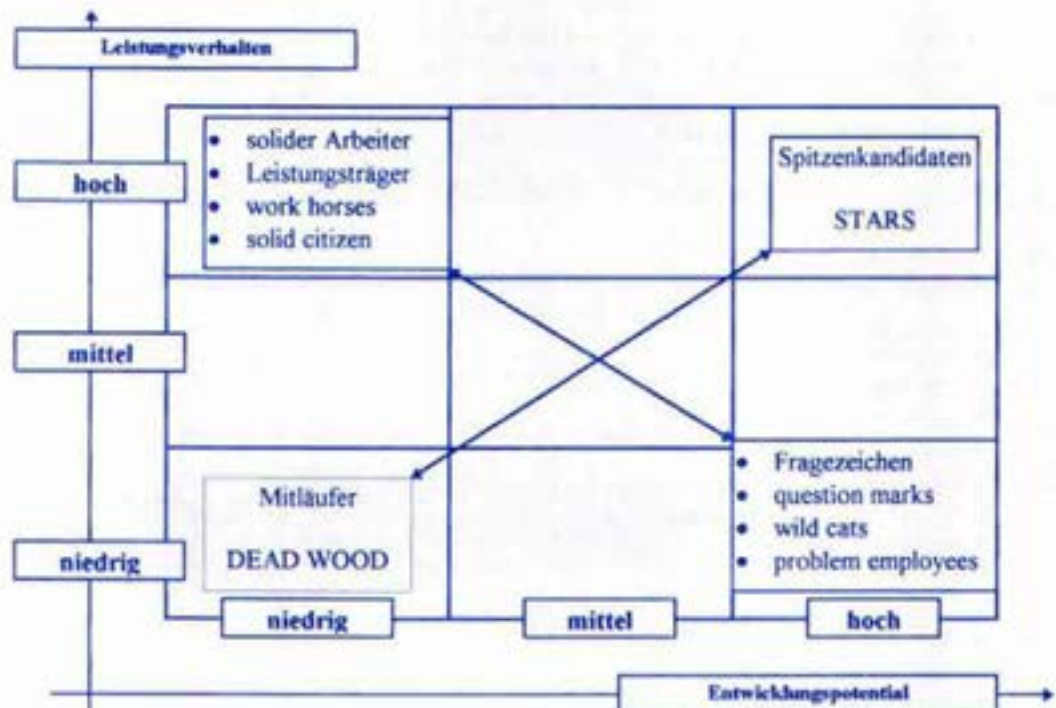


Abb. 7: Personal Portfolio

Bei der Ermittlung des Bildungsbedarfs sollten Unternehmensleitung und Vorgesetzte festlegen, welche Qualifikationen im Unternehmen verbessert werden müssen, um die heutigen Aufgaben optimal erfüllen zu können sowie den Fortbestand des Unternehmens zukünftig sichern zu können. Wenn die Schulungsthemen und Ziele der Weiterbildungsmaßnahmen definiert worden sind, sollte in einem Konzept analysiert werden, auf welche Weise die festgestellten Qualifizierungslücken gefüllt werden sollen. D. h. nicht für jede aufkommende Frage muss gleich ein Seminar besucht werden. Denn oftmals ist das benötigte Wissen bereits intern bei erfahrenen Kollegen vorhanden. Im Rahmen der Realisation von Weiterbildungsmaßnahmen sollten zunächst die Lernziele genau festgelegt und danach Anbieter entsprechend gebrieft werden. Zu empfehlen ist auch, anhand des Briefings einen Konzeptwettbewerb und/oder ein Probetraining zu veranstalten, um sich von den in Frage kommenden Anbietern ein genaueres Bild machen zu können. Jede Seminarteilnahme sollte anhand von Feedback-Bögen detailliert ausgewertet werden sowie spätestens nach etwa einem halben Jahr die Lernerfolge nochmals in der täglichen Arbeit überprüft werden.

Aufgrund der möglichen Auswirkungen der Qualifikationsbedarfsanalyse auf personelle Veränderungen ist gem. § 95 Betr. VG die Zustimmung bzw. Mitwirkung des Betriebsrates ebenso erforderlich wie bei der Förderung der Berufsbildung (§ 96 Betr. VG), bei der Einrichtung und der Maßnahme der Berufsbildung (§ 97 Betr. VG) und bei der Durchführung von Bildungsmaßnahmen (§ 98 Betr. VG).

Kriterien und Kennzahlen zur Messung des Weiterbildungs-Outputs

Bildungsmaßnahmen erfüllen nur dann voll ihren Zweck, wenn durch das Gelernte dann auch das Aufgabenspektrum im beruflichen Kontext besser gelöst werden kann, d. h. das Unternehmen ist nicht nur an positiven Lernzuwächsen, sondern vielmehr daran interessiert, dass das Gelernte an den Ar-

beitsplatz transferiert wird. D. h., für das Unternehmen geht es weniger darum, ob der Teilnehmer an Bildungsmaßnahmen einen Lernerfolg erworben hat, sondern vielmehr darum, mit welcher Transferquote dieser Lernerfolg in die betriebliche Praxis umgesetzt werden kann. Lerntransferquoten von unter 50 % rechtfertigen meist nicht den dafür zu erbringenden finanziellen Aufwand. Hierbei geht es um die Frage, welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg die Bildungsprozesse erbringen. Ein einheitliches Kriterium für die Erfolgsmessung von Weiterbildung gibt es nicht, da sich der Input aufgrund unterschiedlicher Meßmethoden nicht direkt mit dem erzielten Output vergleichen läßt. Die Messung des Weiterbildungs-Outputs wird u. a. dadurch erschwert, dass der Erfolg oft nicht unmittelbar nach dem Ende der Bildungsmaßnahme eintritt.

Qualitätsstandards zur Beurteilung des Bildungswertes

Eine vielseitige Qualifikation der Mitarbeiter wertet gleichzeitig den einzelnen Arbeitsplatz auch durch Job-enlargement und Job-enrichment auf und verhindert, dass durch die Abwerbung von ausgebildeten Arbeitskräften durch nichtausbildende Unternehmen die Ausbildungserträge extern anfallen. Umso mehr die vermittelte Qualifikation unternehmensspezifisch ist, reduziert sich aber auch das Problem dieser externen Effekte (Verminderung der Fluktuationsrate). Messprobleme treten weiter dadurch auf,

dass Produktivitätseffekte wie beispielsweise Loyalität, Leistungsmotivation, Teamgeist, Verbesserungsvorschläge oder verstärkte Innovationsorientierung sich oft nur längerfristig und nur in indirekter Form auswirken. Wenn die unternehmensspezifische Weiterbildung in erster Linie die Produktivität im ausbildenden Unternehmen erhöht, erhält sie dadurch einen zusätzlichen Optionswert, der bis zu einem gewissen Grad auch tatsächliche Einkommens- und Positionsanhebungen ersetzen kann. Um sowohl die Aus- und Weiterbildungsneigung als auch die Qualität von Veranstaltungen zu erhöhen, ist eine nachvollziehbare Qualitätssicherung erforderlich.

Hierfür kommt u. a. die Zertifizierung der Institutionen nach DIN ISO 9000ff. als Signal an die Nachfrager in Frage oder die Formulierung einheitlicher Qualitätsstandards, ähnlich wie es die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU) für die Zulassung von Fernlehrgängen in Form des Fernunterrichtsschutzgesetzes (FernUSG), das BIBB für AFG-geförderte Weiterbildungsmaßnahmen in Form eines Pflichtenheftes oder auch die FIBAA für MBA-Programme getan haben.

Sicherung von Wissenstransfer

Bei Schulungen geht sehr viel Wissen verloren, wenn das Gelernte nicht umgehend trainiert und umgesetzt werden kann. Die Qualität des vermittelten Wissens ist wichtiger als die Höhe des Weiter-

▶ Erfahrungsnaheis	<ul style="list-style-type: none"> o Zusammenarbeit mit anderen Bildungsinstitutionen o Ausstattung o fachliche Qualifikation der Seminarleiter o pädagogische Qualifikation der Seminarleiter o Weiterbildung der Lehrkräfte
▶ Anforderungen an die Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> o Lernberatung o Anzahl der Teilnehmer o Methoden und Medien
▶ Anforderungen an Erfolgsbeobachtung	<ul style="list-style-type: none"> o Erfolgsbeobachtung und Kontrolle o Erfolgsdokumentation o Supervision der Seminarleiter

Abb. 8: Festlegung vergleichbarer Qualitätsstandards

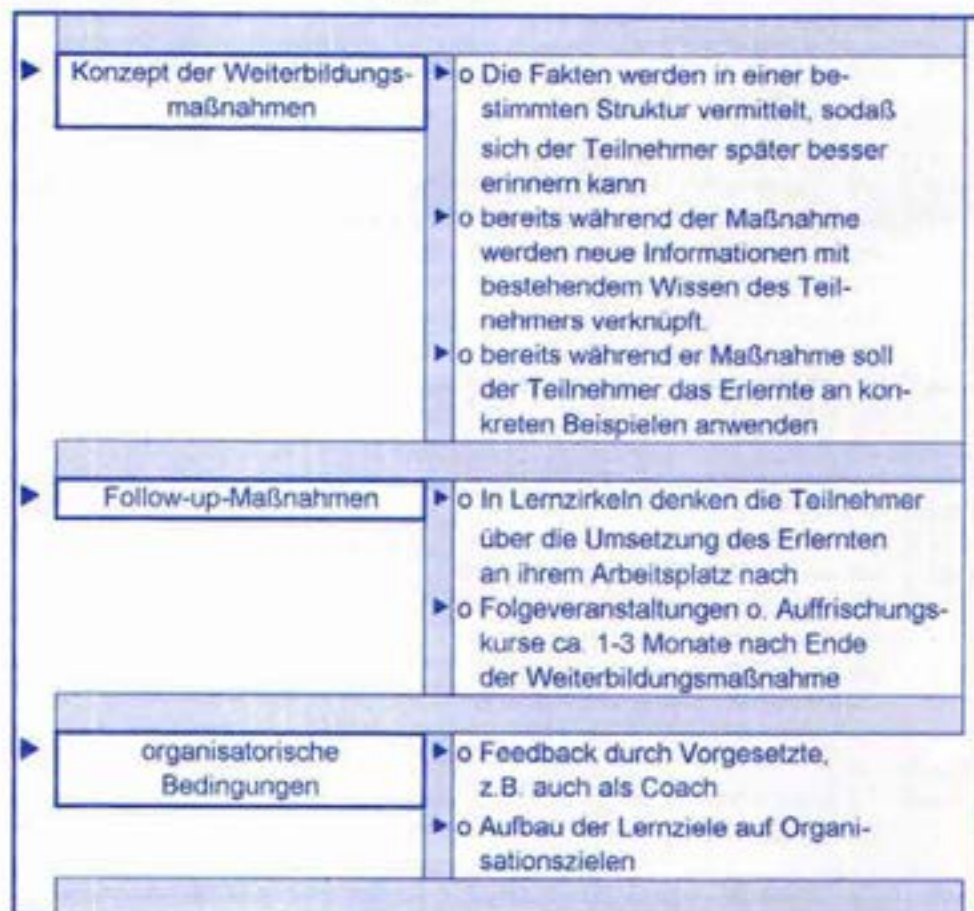


Abb. 9: Transferfördernde Maßnahmen

bildungs-Budgets. Um zu vermeiden, dass sich Schulungen später als Fehl-investitionen erweisen, muss vorher sehr genau überlegt werden, wer zu welchen Themen, die für ihn tatsächlich arbeitsplatzrelevant sind, geschult werden soll.

Übergreifendes Wissensmanagement – Von der Analyse bis zur Umsetzung

Die Qualität der Unternehmensleistung basiert nicht nur auf betriebswirtschaftlichen oder sachlichen Daten, sondern ebenso auf Informationen über interne Abläufe, Strukturen, Erfahrungen, Bewertungen von Informationen, Verdichtungen, Vernetzungen etc. Wissen manifestiert sich in Kommunikationsnetzwerken, d. h. wer hat mit wem zur Lösung welcher Fragestellung kommuniziert. Um mit dem strategischen Gut „Wissen“ richtig umzugehen, sind folgende Rollen sinnvoll:

- **Knowledge Enabler:** ist für die nötigen Werkzeuge und Methoden zuständig, um das für die Durchführung von Prozessen notwendige Wissen

abrufen zu können, daraus eigenes Wissen abzuleiten und dieses Wissen über die gemeinschaftliche Wissensbasis wiederum anderen bereitzustellen.

- **Knowledge Processor:** ist die Nahtstelle zwischen technischer Wissensbasis und Knowledge Enabler. Er setzt Informationen und Regeln so um, dass sie als Wissen im System vorgehalten werden können.
- **Knowledge Creator:** recherchiert im Markt nach zusätzlichen relevanten Informationen, die dann in die Wissensbasis eingeflochten werden.
- **Knowledge Engineer:** sammelt das vorhandene Informations- und Wissenspotential der Mitarbeiter und erzeugt strukturiertes Wissen, indem er für einzelne Prozesse verbindliche Regeln aufstellt.
- **Knowledge Broker:** stellt das Wissen in Form eines Abfragesystems bereit und bietet darüber hinaus allgemein zugängliches Unternehmenswissen über elektronische schwarze Bretter.

Beim Wissensmanagement geht es konkret nicht nur darum, die auf separaten

Datenbanken und auf anderen Medien vorliegenden Informationen zusammenzuführen. Ebenso wichtig ist es, die in den Köpfen der Mitarbeiter gespeicherten Informationen für das Unternehmen verwertbar zu machen. Zu unterscheiden ist zwischen explizitem Wissen, das sich anhand von Regeln abbilden lässt und implizitem Wissen, das sich aus Problemlösungskompetenz und Erfahrungsschatz der Mitarbeiter zusammensetzt. D. h., zunächst muss das Wissen der einzelnen Mitarbeiter sowie des gesamten Unternehmens in einer **Wissens-Landkarte** zusammengefasst werden. Diese verzeichnet Wissensquellen und Wissenssenken: wo sitzen Experten zu welchen Themen, wo besteht Bedarf für welche Informationen.

Knowledge Management-Projektplanung

Wer effizientes Wissensmanagement betreiben will, muss die Prozesse im Unternehmen genau kennen. Dazu gehören die zur Durchführung einzelner Prozesse benötigten Informationen ebenso wie die an diesen Prozessen beteiligten Mitarbeiter. Aus technischer Sicht müssen Intranet-, E-Mail-, Voice-Mail-, Workflow- und Groupware-Anwendungen für eine Orientierung am Wissensmanagement thematisiert werden. Die technische Infrastruktur muss gut skalierbar sein, da mit der Zusammenführung des kompletten Wissensbestandes die Zugriffshäufigkeiten auf diesen zunehmen.

Wissen und Erfahrungen sind an Personen gebunden und daher können nur die Knowhow-Träger selbst diese Potentiale erschließen. Bezüglich Erfahrungswissen bei der Projektarbeit ist es wichtig, dass für den notwendigen Wissenstransfer Erfahrungsprofile der Mitarbeiter dokumentiert und gepflegt werden. Für die Zusammenstellung von Projektteams sind diese Erfahrungsprofile eigentlich unabdingbar. Gespeichert werden Daten über die Expertise von Mitarbeitern, Universitäts- und Industriekontakten. Damit ist ein erster Schritt zur Verknüpfung von Projekt- und Wissensmanage-

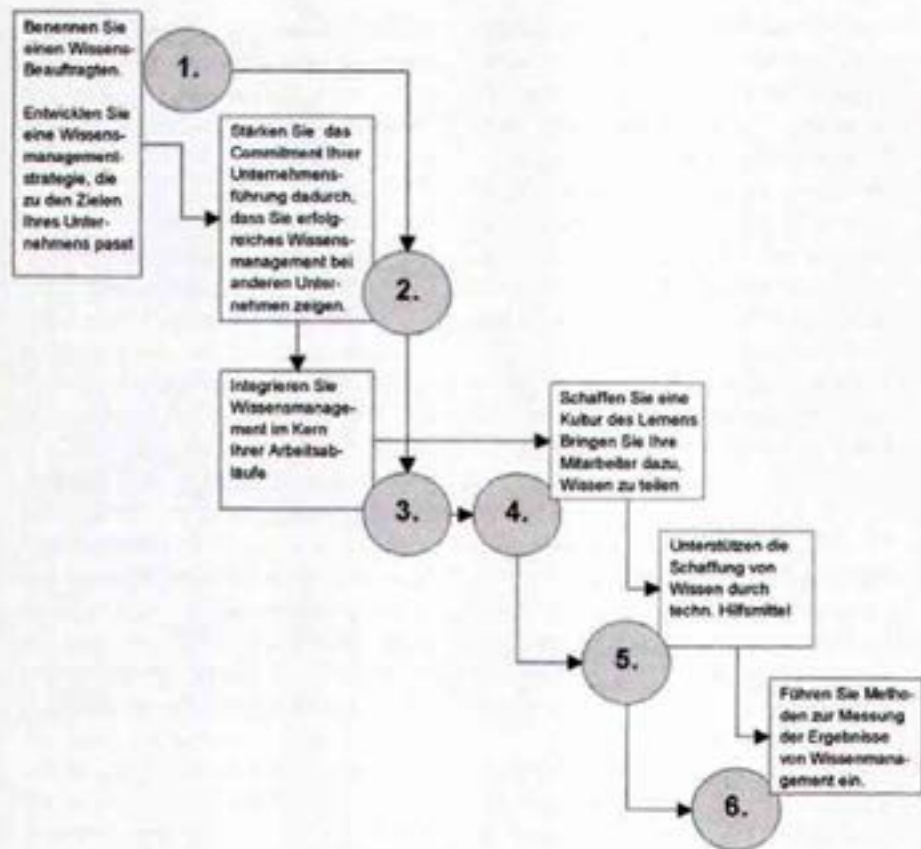


Abb. 10: Phasenschritte zum effizienten Knowledge Management

ment getan. Oft ist es hilfreich, Berichte vergangener Projekte zu durchforsten und zugänglich zu machen. Es geht um die Verknüpfung des internen methodischen Knowhows mit dem jeweiligen Anwendungsbereich. Eine erfahrungssichernde Projektdokumentation erfordert zwar Zeit. Aber nur wer schnell und einfach auf Vorhandenes zurückgreifen kann, gewinnt Freiräume für kreative neue Lösungswege.

luK-Technologien verbinden zu vernetzten Systemen

Telelearning verbindet Informations- und Kommunikationstechnologien wie Multimediaanwendungen und Internet zu einem vernetzten Bildungssystem. Telelearning holt den Lehrer bei Bedarf ins Wohnzimmer, verbindet Theorie und Praxis beim Lernen und schafft optimale Bedingungen für die multivalente Ausnutzung vorhandener Informations- und Kommunikationstechnologien beim Anwender. Weiterhin ermöglicht Telelearning den Zuschnitt auf individuelle Bedürfnisse der Lernenden hinsichtlich Inhalt, Methode, Ort, Zeit und Geschwindigkeit

des Lernens. Eine Hauptaufgabe wird in Zukunft sein, Wissen zu erzeugen, zu dokumentieren, auszutauschen und anzuwenden.

Der Lernerfolg wird nicht maßgeblich durch die technische Lösung, sondern durch die optimale Nutzung der unterschiedlichen Medien in Verbindung mit der didaktischen Aufbereitung des Inhalts sichergestellt. In der Vergangenheit wurden spezielle Lernsysteme und Lernplattformen entwickelt. Zur Zeit geht man

dazu über, vorhandene Tools miteinander zu maßgeschneiderten Multimedia-, Internet- oder Intranet-Lösungen zu verknüpfen. Die Anwendung von Onlinelernen ermöglicht das mehr und mehr geforderte Lernen am bzw. in der Nähe des Arbeitsplatzes. Onlinelernen sollte aber nicht isoliert betrachtet werden: denn soziale Aspekte des Lernens erfordern in vielen neuen Schulungskonzepten trotzdem in gewissem Umfang Präsenzanteile. Diese werden heute vielfach durch lokale Workshops sichergestellt. Diese Kombination aus Onlinelernen und lokal moderierten Workshops bietet insbesondere den Vorteil der Kostenersparnis durch verminderte Dienstreisen und Ausfallzeiten. Denn es kann genau dann gelernt werden, wenn Wissen oder Informationen benötigt werden. Die Mitarbeiter können nicht nur auf örtlicher Ebene, sondern auch virtuell bundesweit voneinander lernen.

Praxisbeispiel Virtuelles Wissenssystem: Der an Bildung interessierte Mitarbeiter ruft an seinem PC ein vernetztes Trainingssystem auf und navigiert auf einem virtuellen Schreibtisch durch die Weiterbildungslandschaft des Unternehmens. **Das komplette Bildungsangebot befindet sich im virtuellen Trainingshandbuch.** Der Mitarbeiter stellt sich auf diese Weise seinen Qualifizierungsplan selbst zusammen und nimmt Kontakt zu einem Bildungsberater auf. Der Mitarbeiter möchte seine Qualifizierungsplanung in enger Absprache mit seinem Chef machen. Zunächst soll er alleine planen und dann den Gesamtplan vorlegen. Dies geschieht



Abb. 11: Barrieren beim Wissensmanagement (Quelle: Fraunhofer Magazin 1/98)

in der Regel persönlich, um den Qualifizierungsplan zu besprechen und auf die vereinbarten Ziele hin überprüfen zu können. Der Gesamtplan enthält neben Seminaren und Workshops auch CPT-Programme, Tests und Online-Rollenspiele. Nachdem der Qualifizierungsplan gebucht ist, bedeutet dies zunächst: Lernen dann und dort, wann und wo es passt im Rahmen der Zeitvorgaben von Seminaren, Konferenzen oder virtuellen Workshops. Die Terminabsprachen für den Wechsel von Präsenzveranstaltungen und Selbstlernen, von Online-Lernen und Offline-Lernen werden vom System unterstützt. **Schaltstelle für das geplante Lernen ist eine persönliche Trainingsbox.** Hier werden alle geplanten und gebuchten Lehrgänge abgelegt. Von hier aus werden die einzelnen Lernschritte aufgerufen und durchgeführt. Ein Trainings-Rating fragt in einem zeitlich angemessenen Abstand zu einem Lehrgang sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, ob die vereinbarten Ziele durch das Training erreicht wurden, insbesondere ob der Lernstoff praxistauglich ist.

Das Systempaket für die Planung, Implementierung und Umsetzung vernetzten Lernens besteht aus dem funktionalen Kern mit dem virtuellen Wissenssystem, Redaktionssystem und Nutzersystem. Kernelement ist das Virtuelle Wissenszentrum, das sowohl Kommunikation als

auch organisiertes und handlungsgesteuertes Wissen miteinander vernetzt. Organisiertes Wissen wird zentralgesteuert von der Bildungs- oder einer Fachabteilung in modularer Form zur Verfügung gestellt. Ganz gleich, ob es sich dabei um Print, CBT, Fallstudien, Simulationen oder Workshops handelt. Ergänzt werden kann dieser Wissenspool durch handlungsgesteuertes Wissen. Das sind beispielsweise Erfahrungen und Lösungsansätze, die von jedem Mitarbeiter eingegeben werden können und dann auch allen anderen zur Verfügung stehen (Alle haben das Wissen aller).

Praxisbeispiel Knowledge Management: Die Knowledge-Management-Lösung der Firma SAP – bestehend aus ATS, Info DB und Knowledge Warehouse – unterstützt Unternehmen dabei, das gesammelte Wissen ihrer Mitarbeiter effizient einzusetzen und zu erweitern. Dabei wird Wissen nicht als statischer Zustand verstanden. Denn wertvoll wird Wissen erst dadurch, dass es zur richtigen Zeit, der richtigen Person, im richtigen Zusammenhang verfügbar ist. Das Knowledge Warehouse besteht aus einer Serie von Tools, um Inhalte zu erzeugen, zu modifizieren, zu übersetzen, zu verteilen und zu verwalten und kann auch zum Aufbau und zur Verwaltung eigener, unternehmensspezifischer Inhalte genutzt werden. Aktuelle Inhalte im Warehouse sind 280

Standard Trainings incl. branchenspezifischer Kurse, 40 Role Based Education Kurse, Instructor Guides, SAP-Bibliothek (= erweiterte Hilfe, Hilfe zur Anwendung) und Glossar.

Mit den Möglichkeiten zur Wiederverwertung, Ergänzung und ständigen Aktualisierung lassen sich vor allem Lern- und damit gleichzeitig auch Geschäftsprozesse beschleunigen. Die Lösung ist R/3-integriert und ermöglicht damit auch die Verknüpfung mit dem Personalwesen (HR). Es besteht die Möglichkeit, alle Inhalte – einschließlich eigener oder SAP-Updates – beliebig zu modifizieren, zu ergänzen und sämtliche verschiedenen Sprach- und Release-Versionen sowie Modifikationen parallel zu verwalten. Über Anwenderprofile und Berechtigungskonzepte kann festgelegt werden, wer wo welches physische Info-Objekt zu sehen bekommt, wenn das logische angefordert wird. Die Erstellung/ Editierung von Inhalten erfolgt mit gängigen PC-Applikationen wie beispielsweise MS-Word. Damit kann die Ausgangsbasis zur Schaffung einer betrieblichen Wissensplattform geschaffen werden, etwa in Form eines unternehmensweiten Intranets zur laufenden Weitergabe von Wissen auf allen Hierarchieebenen: diejenigen im Betrieb, die über Wissen verfügen, können mit denen verbunden werden, die dieses Wissen benötigen. Die

Lösung ist skalierbar, internetfähig und lässt sich an die Vorgangsteuerung des R/3-Systems sowie an Office-Anwendungen von Microsoft anbinden. Aufbereitet werden können auch unstrukturierte Informationen einschließlich SAP-fremder Daten. Ein kontinuierlicher Lernprozess sowie die Wiederverwendung von Material werden ebenfalls durch internetfähige Anzeige- und Übersetzungsinstrumente unterstützt. Durch die Zugangsmöglichkeit zu betrieblichen Personal-

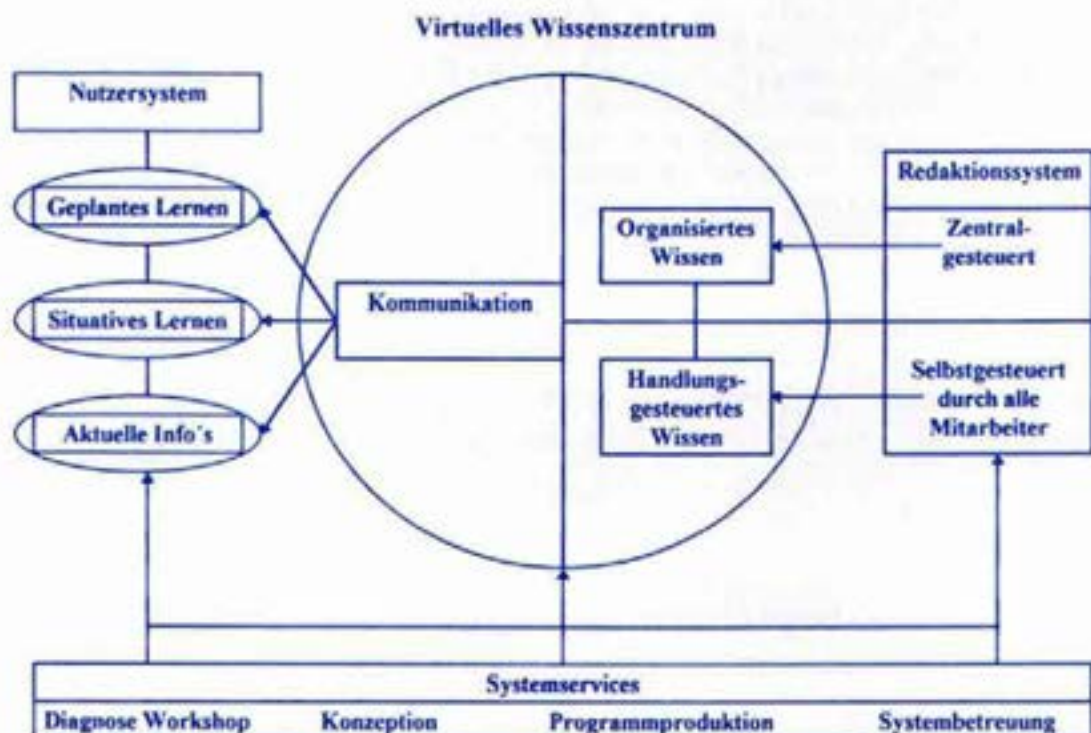


Abb. 12: Vernetzte Lerntools

daten können Schulungsmaßnahmen und anderweitige Informationsangebote auf einzelne Tätigkeitsprofile, Qualifikationsstufen und Weiterbildungsinteressen abgestimmt werden.

Praxisbeispiel Workplace Services Education: Ein Schulungsprogramm der Firma Hewlett-Packard zeigt IT-Fachleuten, wie sie ihre Abteilung organisieren und neue Technologien rund um das Drucken und die Bildbearbeitung effektiv nutzen können. **Diese virtuelle Lerngemeinschaft** ist unter <http://www.itresourcecenter.hp.com> zu erreichen. **In dem web-basierten Training** wird auch grundlegendes Knowhow über aktuelle Netzwerktechnologien sowie das Basiswissen für den Umgang mit Drucker, Scanner, Fax und Multifunktionsgeräten vermittelt. Im Internet als Schulungsraum kann der Schüler seine Lehrstunden individuell gestalten: d. h. Ort, Zeit und Inhalt legt er selbst fest. Der Lehrplan wird durch Simulationen, virtuelle Produkte und spielerisch gestaltete Szenarios aufgelockert. Im Rahmen des IT Resource Centers versorgt das Programm IT-Experten mit neuen Informationen. In einem Kurs zu Kopier- und Scangrundlagen wird gezeigt, wie Hard- und Softwarekomponenten eines Scanners funktionieren; dargestellt werden auch die verschiedenen Typen, Techniken und Konzepte von Scannern.

Praxisbeispiel Business TV: Während man ursprünglich unter Business TV Unternehmensfernsehen verstand, wird dieses Medium heute mehr und mehr als modernes Instrument der internen Unternehmenskommunikation genutzt. Schulungsprogramme oder andere Informationen für Mitarbeiter oder Führungskräfte werden mit den Mitteln des her-

kömmlichen Fernsehens produziert und im Betrieb gesendet. Technisch möglich und finanziell kalkulierbar wird dies durch die in Europa bestehenden digitalen Satellitennetze, die kodierte, also für andere Zuschauer nicht empfangbare Sendungen an genau definierte Nutzergruppen wie etwa die Mitarbeiter in den Filialen einer Handelskette ausstrahlen können. Diese digitale Datenübertragung kann nicht nur für Fernsehgeräte, sondern auch für PC's genutzt und in bereits bestehende firmeninterne Datennetze eingespeist werden.

Satellitensysteme wie das vor allem von privaten TV-Konsumenten genutzte Astra-System können Fernsehsignale flächendeckend verteilen. Der Anwender von Business-TV braucht die auch für das „normale“ Fernsehprogramm verwendete Technologie mit Studio, Aufzeichnungsgeräten, Empfangsgeräten und einer Anlage, die die digitalen Signale zum Satelliten schickt. Verbundlösungen werden sich auch im Mittelstand durchsetzen: Industrie- und Handwerkskammern, Genossenschaften und Berufsbildungswerke sind dadurch in der Lage, über regionale Netzwerke Schulung und Weiterbildung zu erschließen. **Da die Information zum Teilnehmer kommt und nicht umgekehrt, reduzieren sich bei Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen Reisekosten und Produktionsausfälle.** Die Mitarbeiter bleiben vor Ort und können doch aktiv – beispielsweise über schmalbandige Rückkanäle wie Telefon und e-mail – an Veranstaltungen teilnehmen. Bei DaimlerChrysler wurde festgestellt, dass durch den Einsatz von Business TV die Schulung von Mitarbeitern und Handelspartnern, die früher fünf Monate in An-

spruch nahm, auf ganze 12 Tage verkürzt werden konnte.

Gerade Handwerksbetrieben fällt es oft schwer, ihre Mitarbeiter zu Fortbildungskursen zu schicken. Ist die einzige Bürokraft für einen oder mehrere Tage auf einer Fortbildungsveranstaltung für neue PC-Programme, dann ist das Büro nicht mehr besetzt. Oder: informiert sich der Meister eines Betriebes über neue Fertigungstechniken, kämpft die Firma mit kaum finanzierbaren Ausfallzeiten. Trotzdem sind aufgrund des ständig zunehmenden Wettbewerbsdrucks gerade auch solche Betriebe auf gute Mitarbeiter angewiesen. Hier eröffnet Business-TV mittelständischen Betrieben neue Aus- und Fortbildungswege: über regionale betriebliche Bildungs-TV-Netzwerke kann die Schulung und die Aus- und Weiterbildung in den Betrieben optimiert werden. Organisationen und Verbänden wie den Industrie- und Handelskammern sowie den Berufsbildungswerken als Trägerinstitutionen der beruflichen Aus- und Weiterbildung wächst hier eine neue Rolle zu. Sie werden in der Zukunft nicht mehr nur Präsenzseminare veranstalten, sondern müssen verstärkt die Potentiale des virtuellen, netzgestützten Lernens nutzen. Anhand der nachfolgenden Modellrechnung wird verdeutlicht, dass bei Schulungsveranstaltungen durch den Einsatz von Business-TV die Kosten um 30 Prozent gesenkt werden könnten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	14	16	G	P	

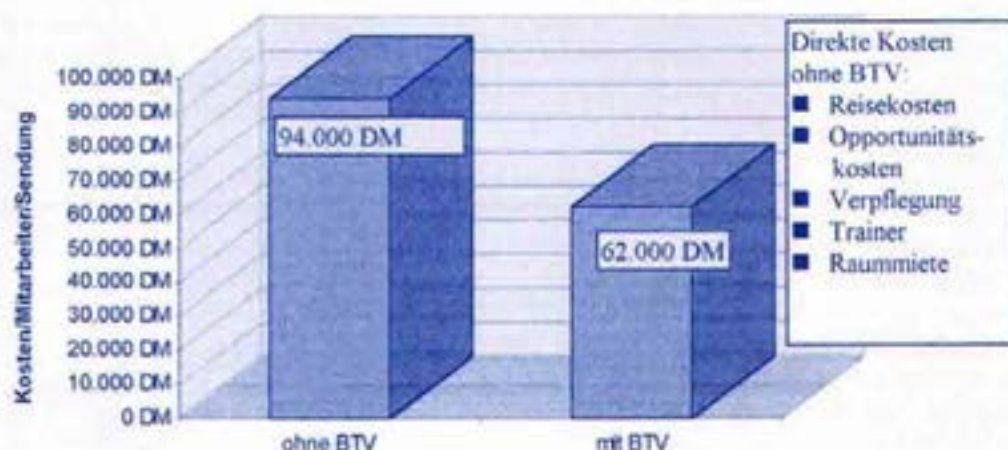


Abb. 13: Modellrechnung zur Mitarbeiterschulung mit/ohne BTV (Business TV)

ZIELGERICHTETE KOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN

oder: was ich über mich selbst wissen muss,
um gut kommunizieren zu können



Dipl.-Ök. Cornelia Bieler arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin für Betriebswirtschaft und EDV bei der Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Thüringen (START) e. V. Sie ist stellv. Arbeitskreisleiterin des Controller Arbeitskreises Thüringen.

von Dipl.-Ök. Cornelia Bieler, Erfurt

Obwohl die Kommunikation im beruflichen Leben der Controller eine wesentliche Rolle einnimmt, ist der Begriff selbst im Controller Wörterbuch nicht zu finden. Auch im Internet finden sich kaum Dokumente zum Thema zwischenmenschliche Kommunikation, sondern lediglich solche, die sich mit der Mensch-Maschine-Kommunikation beschäftigen.

Dabei ist es gerade beim Einsatz vieler Controlling- und/oder Führungsinstrumente, wie z. B. der Balanced Scorecard oder der Führung durch Zielvereinbarungen unerlässlich, dass gerade die zwischenmenschliche Kommunikation stimmt, wenn man ein optimales Betriebsergebnis erzielen will.

Woran kann es aber liegen, dass gerade dieses wichtige Instrument des Controllers in der Controlling-Literatur so wenig Beachtung erfährt? **Weil gute Kommunikation nicht messbar, sondern nur erlebbar ist?** Wer gute Kommunikationsbedingungen an der Zahl der offenen Türen im Unternehmen messen will, wird mit Sicherheit Schiffbruch erleiden, **denn offene Türen sagen allenfalls etwas über die Gesprächsbereitschaft, aber nichts über die Qualität der Kommunikation aus.** Vielleicht liegt es ja am traditionellen Berufsbild des Controllers, dass er lieber mit Zahlen umgeht als mit Menschen? Das bedeutet aber, dass es einen Widerspruch gibt zwischen dem ur-

sprünglichen Selbstbild des Controllers und den Anforderungen, die neue Managementtechniken und Schlüsselqualifikationen an den Controller stellen.

Das könnte eine der Ursachen sein, dass trotz aller Anstrengungen oft die Kommunikation nicht klappt, Ziele und geplante Maßnahmen nicht transparent genug sind und das Feed Back der Geschäftsführung, der Fachabteilungen oder der Mitarbeiter oft karger als erwartet ausfällt.

Manchmal liegt es auch daran, dass Sender und Empfänger zwar dieselbe Sprache sprechen, den Worten jedoch völlig unterschiedliche Begriffsdefinitionen zu Grunde liegen. Worum man sich in der Regel aber nicht im Klaren ist, weil jeder vom anderen annimmt, er habe ihn verstanden. Weil man(n) häufig die anderen Signale, die der Gesprächspartner aussendet, nicht genügend beachtet.

Die Übermittlung sprachlicher Informationen kann als **Informationsverlusttreppe** (nach Shannon und Weaver, 1949) abgebildet werden. Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass nicht alles, was man sagt, auch genau so ankommt. Der Sprecher meint etwas und sagt es mit seinen Worten, d. h. das Gehirn leistet bereits eine Übersetzungsarbeit, bevor das erste Wort gesprochen wurde. Der Empfänger hört etwas und wieder wird das Gesagte vom Gehirn vor dem jeweiligen Erfahrungshintergrund übersetzt. Man meint zu verstehen.

Die einfache Regel „non verbal vor verbal“, das heißt körpersprachliche Signale höher werten als das gesprochene Wort, sollte deshalb in jeder Gesprächssituation Anwendung finden. Nur so kann man Missverständnissen bereits im Vorfeld vorbeugen.



Gesprächstechniken

Wichtig ist auch das Umfeld – die Gesprächssituation selbst – für das Führen erfolgreicher Gespräche. Ist es laut? Das heißt, die Kommunikation findet unter erschwerten Bedingungen statt, weil das Gegenüber vielleicht gar nichts hören kann. Klingelt ständig das Telefon/Handy? Dann ist die Kommunikation bereits gestört, weil man ständig unterbrochen wird und neu beginnen muss. Ist mein Gesprächspartner gerade auf dem Weg zum nächsten Termin und deshalb in Eile? Dann wird er sich nicht auf das von mir Gesagte konzentrieren können und nur mit „halbem“ Ohr hinzuhören, weil er in Gedanken bereits beim bevorstehenden Termin ist.

Deshalb ist es wichtig, sich auf wichtige Gespräche richtig vorzubereiten und den richtigen Zeitpunkt bewusst zu wählen. Solche Gespräche sollten nicht zwischen Tür und Angel geführt werden. Denn dann bekommt der Partner leicht das Gefühl, dass er nicht ernst genug genommen wird.

Auch ist es wichtig, im Vorfeld die Gesprächsbereitschaft des Partners zu erkunden. „Haben Sie zehn Minuten Zeit für mich, ich möchte etwas mit Ihnen besprechen?“ Das gibt dem Gesprächspartner die Gelegenheit, auch mal nein zu sagen, wenn es unpassend ist.

Vorbereitung von Gesprächen

Die richtige Vorbereitung von Gesprächen ist häufig ausschlaggebend für den erfolgreichen Verlauf. Was will ich sagen? Hierbei sollte man sich auf das Wesentliche konzentrieren und das Ziel des Gesprächs für sich selbst konkret formulieren. Wem sage ich es? Möglicherweise kann die Fachabteilung mit meinem Controlling-Vokabular nichts anfangen und man muss sich alternative Formulierungen überlegen. Wie sage ich es? An Ihren eigenen Gesten und Ihrer Mimik wird Ihr Gegenüber immer erkennen, wie Sie zu einer Sache stehen, weil dies automatisch abläuft und nur bedingt gesteuert werden kann. Das heißt, wenn Sie sich nicht mit einer Sache identifizieren können, ist es besser, die Konsequenzen zu ziehen.

Wie viel Zeit muss ich für das Gespräch einplanen? Der Zeitrahmen für ein Ge-

spräch sollte beiden Gesprächspartnern bereits im Vorfeld klar sein. Nur so kann man den zeitlichen Verlauf mit dem Inhalt in Einklang bringen.

Bei der Planung eines Gesprächs ist auch wichtig, sich über die eigenen Gefühle (positiv, negativ) klar zu werden, die man hat, wenn man an das Gespräch denkt und woran es liegen könnte. Man kann dem dann entgegensteuern, indem man ausspricht, was einem Unbehagen verschafft. Z. B.: „**Ich kann mich nicht auf unser Gespräch konzentrieren, wenn ständig Ihr Handy klingelt.**“ „Ich habe das Gefühl, dass ich Sie nicht für meine Idee begeistern kann.“

Sicherlich wird gerade dieser Punkt vielen Controllern einige Bauchschmerzen verursachen. Das liegt daran, dass sie gewohnt sind, sich überwiegend auf der rationalen, abstrakten Ebene zu bewegen und auszudrücken. Emotionen werden dabei regelmäßig verdrängt und deshalb auch nicht angesprochen.

Binnenstruktur von Gesprächen

In die mentale Planung von Gesprächen sollte man auch deren Binnenstruktur (5 Phasen) einbeziehen.

Die Phase der *Kontaktaufnahme* dient dazu, ein offenes, freundliches Klima herzustellen, z. B. durch persönliche Begrüßung und einige „aufwärmende“ persönliche Worte. Vorsicht jedoch vor übertriebener Herzlichkeit, die nimmt man Ihnen nicht ab.

In der *Informationsphase* erfolgt die gemeinsame Planung des Gesprächs (Thema, Zeitraum etc.), das stellt sicher, dass sich beide Partner über den Verlauf des Gesprächs einig sind.

Die folgende *Argumentationsphase* dient der inhaltlichen Auseinandersetzung, dem Argumenteaustausch und der gemeinsamen Entwicklung von Ideen.

In der *Beschlussphase* sollten alle Entscheidungen noch einmal so formuliert werden, dass sie von allen Beteiligten getragen werden. „Fassen wir zusammen...“, „Ich habe Sie doch richtig verstanden...?“. Hier kann, wenn erforderlich, auch ein Termin für die Fortsetzung des Gesprächs festgelegt werden.

Auch sollten Sie nicht vergessen, für einen positiven *Abschluss* zu sorgen: „Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben.“

Wahrnehmen und Wahr genommen werden

Trotz bester inhaltlicher Vorbereitung eines Gesprächs kann es aber immer wieder zu Missverständnissen kommen. Deshalb ist es ratsam, neben der sprachlichen Ebene auch immer die **Körpersprache** des Gesprächspartners zu beachten (non verbal vor verbal) und gegebenenfalls Ihre Eindrücke zu äußern. „Ich habe den Eindruck, Sie sind nicht meiner Meinung?“ Sie haben bisher geschwiegen. Was ist Ihre Meinung?

Auf der anderen Seite werden auch Sie über Ihre Körperhaltung, Mimik, Gestik, Sprechweise etc. wahrgenommen. D. h. ihre non verbalen Signale transportieren in gewisser Weise Ihre Authentizität.

Gute Gespräche können nur auf einer gegenseitigen vertrauensvollen Basis stattfinden. Wenn Ihr Gegenüber jedoch aus ihrer Haltung den Eindruck gewinnt, dass sie ihn oder sie als Person nicht achten, kann keine Vertrauensbildung stattfinden und Abwehr bzw. Fluchtreaktionen sind die Folge.

Diese Vertrauensgewinnung wird im europäischen Raum im Wesentlichen bestimmt durch die körperliche Distanz und den Freiraum, den Sie Ihrem Gesprächspartner zugestehen.

E. T. Hall hat hierbei vier Distanzonen ermittelt: die intime Distanz (0 – 40 cm), die persönliche Distanz (40 cm bis 1,5 m), die gesellschaftliche Distanz (1,5 m bis 4 m) und die öffentliche Distanz (> 4 m).

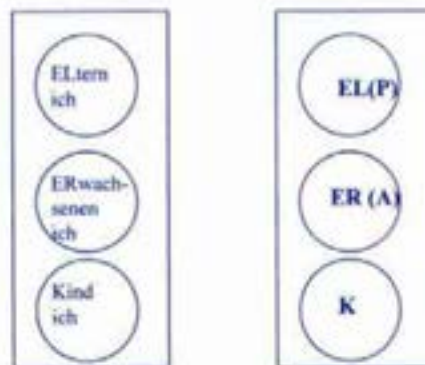
Die persönliche Distanz ist Mindestabstand für Chefs, Lehrer, Trainer etc. Wird diese Distanz verletzt, z. B. durch weit ausholende Bewegungen oder unerwünschtes Schulterklopfen, zeigen wir automatisch typische Abwehrreaktionen, wie Arme verschränken (als Barriere), Nervosität, Senken des Kinns, Vermeiden des Blickkontaktes. Wir fühlen uns als Person missachtet. Die Folge ist, dass wir dem Inhalt des Gesprächs kaum noch Beachtung schenken und nur noch versuchen, dieser Situation zu entfliehen.

Einflüsse auf die Kommunikation

Neben den äußeren Einflüssen der Kommunikation wie Tageszeit und

Atmosphäre, Sprachverhalten und Körpersprache sind auch die inneren Einflüsse wie momentane Gefühle, Einstellungen, Berufs- und Lebenserfahrung der Gesprächspartner von Bedeutung. Jeder hat mal einen schlechten Tag. Und jeder hat persönliche Erfahrungen und Gefühle, von denen der andere nichts weiß, von denen man mitunter selbst nichts weiß. Wie heißt es so schön: „Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust.“ Wissenschaftler (wie Freud, Penfield, Berne) sind der Sache nachgegangen und haben festgestellt, dass jeder Mensch – jede Persönlichkeit – aus drei Ich-Dispositionen¹ (Eltern ich, Erwachsenen ich, Kind ich) besteht und dass der Mensch in seiner Erinnerung nicht nur Ereignisse, sondern auch Gefühle aufzeichnet. Hierin liegt eine der Erklärungen menschlichen Verhaltens. Betont sei, dass jeder Mensch alle diese drei Dispositionen in sich vereinigt, nur dass die eine oder andere Verhaltensweise mehr oder minder stark ausgeprägt ist und die Grenzen zwischen den einzelnen Dispositionen fließend sind.

Um also missverständlichen Gesprächssituationen vorzubeugen, muss man zunächst in Erfahrung bringen, welche der drei Dispositionen bei einem selbst am ausgeprägtesten ist. Das macht man am besten im Gespräch mit dem Ehepartner oder mit guten Freunden, denn oft stimmt das Selbstbild, das man von sich hat, nicht mit dem Fremdbild, das andere von einem haben, überein.



Personlichkeitsstruktur nach Dr. Eric Berne, 1961

Das *Eltern-ich* (EL) beinhaltet alle Aufzeichnungen des Gehirns und Erfahrungen, die ein Mensch in seinen ersten 5 bis 6 Lebensjahren gemacht hat. Also alle Regeln, Gebote, Verbote, aber auch Liebkosungen und Fürsorge, die dem kleinen Menschen zuteil werden, die er

¹ Verhaltensweisen

unkommentiert hinnimmt und die ihn sein ganzes Leben lang begleiten. Ob sich ein Mensch im Eltern-Ich befindet, erkennt man an non verbalen Signalen, wie z. B. gerunzelten Augenbrauen (als Rüge), ausgestrecktem Zeigefinger (als Hinweis, Gebot) oder an verbalen Äußerungen wie z. B. „Wenn ich Sie wäre...“, „Das weiß man doch...“ (Besserwissen), „Das machen alle so...“, aber auch an verständnisvollen Gesten und dem Wunsch, helfen zu wollen.

Im *Kindheits-Ich* (K) befindet man sich, wenn einen die Wut gepackt hat, wenn man neidisch auf den Erfolg des anderen ist, wenn man schmolzt, trotz (weines Kindes) oder einen anderen dazu manipulieren will, dem eigenen Willen Folge zu leisten. Andererseits liegt auch im Kindheits-Ich die Wurzel der Kreativität, die Neugierde.

Im *Erwachsenen-Ich* (ER) werden früher gesammelte Informationen (der eigenen Eltern, Vorbilder, gesellschaftliche Rahmenbedingungen), Gefühle und Wünsche (des Kindheits-Ich) mit Hilfe eigener Erfahrungen überprüft, um sie entweder zu übernehmen oder zu verwerfen. Das heißt, das Erwachsenen-Ich überprüft laufend alte Informationen auf aktuelle Gültigkeit. Je weniger Widersprüche es hierbei zwischen dem uns überlieferten Wissen und der realen Welt gibt, desto mehr Freiraum haben wir für Kreativität.

Das Erwachsenen-Ich ist der anzustrebende Zustand, da es uns ermöglicht, logisch zu denken, zu analysieren und Schlussfolgerungen zu ziehen.

Ohne hier näher auf die eigentliche Transaktionsanalyse eingehen zu wollen, ist es wichtig zu erkennen, dass man nur optimal kommunizieren kann, wenn man zwischenmenschliche Transaktionen (Aktion: etwas sagen, tun; Reaktion: darauf reagieren) besser versteht. Sich selbst erkennen, mit den eigenen Stärken und Schwächen besser umgehen lernen, wäre ein erster Schritt zum Umgang mit Konflikten und schwierigen Gesprächssituationen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Die Sekretärin gibt ihrer Chefin die von ihr geschriebene Post zur Unterschrift. Diese entdeckt, dass der Brief nicht in der neuen Rechtschreibung geschrieben wurde.

Sie sagt: „In unserem letzten Wochen-

gespräch hatten wir doch vereinbart, dass wir zukünftig die neue Rechtschreibung in unseren Anschreiben verwenden. Wieso haben Sie das nicht berücksichtigt? Immer muss man Ihnen alles zweimal sagen.“ (kritisierendes EL)

Darauf die Sekretärin bestürzt: „Ich hab's vergessen. Dass immer mir das passieren muss.“ (weinendes K)

Wenn die Chefin jetzt tröstend (fürsorgliches EL) bzw. sachlich (ER) antwortet, dass das kein Problem sei, weil in der Firma ja ein Konvertierungsprogramm existiert, dann kann kein weiterer Konflikt entstehen.

Antwortet sie jedoch in einer Art und Weise, die das z. Zt. ohnehin angeschlagene Selbstwertgefühl der Sekretärin („Dass mir das immer passieren muss“) noch weiter beschädigt oder sie als Person in Frage stellt, dann wird diese zwar den Auftrag erledigen, aber die Kommunikation zwischen beiden ist dauerhaft gestört, weil sich die Sekretärin dauerhaft „nicht o.k.“ fühlt.

Sicherlich ist dies ein etwas plakatives Beispiel, bei dem außerdem die betrieblichen Machtverhältnisse unberücksichtigt geblieben sind. Möglicherweise findet sich aber jeder von uns in der einen oder anderen „Rolle“ wieder.

Situationen wie „Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.“ verhindert teamorientiertes Arbeiten, weil sich einer der beiden Partner dem anderen überlegen fühlt und evtl. seine Machtmittel bewusst zur Unterdrückung des Schwächeren einsetzt. Auch der umgekehrte Fall „Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k.“ verhindert eine Änderung des Zustandes wegen der Unsicherheit evtl. sogar Angst dem Partner gegenüber und mangelndem Selbstwertgefühl. Der optimale Zustand wäre, wenn beide „o.k.“ sind, weil sich beide Partner gegenseitig als Persönlichkeit akzeptieren und Achtung entgegenbringen.

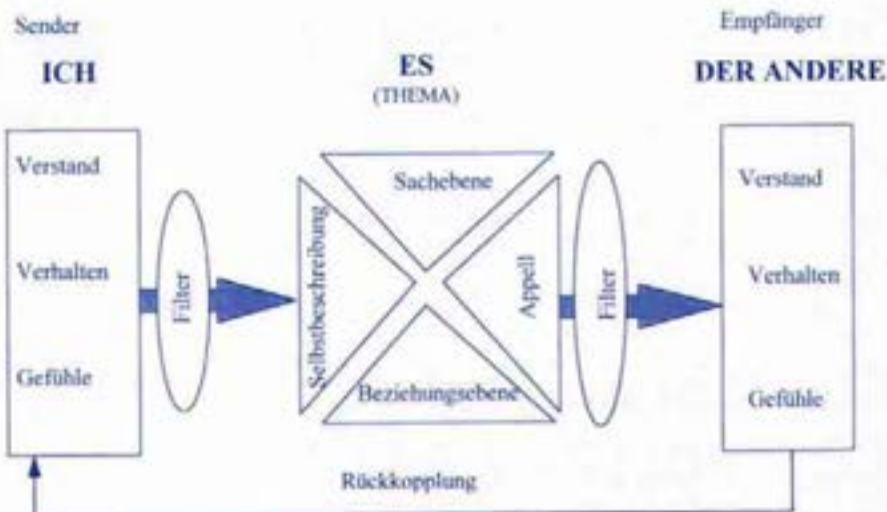
A. Harris sagt: „Der erste Schritt bei der Überwindung von Hindernissen ist die Erkenntnis, dass bei jeder Entscheidung drei Datengruppen verarbeitet werden müssen (EL, K, ER). ... Das Erwachsenen-Ich ist der Ort, wo die Dinge geschehen, wo sich Hoffnung regt und wo Veränderung möglich ist.“

Wie bleibt man nun, trotz ständigem Stress und Leistungsdruck am Arbeitsplatz, im Erwachsenen-Ich? Es gibt kein

Rezept, das immer funktioniert. Aber man kann versuchen, das K (Ängste, Schwächen, verwundbare Stellen) und das EL (Gebote, Verbote) bei sich selbst (Selbstreflexion) und anderen erkennen zu lernen und damit umzugehen, z. B. indem man sich selbst ein Wertesystem erarbeitet „Ich bin wichtig – Du bist wichtig“ und anderen aufgeschlossen und vorurteilsfrei gegenübertritt. Manchmal reicht es auch, bis zehn zu zählen, um so dem ER die Gelegenheit zu geben, das EL und das K von der Realität (den Tatsachen bzw. dem Sachinhalt einer Information) zu trennen.

Erinnern wir uns, bei der Übermittlung sprachlicher Informationen kann es auf Grund der Informationsverlusttreppe zu Missverständnissen kommen, weil der Gesprächspartner etwas anderes versteht als wir meinen. Wichtig ist: Wahr ist nicht, was Sie sagen (meinen), wahr ist, was der Partner hört (versteht). Schulz von Thun unterscheidet hierbei vier Aspekte einer Nachricht: Das „Sach-Ohr“, das „Beziehungs-Ohr“, das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ und das „Appell-Ohr“.

Ein Beispiel: A: „Wo ist der Ordner X? Ich habe ihn nicht gefunden.“
 Beim Sach-Ohr steht der Sachinhalt einer Information im Vordergrund: „Ich brauche den Ordner zum Arbeiten.“ Empfänger, die überwiegend mit dem Beziehungs-Ohr hören, nehmen den Inhalt oft persönlich und fühlen sich leicht angegriffen und B hört: „Ich bin unordentlich.“ Beim Selbstoffenbarungs-Ohr hört der Empfänger, was die Nachricht über die Person des Senders sagt: „Ich kann das besser als Sie.“ Oder: „Ich habe es eilig, bitte sagen Sie mir, wo der Ordner steht.“ Ein Mensch, der auf



Vier Ebenen einer Nachricht nach Schulz v. Thun

dem Appell-Ohr besonders gut hört, wird vermutlich aufspringen und den Ordner suchen.

Je nachdem, mit welchem Ohr (in Abhängigkeit von seinem Selbstwertgefühl) der Empfänger unsere Nachricht hört, nimmt er unsere Information unterschiedlich „wahr“. Die Verantwortung für das, was beim Empfänger ankommt, liegt jedoch immer beim Sender. Deshalb ist es, besonders bei Verhandlungen, wichtig, darauf zu achten, wie man etwas sagt und auf welchem Ohr der andere uns gerade hört.

Kommunikation ist immer von unserem Selbstbild abhängig. D. h. wie wir uns gerade fühlen, auf welchem Ohr wir besonders gut hören bzw. in welchem der drei Ich-Zustände wir uns befinden. Immer transportieren wir etwas davon bewusst oder unbewusst in unseren Nachrichten, die wir anderen vermitteln, mit.

Gute Kommunikation setzt demnach voraus, dass wir uns selbst und unseren Gesprächspartner richtig erkennen – und das kann man lernen.

Literaturhinweise

- Dr. Gehm, Theo: Kommunikation im Beruf, 1997
- Harris, Thomas: Ich bin o.k. – Du bist o.k. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, 1995
- Schulz v. Thun: Miteinander reden 1-3, 1996
- Birkenbihl, Vera: Kommunikationstraining, 1994. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	11	17	P		



Checklist und Text zu CONTROLLER'S BWL-PROFIL

von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt, Leiter des TI M&C, Kenzingen/Freiburg

Controller leisten Managementservice. Dazu benötigen sie umfassendes und aktuelles Management-Know-how. So weit, so gut. Doch was braucht der Controller wirklich im Tagesgeschäft? Um diese Frage zu klären, wurden rd. 500 Controller im deutschsprachigen Raum interviewt. Die folgende zusammengefasste Ergebnisübersicht dieser Umfrage soll für den Controller in seiner Sommerpause – sofern er überhaupt „innerliche Ferien“ hat – ein Spiegelbild sein und ihn zum Nachdenken über seine eigene Know-how-Position anregen!

1 Untersuchungsdesign

Controlling dient dem Management, und dies wiederum stützt sich trotz aller praktischen Erfahrungsnotwendigkeit und trotz aller Gefühl- und Aus-dem-Bauch-Entscheidungen stark auf etabliertes betriebswirtschaftliches Denken – schließlich sind immer mehr Controller Inhaber einschlägiger betriebswirtschaftlicher Hochschulabschlüsse. Wie findet man nun aber gerade das **BWL-Fundament, das der Controller wirklich benötigt?** In der Vergangenheit ist zwar (wissenschaftlich) recht viel darüber diskutiert worden, was eine Allgemeine BWL (ABWL) überhaupt vermitteln soll und wieviel (Spezial)wissen dann von der ABWL in sog. Speziellen BWLs (Handel, Business-to-Business-Marketing, Versicherungswirtschaft usw. usw.) zu verlagern sei. Immerhin ist aber klar, dass die ABWL weiterhin Basis für fundiertes Management bleibt. Daher wurde das aktuelle

ABWL-Gebäude herangezogen, um daran die Ansprüche des Controllers zu messen, wie zur Jahrtausendwende und nach rd. 100 Jahren wissenschaftlich betriebener BWL in Deutschland nun sein notwendiges und unnötiges BWL-Know-how aussieht, das ihm die ABWL als Handwerkszeug bietet.

Schnell ein paar Worte zum empirischen Untersuchungsdesign:

- schriftliche Fragebogeninterviews bei rd. 500 vorquitiert ausgesuchten Controllern im deutschsprachigen Raum;
- Beschränkung auf Controller mit mind. zehnjähriger Berufspraxis, um auf diese Weise die noch ans Studiumdenken gewöhnten Controller mit „Liebe“ oder „Hass“ zur studiumsgewöhnten BWL auszuschließen;
- Versuch, möglichst nur Allgemeincontroller einzubeziehen und hingegen spezialisierte Controller – mit zwangsläufig eher einseitigem Spezialinteresse – auszuschließen (z. B. Marketingcontroller);
- Vorquotierung auf übliche Weise (Unternehmensgröße, Branche).

Die im deutschsprachigen Raum übliche ABWL – worin besteht sie nun? (Fast) jeder Hochschullehrer, der eine solche Veranstaltung üblicherweise liest, hat inzwischen dazu „sein“ Lehrbuch auf dem Markt. Deshalb lag es nahe, speziell die durch ihre Auflagenzahl etablierten Lehrbücher mit ihrem jeweiligen Inhalt ABWL-typisierend heranzuziehen, also z. B.



Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt, Leiter des Transfer-Instituts Management & Controlling, Talhalde 46, D-79341 Kenzingen b. Freiburg

- Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 13. Aufl., München/Wien 1998
- Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., Köln 1996
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München 1996.

„Dem Wöhe“ gehört hier durch die Auflagenanzahl eindeutig der Vorrang, so dass dessen Gliederung exemplarisch als ABWL-Basis herangezogen wurde. Um indes auch Newcomern eine Chance zu geben, wurde stellvertretend für solche Newcomer die Veröffentlichung Pepels, W. (Hg.): ABWL. Köln 1999 gewählt (an der übrigens auch der Autor dieses Beitrags mit einem Aufsatz mitgewirkt hat). Aus diesen beiden Werken wurden ohne allzu große Veränderungen die Inhalte (via Inhaltsverzeichnis) herausgezogen und den befragten Controllern vorgegeben. Die dann entstandene quasi **BWL-Stichwortsammlung** diente als Basis für die Controllerbefragung: Sie mussten auf einer 10er Ratingskala angeben (1 = extrem unwichtig; 10 = extrem wichtig), für wie (un)wichtig sie ein bestimmtes Stichwort mit dem dahinterstehenden BWL-Inhalt einschätzten, und zwar

- in bezug auf die „**Brauchbarkeit**“ bei ihrer täglichen Controllingarbeit (Symbol ⊗ in der Tabelle).
- grundsätzlich als notwendiges Background-Know-how (Symbol ◆ in der Tabelle).

Die Tabelle zeigt für den an Einzelheiten interessierten Leser eine Vielzahl von Detailergebnissen. Angegeben sind dort die – aufgrund der besseren Darstellung ganzzahlig gerundeten – Ratingwerte, die im Durchschnitt erhoben wurden. Bei den Überschriften (z. B. Punkt 2 mit den Unterpunkten 2.1, 2.2 usw.) wurde nicht ein Mittelwert der Ratingwerte für die Unterpunkte angegeben, sondern die Controller mussten **auch für den Oberpunkt einen eigenen Ratingwert angeben** – daher kann es hier z. T. auf den ersten Blick zu vermeintlichen Widersprüchen kommen, wenn „Oberwert“ und „Unterwerte“ nicht stimmig erscheinen. Auf diese Weise wird aber auch deutlich, dass Controller vielleicht ein bestimmtes Themengebiet für wichtig halten, die darunter liegenden Teilgebiete jedoch für unwichtig erachten.

Mit der Einbeziehung der beiden genannten BWL-Werke war übrigens primär keine Wertung dieser beiden Publikationen gewollt; sie dienten vielmehr nur als Basis, um das ABWL-Gebäude darzustellen. Die zwar ebenfalls abgefragte Beurteilung dieser beiden Publikationen durch die Controller wird daher hier bewusst nicht wiedergegeben. Die beiden Inhaltsverzeichnisse weisen selbstverständlich einige redundante Überschneidungen auf, die indes so belassen wurden und z. T. sogar als „Kontrollfragen“ dienten, ob die Controller ehrlich antworteten.

2 Ergebnis-Highlights

Die so durch die empirische Feldstudie gewonnenen Ergebnisse lassen diverse Einsichten zu. Wesentliche Erkenntnisse werden im folgenden zusammengefasst vorgestellt:

- Es gibt offenbar **keine allzu großen Divergenzen zwischen dem day-by-day-notwendigen Know-how und den Know-how-Basics „im Hintergrund“**. Grundsätzlich scheint der Controller aber etwas theoriefeindlich zu sein und vor allem direkt umsetzbares Know-how zu bevorzugen.
- Der Controller benötigt **vornehmlich strategierelevantes Know-how** (Planungstechniken, Kernkompetenzen, Wertdenken) und kann auf

viele Faktendetails (z. B. auch im externen Rechnungswesen und bzgl. diverser Finanzierungsarten) verzichten.

- Die BWL ist zur Weiterentwicklung klassischen Know-hows aufgefordert (z. B. die bei den Befragten nicht selten anzutreffende Einsicht, dass der interne Zins bei den Investitionskalkülen wenig aussagekräftig ist und vielmehr durch z. B. den modifizierten internen Zins zu ersetzen ist). Die Modernisierung oder Aussagendifferenzierung ist also auch bereits schon bei ABWL und nicht erst bei der Vermittlung von Spezial-Know-how gefordert!
- **Quantitative Methoden (Operations-Research) sind generell rückläufig.**
- **Kostenrechnung-Know-how** klassischer Provenienz (Kalkulationsverfahren u. ä.) sind ebenfalls **rückläufig in ihrer Controllingbedeutung.**
- Die ABWL lässt die Erlös-komponente – als Pendant zur recht einseitig und dominant fokussierten Kostenkomponente – viel zu blass aussehen.
- Sozialkompetenznahe Know-how (z. B. Mitbestimmungs-Know-how), das in der **Moderations- und Kommunikationsfunktion** gefragt ist, **gewinnt sehr stark an Boden.**
- Investitions- und Finanzierungs-Know-how i. V. m. dem wertorientierten Controlling ist besonders wichtig.
- Ursprünglich stark aus der mikroökonomisch ansetzenden Volkswirtschaftslehre kommende Ansätze (z. B. Produktions- und Kostentheorie mit marginalanalytischen Methoden) sind – trotz ihres gewissen Revival in der Marketingwissenschaft – wenig gefragt.
- Das für den Controller notwendige **Jahresabschluss-Know-how bezieht sich vor allem auf internationale Rechnungslegungsstandards** und in Verbindung zum Wertmanagement (EVA, SHV). Detail-

wissen in bezug auf die HGB-Rechnungslegung wird kaum verlangt.

Mängel, d. h. nicht durch die ABWL abgedeckte Bereiche auch für den nicht auf einen besonderen Bereich spezialisierten Allgemeincontroller gibt es vor allem in bezug auf

- Verzahnung von Strategiedenken und Wettbewerbsrecht und -verhalten
- Einbeziehung internationaler Denkweisen (Konvergenz von Rechnungslegungsstandards; Aufweichen der Trennung von interner vs. externer Rechnungslegung).

Überdies unterstützt die BWL zu wenig

- das crossorganisationale Value-management,
- die Verhaltensorientierung,
- ein differenziertes Ziel-Know-how (z. B. Verzahnung von Wertorientierung, Werttreibern usw. statt nur Darstellung altklassischer hierarchischer Zielsysteme wie ROI)

und wird von den Controllern insgesamt als etwas (zu) „bieder“ eingestuft. Dies ist auch nicht durch den oftmals zu hörenden Hinweis auf das doch für das Grundverständnis auch so notwendige, aber leider eben halt so trockene BWL-Basic-Know-how entschuldbar.

3 Controller's Konsequenzen

Wie nun Lücken füllen? Die in Abb. 2 aufgezeigten Alternativen belegen, dass Controller hier eine eindeutige Präferenz aufweisen, also **Seminare in dem Stil besonders präferieren, wie sie etwa u. a. von der Controller Akademie veranstaltet werden**. Eng fokussierendes Know-how-Updating durch punktuallisierende Spezialseminare ist überraschenderweise vergleichsweise wenig gefragt!

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
05	06	16	F	P

Wöhe		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre	•									
2	Betriebliche Produktionsfaktoren	•									
2.1	Betriebsführung	•									
2.2	Strategische Unternehmensführung	•									
2.2.1	Träger der Führungsentscheidungen (Eigentümer und Führungsorgane; Mitbestimmung der Arbeitnehmer)										
2.2.2	Organisation der Führungsspitze										
2.2.3	System der betrieblichen Ziele (Zielvorstellungen; Zeitanlagen; Zielkonflikte; Zielsystem der strategischen Unternehmensführung)										
2.2.4	Führungsinstrumente (Immaterielle direkte und indirekte Führungsinstrumente)										
2.2.5	Führungsprinzipien (Delegationsproblem; ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien)										
2.2.6	Planung (strategische Planung; strategische Geschäftsfelder; Instrumente zur Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern und zur Auswahl von Strategien; Erfahrungskurven-Analyse; Produktlebenszyklus; Portfolioanalysen; PMS-Programm; Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung; Ungewissheit als Grundproblem der Planung)										
2.2.7	Entscheidung (Entscheidungsfeld; Bewertung möglicher Ergebnisse; Entscheidungsregeln bei Sicherheit; Entscheidungen bei Risiko; Entscheidungen bei Unsicherheit wie etwa Maximax-Regel (Wald-Regel), Maximax-Regel, Hurwicz-Regel (Pessimismus-Optimismus-Regel), Savage-Niehans-Regel (Regel des kleinsten Bedauerns), Laplace-Regel (Regel des unzureichenden Grundes); Entscheidungen bei bewußt handelnden Gegenspielern (Spieltheorie))	•									
2.2.8	Operations Research (Lineare Programmierung; Warteschlangenmodelle; Lagerhaltungsmodelle; Netzplantechnik; Ersatzmodelle; dynamische Programmierung; Simulationsverfahren)	•									
2.3	Betriebsorganisation										
2.3.1	Begriff und Aufgaben der Organisation	•									
2.3.2	Formelle und informelle Organisationsstruktur (Aufbauorganisation einschl. Aufgabenanalyse, Stellenbildung, Kompetenz – Verantwortung, Instanzen- und Abteilungsbildung, Dezentralisation / Zentralisation, Linienystem, Funktionssystem, Stabliniensystem, Linienystem mit Querschnittsfunktionen, divisionalisierte Organisation (Spaltenorganisation), Matrixorganisation, Kommunikationssystem, Arbeitssystem)										
2.3.3	Abbauorganisation										
2.4	Überwachung										
2.4.1	Interne Kontrolle										
2.4.2	Interne Revision										
2.4.3	Externe Prüfungen										
2.5	Computergestützte Informationswirtschaft										
2.5.1	Information (Informationsbeschaffung und -verarbeitung; Organisation des Informationsprozesses)										
2.5.2	Komponenten einer EDV-Anlage (u. a. Zeichendarstellung und Zeichenverarbeitung; Hardware, Zentralprozessor; Programme; Nebdaten; Auswirkungen des EDV-Einsatzes auf die Betriebsführung; betriebliche Informationssysteme; Expertensysteme zur Unterstützung betrieblicher Entscheidungen)	•									
2.6	Menschliche Arbeitsleistung										
2.7	Betriebsmittel										
2.8	Werkstoffe										

6.1.3	Entwicklungsphasen und Wiegereiler der Betriebswirtschaftslehre	•																			
6.1.4	Strukturierung der Betriebswirtschaftslehre	•	•																		
6.1.5	Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	•	•																		
6.1.6	Betriebswirtschaftslehre und ihre Nachbarwissenschaften	•																			
6.2	Entwicklungsperspektiven der Betriebswirtschaftslehre																				
6.2.1	Lean Management (Lean Development; Lean Sourcing; Lean Production)																				
6.2.2	Unternehmensführung im dynamischen Umfeld (Change Management; Unternehmenskultur im Change Management; Kernkompetenzen; Lernende Unternehmen)																				•

Abb. 1: Controller's BWL-Profil

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Privat veranstaltete (Einzel)seminare zu Spezialthemen			•							
Privat veranstaltete Seminare mit Themenkreisen										
Eigenes Literaturstudium u. ä.					•					
Periodische, etablierte Standardkongresse										

Abb 2: Controller's Know-how-Quellen

DIE EINFÜHRUNG DER MEHRSTUFIGEN DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

in ein Unternehmen der Fahrzeughandelsbranche



Irina Hundt, Merseburg, ist Professorin für Rechnungswesen an der FH Magdeburg-Stendal



Sabine Roesner, Domersleben, Diplombetriebswirtin (FH) ist Buchhalterin in einem Großhandelsunternehmen der Fahrzeugbranche

von Prof. Dr. Ing. Irina **Hundt**, Merseburg, und Dipl. Bw. (FH) Sabine **Roesner**, Domersleben

Das Unternehmen existiert seit den 60er Jahren. In den letzten 10 Jahren war eine ständige Erweiterung der Personalzahlen, der Filialen und der Umsätze zu verzeichnen, wobei der Umsatz pro Mitarbeiter leicht gestiegen ist und nun bei rund 400 TDM/a liegt.

Diese insgesamt positive Entwicklung wurde mit viel Engagement der einzelnen Mitarbeiter erreicht.

Das Unternehmen kann auf 5 Niederlassungen verweisen.

Das betrachtete Unternehmen wandelte sich von einer Personengesellschaft in eine GmbH um. Grund dafür waren gesundheitliche Probleme des damaligen Hauptgeschäftsführers. Heute gehört es zu den mittelgroßen Kapitalgesellschaften.

Im behandelten Unternehmen wird mit Fahrzeugteilen gehandelt. Eine Sortimentsübersicht ist im Bild 1 dargestellt.

Diese positive Entwicklung wird sich auch bedingt durch den immer größeren Konkurrenzdruck nicht unbedingt fortsetzen lassen, vielmehr gilt es, das erreichte Niveau zu festigen.

Bisher interessierten die Unternehmensleitung für Planungs- und Auswertungszwecke nur die Gesamtzahlen des Unter-

nehmens. Nun aber stellt sich die Frage, welches Kostenniveau die einzelnen Niederlassungen erreicht haben und wie ihr Anteil am Betriebsergebnis ist. Dazu wurde ein einfaches Kostenrechnungssystem eingeführt.

Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

In der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung werden für einen bestimmten Zeitraum (monatlich, quartalsweise oder jährlich) der Umsatz den variablen Kosten gegenübergestellt, woraus sich der Deckungsbeitrag als Saldo ergibt. Die Fixkosten werden als Block insgesamt abgesetzt, um zum Betriebsergebnis zu gelangen (Abb.1)

Im Mittelpunkt steht die Analyse der variablen Kosten und der Deckungsbeiträge. Die Fixkosten werden bei den Kostenträgern vernachlässigt.

Eine differenzierte Erfassung der Erlöse und der dazugehörigen Kosten ermöglicht eine Deckungsbeitragsrechnung

z. B. nach Produktarten, Absatzgebieten, Vertriebswegen, Kunden oder Filialen.

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Der Ausgangspunkt bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung stimmt mit dem bei der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung überein, d. h., die Aufspaltung der Gesamtkosten in variable und fixe Kosten.

Im Gegensatz zur einstufigen DBR versucht die mehrstufige DBR, die fixen Kosten in verschiedene Kategorien einzuordnen und somit insgesamt den Kostenträgern zuzurechnen. Deshalb wird die mehrstufige DBR auch als Fixkostendeckungsrechnung bezeichnet. In Industriebetrieben wird üblicherweise eine Aufteilung der Fixkosten in vier Kategorien möglich:

- Erzeugnisfixkosten
- Erzeugnisgruppenfixkosten
- Bereichsfixkosten
- Unternehmensfixkosten

Damit sind detaillierte Aussagen über den Erfolgsbeitrag in den einzelnen Stufen möglich.

Ziel der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung ist es, einen großen Anteil des Fixkostenblocks verursachungsgerecht aufzuteilen.

¹ Vgl. Schmidt, Andreas: Kostenrechnung, Grundlagen der Vollkosten-, Deckungsbeitrags-, Plankosten- und Prozesskostenrechnung, Stuttgart, Berlin, Köln 1996, S. 144-145

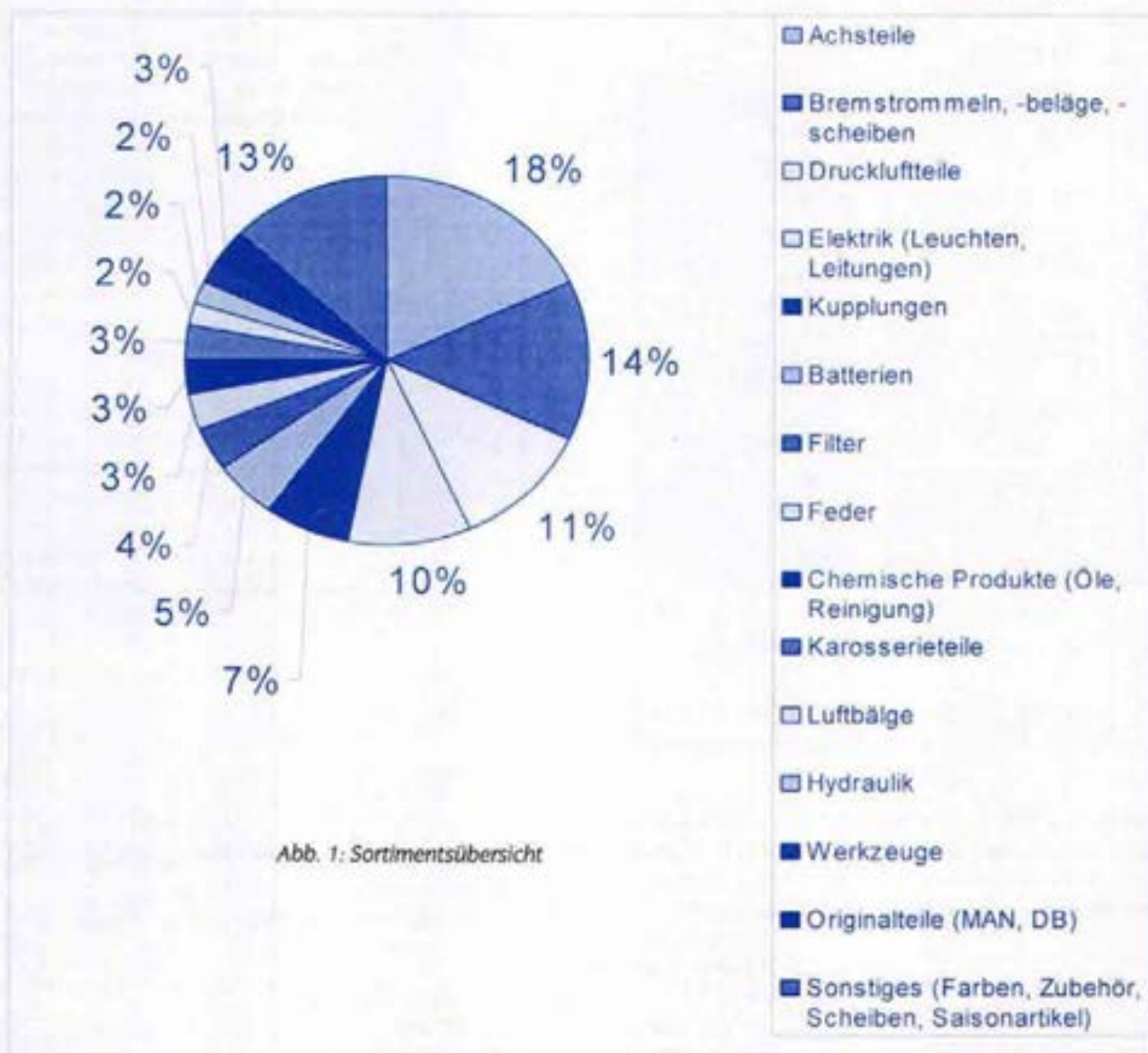


Abb. 1: Sortimentsübersicht



Abb. 2: Struktur einstufige DBR

Anwendung der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung im Unternehmen

Im Unternehmen wurde die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zur Untersuchung des Betriebsergebnisses angewendet. Als Kostenträger wurden die einzelnen Niederlassungen angenommen.

Eine mehrstufige Aufgliederung erfolgte, um

- den Rohertrag, der mit dem DB 1 gleichzusetzen ist, feststellen zu können,

- den Einfluss der im Unternehmen zweitgrößten Kostenposition, den Personalkosten, nachzuweisen und

- die weiteren eindeutig zuzuordnenden Kosten abzugrenzen.

Das Bild 3 zeigt den Anteil verschiedener Kosten am Umsatz.

Probleme bereitete die exakte Erfassung des Wareneinsatzes, da sich die Filialen auch gegenseitig beliefern und die Filiale B z. B. die Funktion des Zentrallagers übernommen hat.

Außerdem unterhält jede Filiale andere Schwerpunktsortimente. Hier muss eine

Bezeichnung	Anteil der Kosten am Umsatz	
	Vorjahr	Berichtsjahr
Aufwand für bezogene Waren	71,2%	74,5%
Personalaufwand	14,0%	14,1%
Abschreibungen	1,7%	1,4%
Sonstige betr. Aufwendungen	6,7%	6,9%
Steuern vom Einkommen und Ertrag	3,0%	1,1%

Abb. 3: Anteil Kosten am Gesamtumsatz

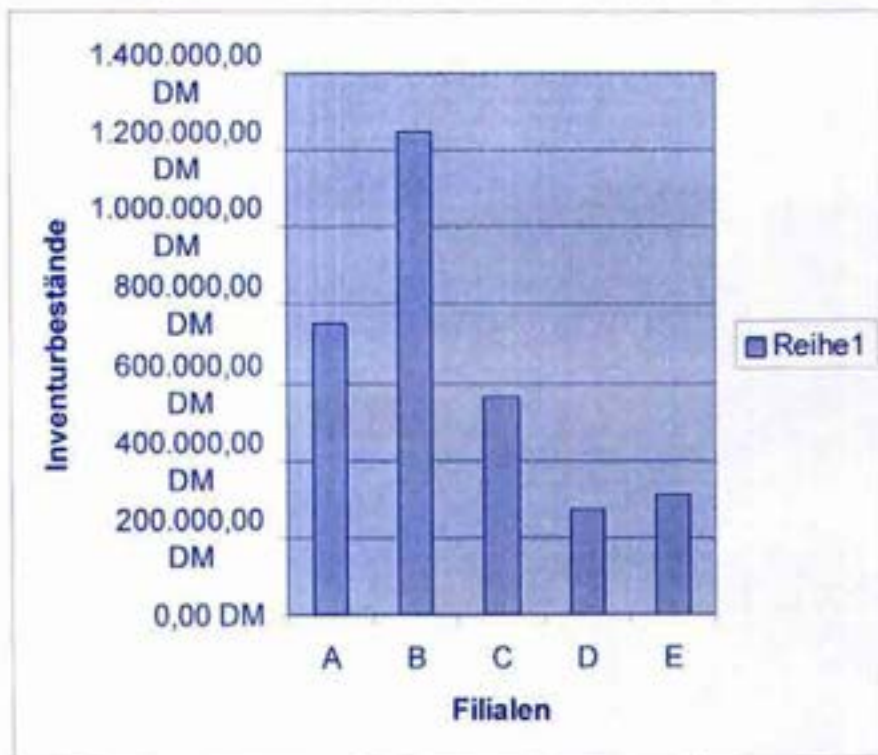


Abb. 4: Anteile am Warenbestand

exakte Erfassung in den einzelnen Filialen erfolgen und das eingesetzte Warenwirtschaftssystem noch besser zur filialbezogenen Auswertung genutzt werden.

Das Bild 4 spiegelt die Anteile der einzelnen Filialen am gesamten Warenbestand des Unternehmens wieder.

Unternehmen selbständig durchgeführt, wobei das eingesetzte Lohnprogramm auch mit dem FIBU-Programm korrespondiert. Dargestellt ist die Entwicklung der Lohnsummen in den einzelnen Filialen und der Geschäftsleitung mit Verwaltung der letzten 4 Jahre.

NL	A	B	C	D	E	Buchhalt	Geschäfts	Summe
Jahr	in DM	in DM	in DM	in DM	in DM	g. Einkauf u. Kontrolle	tg.	
01	336.206	299.391	241.752	80.319		83.451	155.602	1.196.721
02	381.395	339.387	254.780	160.810		174.508	164.014	1.474.894
03	381.530	396.765	278.562	163.172		183.717	219.018	1.622.764
BJ	371.363	452.586	341.069	180.587	222.452	224.510	242.894	2.035.461
Gesamt	1.470.494	1.488.129	1.116.163	584.888	222.452	666.186	781.528	6.329.840
Anteil i. Jahr ein.	23,2%	23,5%	17,7%	9,3%	3,5%	10,5%	12,3%	

Abb. 5: Aufgliederung der Lohnsummen

Beim Vergleich mit den Anfangsbeständen wurde festgestellt, dass sich bei nur zwei Filialen der Bestand verringert hat, obwohl dies als eines der Betriebsziele vorgegeben war.

Der Personalaufwand bildet die zweitgrößte Position innerhalb der Kosten. Das Bild 5 zeigt die Aufgliederung der Lohnsummen. Die Lohnberechnung wird jetzt im

Der Vergleich Umsatz je Lohnmark zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Filialen. Dazu wurden die direkten Gehälter ohne Umverteilungsgrößen herangezogen.

	A	B	C	D	E
Berichtsjahr	7,77	14,52	12,94	14,68	4,89

Abb. 6: Umsatz je Lohnmark

Die Filiale E wurde erst im Berichtsjahr eröffnet. Insofern fielen hier bereits Lohnkosten an, die noch keinen Niederschlag in den entsprechenden Umsätzen fanden.

Die Filiale A ist der Stammsitz der Firma. Hier hat sich aus der Vergangenheit heraus ein entsprechend hohes Lohnniveau gebildet, was aber nicht mit der Erhöhung der Umsätze einhergeht. Die Verkaufsmotivation der Mitarbeiter spielte eine wesentliche Rolle.

Ein relativ fester Kundenstamm machte es nicht unbedingt notwendig, neue Kunden zu akquirieren. Auch die Kundenpflege wurde zum Teil vernachlässigt.

Die Umsätze pro Leasing-Fahrzeug weisen ebenfalls ein unterschiedliches Bild aus.

	A -TDM-	B -TDM-	C -TDM-	D -TDM-	E -TDM-
Berichtsjahr	577,7	1095,6	1103,5	662,6	271,8

Abb. 7: Umsätze je Leasing-Fahrzeug

Filiale	A	B	C	D	E	Gesamt
Umsatzerlöse	2.888.314	6.573.400	4.414.144	2.650.537	1.087.311	17.613.706
Anteil am GU in %	16,40	37,32	25,06	15,05	6,17	
Wareneinsatz						
Bestandsminderung	26.330		15.239			41.569
Bestandserhöhung		130.142		37.850	311.123	479.115
Wareneinkauf	2.214.806	5.037.333	3.389.733	2.025.737	837.305	13.504.914
Bezugs- u. Nebenkosten	8.758	16.958	13.958	9.786	2.177	51.637
Wareneinsatz insg.	2.249.894	4.924.149	3.418.930	1.997.673	528.359	13.119.005
Anteil am Gesamtumsatz	17,15%	37,53%	26,06%	15,23%	4,03%	
DB1	638.420	1.649.251	995.214	652.864	558.952	4.494.701
Anteil am Gesamt DB	14,20%	36,69%	22,14%	14,53%	12,44%	
DB/Umsatz	22,10%	25,09%	22,55%	24,63%	51,41%	25,52%
Personalkosten						
Lohn und Gehalt	371.363	452.586	341.069	180.587	222.452	1.568.057
Umverteiltg. GF+Buchhaltg.	76.564	174.342	117.318	70.111	28.979	467.314
soz. Aufwendungen	106.062	129.334	97.112	51.465	63.548	447.521
Personalkosten insg.	553.989	756.262	555.499	302.163	314.979	2.482.892
Anteil an Personalkosten	22,31%	30,46%	22,37%	12,17%	12,69%	
DB 2	84.431	892.989	439.715	350.701	243.973	2.011.809
Anteil am Gesamt DB2	4,20%	44,39%	21,86%	17,43%	12,13%	
Mieten	106.800	86.988	54.000	42.480	29.525	319.793
Strom + Heizkosten	31.771	17.604	13.034	4.600	10.406	77.415
sonst. Raumkosten	15.682	15.472	6.878	5.573	3.624	47.229
Telefon	31.411	50.421	12.931	10.239	9.690	114.692
Kfz-Leasing	34.952	51.516	24.541	23.811	24.949	159.769
Kfz-Versicherung	11.690	11.218	11.324	5.645	6.116	45.993
Kfz-Steuern	2.600	1.703	1.681	1.659	2.317	9.960
sonst. Kfz-Steuern	29.148	41.792	28.985	23.151	18.254	141.330
Versicherungen	8.104	3.048	5.008	1.130	1.580	18.870
Büromaterial	3.827	8.704	5.857	3.500	1.447	23.335
Zwischensumme Kosten	275.985	288.466	164.239	121.788	107.908	958.386
Anteil an Ges. Kosten	28,80%	30,10%	17,14%	12,71%	11,26%	
DB 3	-191.554	604.523	275.476	228.913	136.065	1.053.423
Anteil am Gesamt DB	-18,18%	57,39%	26,15%	21,73%	12,92%	

Abb. 8: Auswertungstabelle

Die Zielstellungen der durchgeführten mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung wurden vorher mit der Geschäftsleitung abgesprochen.

Im ersten Schritt sollten die DB 1 (Abb. 10) den Erfolg jeder Filiale aus dem Fahrzeugteileverkauf aufzeigen. Im zweiten Schritt wurden die direkt zurechenbaren Lohn- und Gehaltskosten bei den einzelnen Fi-

lialen einbezogen. Auf Wunsch der Geschäftsleitung wurden hier auch die Gehaltskosten der Buchführung und Geschäftsleitung entsprechend des Anteils der Filialen am Umsatz verteilt. Demnach wurden diese Kosten aus dem Fixkostenblock herausgelöst und proportionalisiert. Im dritten Schritt wurden den einzelnen Filialen die von ihnen

verursachten Kostenarten wie Raumkosten, Kfz-Kosten, Büromaterial und Versicherungen zugeordnet.

Bei der Realisierung der Einführung der Kostenrechnung in das Gesamtunternehmen mussten Widerstände einzelner Mitarbeiter überwunden werden. Stellenweise mussten Angestellte von der Not-

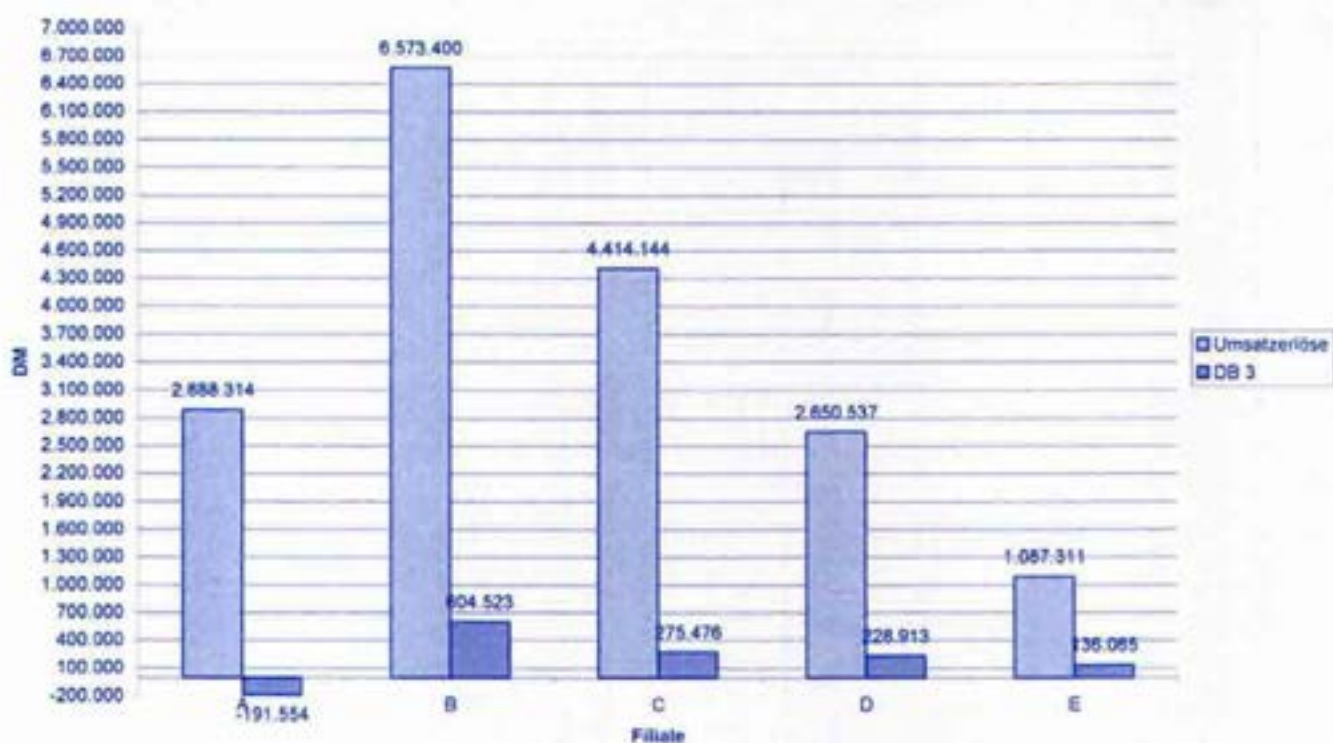


Abb. 9: Vergleich Umsatz-Deckungsbeitrag der einzelnen Filialen

wendigkeit der genauen Kostenerfassung überzeugt werden und die damit verbundene Mehrarbeit akzeptieren. Ängste mussten abgebaut werden, dass die Einführung der Kostenrechnung nur zum Zweck der Personalreduzierung durchgeführt wird.

Aus der Auswertung der Tabelle 8 ist im Bild 11 ersichtlich, dass die Filiale A einen negativen DB 3 aufweist. Das wird zum einen durch die hohen Raumkosten verursacht. Des weiteren sind die Kosten für das Kfz-Leasing im Verhältnis zur Nutzung der Fahrzeuge, wie auch schon das Bild 7 zeigte, zu hoch. Daraufhin wurde veranlasst, dass der Einsatz der Fahrzeuge überprüft wurde. Es wurde eine Reduzierung der Fahrzeugflotte anhand der Fahrtenbücher beschlossen und eine Umverteilung vorgenommen.

Doch auch die DB 1 und 2 zeigen für die Filiale A unter dem Durchschnitt liegende Werte.

Die Kunden der Filiale 1 genießen zum Teil Preisvorteile, die aus den langjährigen Lieferbeziehungen resultieren. Allerdings hatte man sich bisher auch keine Gedanken darüber gemacht, ob diese Preisvorteile weiterhin berechtigt sind und nicht langsam und vor allem kundenbezogen reduziert werden können. Die allgemeine positive

Entwicklung des Gesamtunternehmens erwies sich als Hemmnis bei der kritischen Hinterfragung von Anweisungen und Gewohnheiten.

Der %-Anteil der Personalkosten der Filiale A an den gesamten Personalkosten liegt im Vergleich zum Anteil am Gesamtumsatz um fast 6 % höher. Auch im Bild 5 und 6 kommt dies zum Ausdruck. Kurzfristig gesehen soll hier über

Mitarbeiterschulungen erreicht werden, dass die Verkaufsmotivation der Mitarbeiter steigt. Außerdem ist die Einführung eines Prämienentlohnungssystems in der Diskussion. Mit der Gehaltsabrechnung soll je 5.000,00 DM mehr erreichtem Rohertrag ein Betrag von 50 DM für jeden, der am Umsatz aktiv beteiligt ist, gezahlt werden. Weiterhin sollen Einzelprovisionen berechnet werden, die auf den Kundenumsatz bezogen sind.

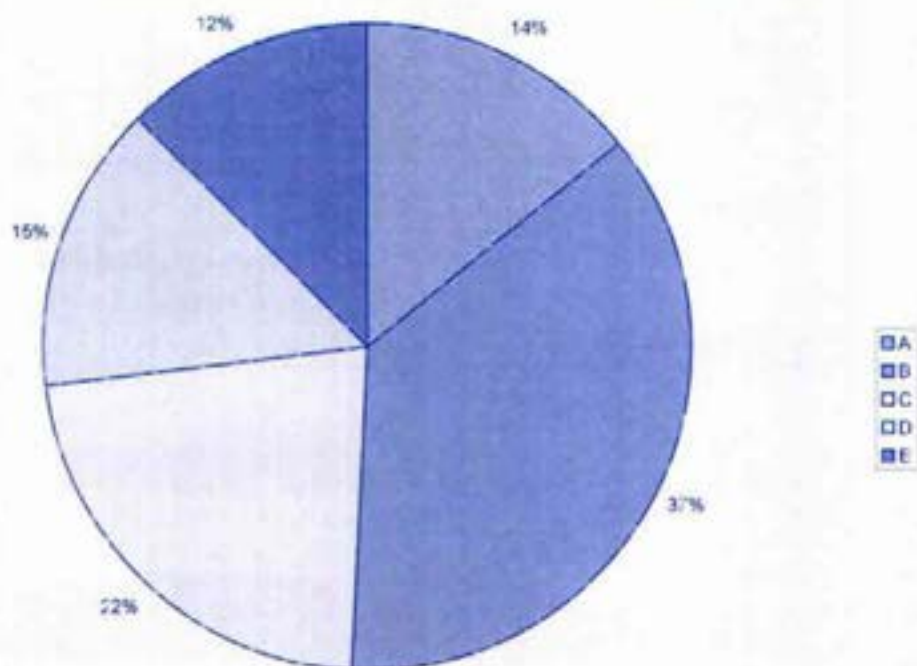


Abb. 10: Anteil der einzelnen Filialen am Deckungsbeitrag 1

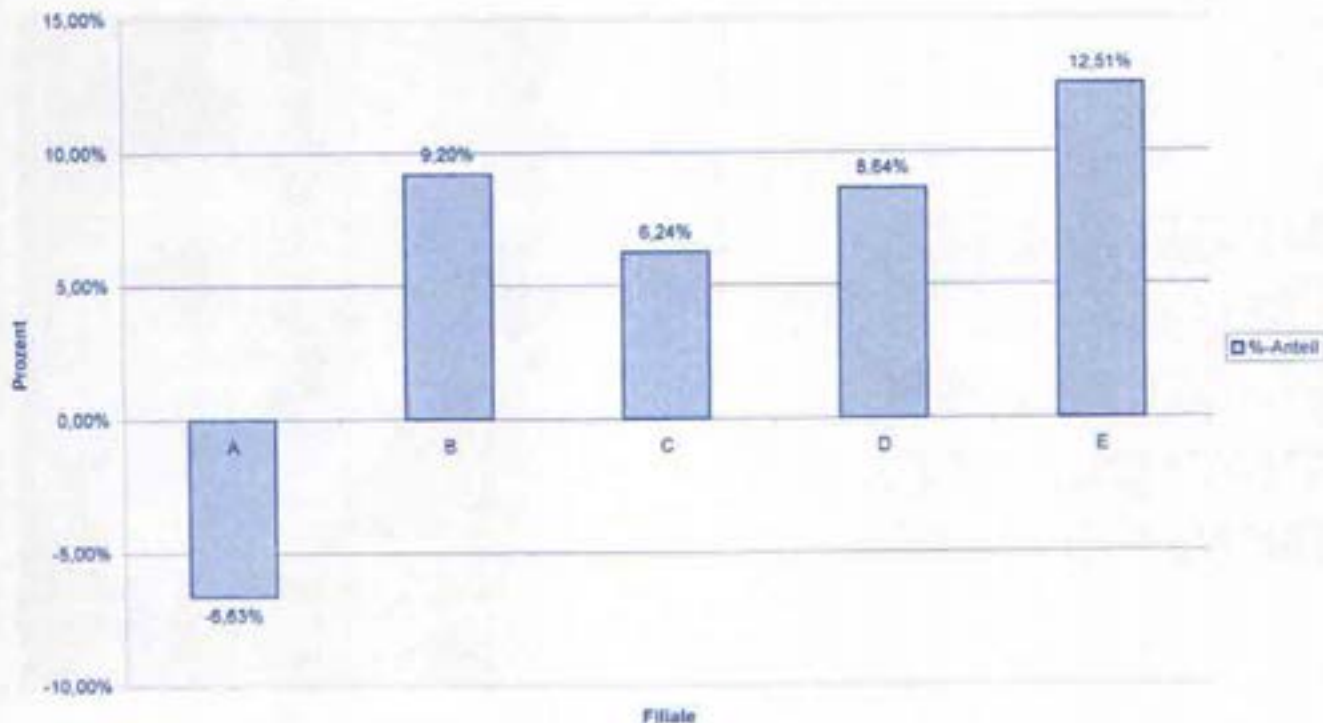


Abb. 11: Prozentualer Anteil DB 3 am Umsatz

Hier bildet eine Kundenzuordnung als Stamm für einzelne Mitarbeiter den Ausgangspunkt.

Ausblick

Mit der Einführung eines einfachen Kostenrechnungssystems, das auf den Prinzipien der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung beruht, konnten Leistungen und Kosten der einzelnen Filialen transparenter gemacht werden.

Das Kostenrechnungssystem erlaubt auch die Anwendung und Auswertung einfacher Wirtschaftlichkeitszahlen wie z. B. Umsatz/Lohnmark oder Umsatz/Fahrzeug. Unterschiede konnten so ersichtlich gemacht werden.

Ziel der weiteren Unternehmensentwicklung sind das Erreichen eines positiven Deckungsbeitrages 3 auch für Filiale A und die Festigung des erreichten Umsatzniveaus bei gleichzeitiger Erhöhung des Gesamtdeckungsbeitrages 3.

Die Unternehmensleitung legte für sich eine mindestens monatliche Auswertung der Zahlen fest. Voraussetzung dazu ist der weitere Ausbau des Kostenrechnungssystems sowie eines Kennzahlensystems für Planung und Entscheidungszwecke ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	13	34	V	Z	S



Blick aufs Plenum beim 25. Controller Congress im Mai in München. Mehr im Septemberheft

AUSGEWÄHLTE ERFORDERNISSE ZUR ERFOLGREICHEN ANWENDUNG DES TARGET COSTING



Jürgen Graßhoff & Frau mit Frau Deyhle-Friedrich
beim Controller Congress 2000

von Professor Dr. Jürgen Graßhoff, Rostock

0. VORBEMERKUNG

Target Costing ist seit mehreren Jahren in aller Munde. Die Theorie versucht, ein eigentlich ganz normales betriebswirtschaftliches Denken theoretisch und methodisch zu durchdringen und Handlungsanleitungen für die Praxis zu erarbeiten. Die Praxis ist bemüht, dieses Denken möglichst effizient umzusetzen. Vgl. auch Graßhoff, *Controller Magazin* Nr. 1/2000, ab Seite 17.

Eine sinnvolle, erfolgreiche Unternehmensführung erfordert aus dem Markt abgeleitete Produkte und Produktentwicklungen mit vom Markt geforderten Gebrauchseigenschaften (Produktfunktionen) umfassend zu realisieren. Kundenorientierung ist der Maßstab. Erst eine solche Zielorientierung erlaubt es, die Unternehmensstrategie mitzugestalten, Unternehmensstrukturen mitzubestimmen und den Kosteneinfluss von der Produktentwicklungsidee an durchgängig auszuüben.

Dieser kundenorientierte Denkansatz wirkt insbesondere bei der Entwicklung und Realisierung neuer Produkte in der Praxis eine Fülle von Fragen auf. Die nachfolgenden Darlegungen sollen sich insbesondere auf

- Probleme der Praxis bei der Umsetzung des Target Costing,

- Erfahrungen aus unseren Praxisuntersuchungen,
- einige Lösungsansätze für ein noch besseres Beherrschen konzentrieren.

1. AUSGEWÄHLTE ERFORDERNISSE...

1. 1 Integration des Target Costing in den unternehmerischen Gesamtprozess

Ein entscheidender Gradmesser für den W. E. G.¹ eines Unternehmens zur langfristigen Existenzsicherung ist die Produktion neuer Erzeugnisse mit hohem Gebrauchswert und niedrigen Herstellkosten, die kurzfristig und in bedarfsdeckenden Stückzahlen bereitgestellt werden.

Zur Verwirklichung einer solchen Zielstellung sind u. a. zwei Kriterien zu erfüllen:

- Dem Innovationsprozess müssen klare ökonomische Ziele zugrunde liegen.

- Diese ökonomischen Ziele müssen bereits im Entscheidungsprozess über die Innovation gesetzt werden. Das verlangt, bereits in Vorbereitung der Entscheidung die Wirkungen auf Kosten und Ergebnis des künftigen Erzeugnisses über den gesamten Produktlebenszyklus sowie auf die unternehmerische Gesamteffizienz umfassend einzubeziehen, um daraufhin die günstigsten Varianten und Lösungswege bestimmen zu können. Daraus folgt die Notwendigkeit, die Einflussfaktoren auf Kosten und Ergebnis zu diesem frühen Zeitpunkt besser beherrschbar zu machen.

Um diese Kriterien erfüllen zu können, sind die Interdependenzen wesentlicher Kategorien bereits im Entscheidungsprozess von Produktinnovationen und selbstverständlich im nachfolgenden Entwicklungs- und Realisierungsprozess umfassend zu berücksichtigen. Analoge Überlegungen gelten auch für Dienstleistungen.

Aus unseren Untersuchungen über Entscheidungsprozesse im Maschinen- und Fahrzeugbau ergeben sich vielfältige Erfahrungen, die auch für andere Bereiche und Zweige, teilweise modifiziert, genutzt werden sollten. Es tauchten folgende Fragen auf, die für fundierte Entscheidungen u. a. zu stellen sind:

¹ W = Wachstum, E = Entwicklung, G = Gewinn (vgl. Deyhle)

- Wie ist die **spezifische Marktsituation**? Rechtfertigen die Marktanalysen und das mit der Neuentwicklung zu konzipierende Produktionsprofil die Durchführung der Produktentwicklung? Welche Vergleichserzeugnisse wurden für die Entscheidung herangezogen?
- Welche Qualität besitzt das **Rahmen-/Pflichten-/Lastenheft** als inhaltliches Spiegelbild des F&E-Prozesses?
- Sind Effizienz u. a. **Ziele vorgegeben** und wie werden sie eingehalten?
- Ist die festgelegte **lebenszyklusbezogene Kostenobergrenze** unter den konkreten Realisierungsbedingungen einzuhalten bzw. welche Möglichkeiten müssen dazu noch erschlossen werden?
- Welcher **technische Aufwand** unter Berücksichtigung der erforderlichen Investitionen ist notwendig, um die technische Zielstellung zu erreichen und die Aufnahme der Produktion zielgerecht sicherzustellen?
- Welcher **personelle Aufwand** ist notwendig, um die Zielstellung zu erreichen bzw. weiter zu verkürzen? Wie kann er abgedeckt werden?
- In welchem Maße sind **Prozessanalysen** zugrunde gelegt worden?
- Ist ein detaillierter **Ablaufplan** oder ein entsprechendes Netzwerk erarbeitet? Wird die vorgesehene **Bearbeitungsdauer des Projekts** eingehalten? Welche Arbeitsstufen werden für die Realisierung als notwendig angesehen?
- Sollen **„Zwischenverteidigungen“** durchgeführt werden? Mit welchem Inhalt?
- Entspricht die technische und ökonomische Aufgabenstellung den Anforderungen an eine hohe **Leistungs- und Effizienzentwicklung** des Unternehmens?
- Welche Recherchen zur Ermittlung **nutzbarer technischer Ergebnisse** sind durchgeführt worden?
- Welche Möglichkeiten der **Kooperation und Lizenznahme** wurden untersucht? Erfolgte eine Analyse der Schutzrechtsituation und die Durchführung schutzrechtlicher und lizenzwirtschaftlicher Maßnahmen?
- Wurden eine **Einschätzung der Realisierbarkeit** der materiell-technischen Voraussetzungen und eine Klärung der Zulieferungen vorgenommen?

- Erfolgt der **zeitliche Forschungsablauf** (Entwicklungstempo-Zeitvorlauf) nach am Markt orientierten Maßstäben?
- Kann mit der Produktionsaufnahme des neuen Erzeugnisses das **Vorgängerzeugnis als veraltet** erklärt werden?

1. 2 Differenzierte Ermittlung und Begründung des Target Price

Der Kunde bestimmt, was er als Gebrauchswert (= Gesamtheit der vom Anwender nutzbaren, über die Gebrauchseigenschaften vermittelten Funktionen) will und folglich bereit ist zu bezahlen. Ein wesentliches Instrument zur Objektivierung ist die Conjoint Analyse.

Mit der Conjoint Analyse wird die Brücke zum Kunden geschlagen. Sie ist ein Verfahren zur Messung psychologischer Werturteile und wird der Wahrnehmungs- und Präferenzforschung zugeordnet. Sie hat grundsätzlich zwei Ziele. Einerseits soll sie den Beitrag von Merkmalsausprägungen und ihrer Teilnutzen auf die Präferenzbildung eines Konsumenten bestimmen. Andererseits soll sie ein aussagefähiges Modell zum Vorhersagen der Präferenzwirkungen von nicht abgefragten Merkmalskombinationen eines Produktes liefern.

Die „Conjoint Analyse Frühe Phase“² dient in erster Linie dazu, Präferenzwirkungen ausgewählter Produktkonzepte zu erfragen. Dabei soll die Grundlage für eine marktorientierte Verteilung der Produktkosten geliefert werden. Damit gibt sie Gestaltungshinweise für die Entwicklung. Durch komponentenorientierte Zielkostenvorgaben wird direkt Einfluss auf die Produktgestaltung genommen.

1. 3 Fundierte spezifische Ableitung des Target Profit

Zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens kann die spezifische Ableitung des Target Profit ausgewählter Produktinnovationen nur aus der Sicht des gesamten Produktions- und

² Vgl. Nitschke, F.: Markt- und prozessorientiertes Kostenmanagement von Entwicklungsvorhaben im Automobilbau, Hamburg 1998.

Leistungsprogramms erfolgen. Grundlage müssen das Gesamtunternehmen und seine strategischen Entwicklungstendenzen sein.

Als ein spezielles Instrument zur Profitvorgabe und -Beurteilung wird in der BMW AG seit Jahren eine „Modellrenditenrechnung“³ genutzt. Die in diese Modellrendite einfließenden Faktoren Volumen, Preis, Projektkosten, Produktkosten, Investitionen, Vertriebskosten, Schlüsselumfänge wirken in unterschiedlicher Intensität auf die Rendite einer Modellklasse. Anhand von Sensitivitäten kann man ablesen, wie sich die Veränderung eines Faktors auf die Rendite auswirkt (siehe Graßhoff, Controller Magazin 2000, Seite 21 oben).

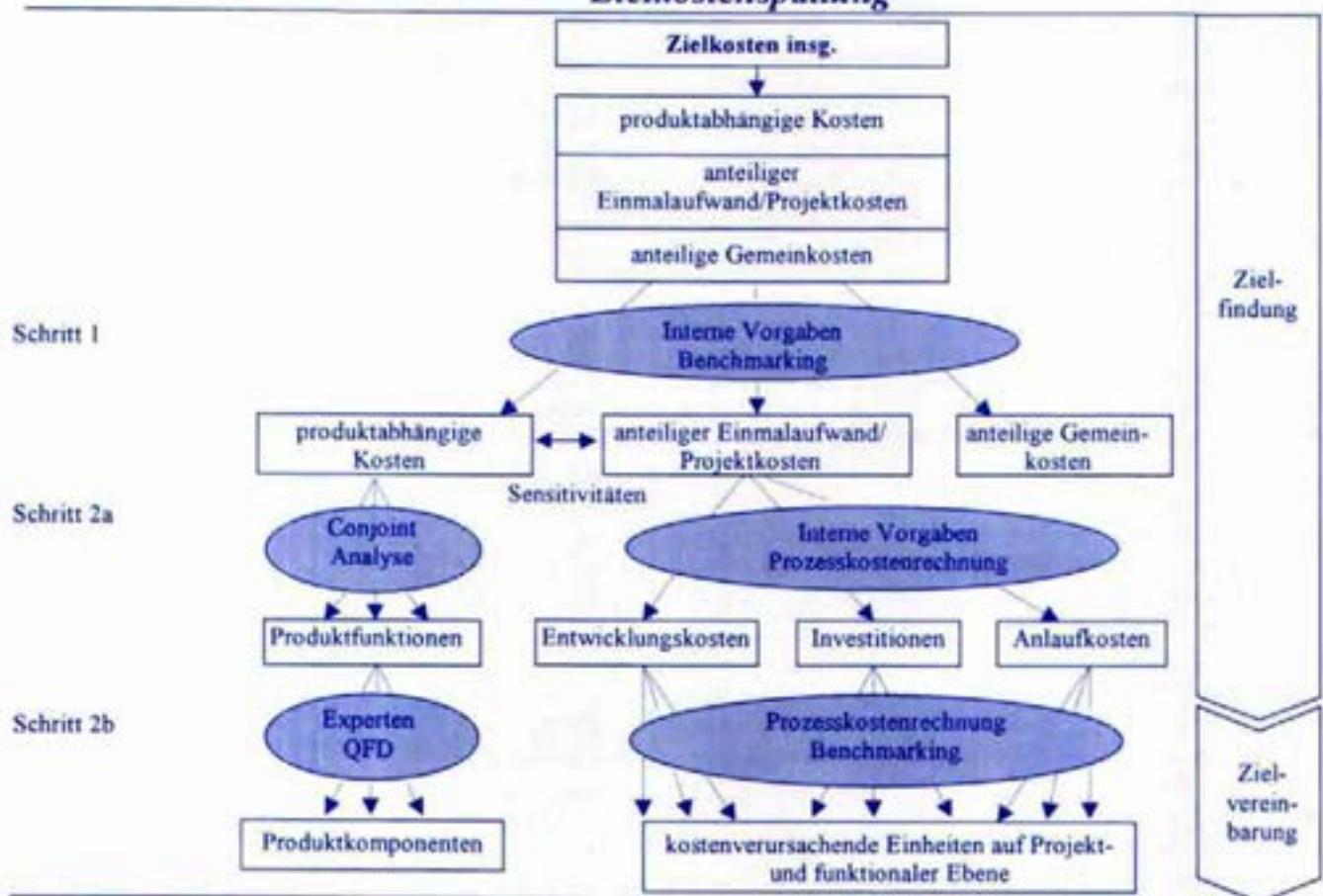
1. 4 Spezifizierte Ableitung und Behandlung der Target Cost

Ein besonderer Schwerpunkt in der praktischen Umsetzung sind die Target Cost. Die Zielkostenspaltung, d. h. das Herunterbrechen der Targets nach Produktfunktionen und/oder Produktkomponenten, nach über den Produktlebenszyklus verteiltem anteiligen Einmalaufwand sowie (wo sinnvoll und möglich) nach periodisch verteilten anteiligen Gemeinkosten stellt die Praxis vor besondere Probleme. Die Beziehungen und mögliche Instrumente zur Qualifizierung zeigt Abb. 1.

Besonders wichtig ist es, die Target Cost zunächst aus einer (Grob-)Vorkalkulation, bereits im Entscheidungsprozess, abzuleiten (Graßhoff, Controller Magazin 2000, Seite 21 unten) und daraufhin durch „Mitlaufende Kalkulation“ (siehe Abb. 2) die spezifische Zieluntersetzung der Produktkosten nach Produktkomponenten und -einzelteilen vorzugeben sowie den Zielerreichungsgrad kontinuierlich zu begleiten, d. h. zu kontrollieren und ggf. gegenzusteuern. Selbstverständlich wird mit zunehmender technisch/technologischer Realisierung immer fundierter. Wichtig ist jedoch, bereits mit dem Projektanstoß (PA) erste betriebswirtschaftliche Ziele vorzugeben, die mit jedem Erkenntnisfortschritt qualifiziert werden (siehe Abb. 3). Eine Einbeziehung von Benchmarking wird auch hierbei unerlässlich.

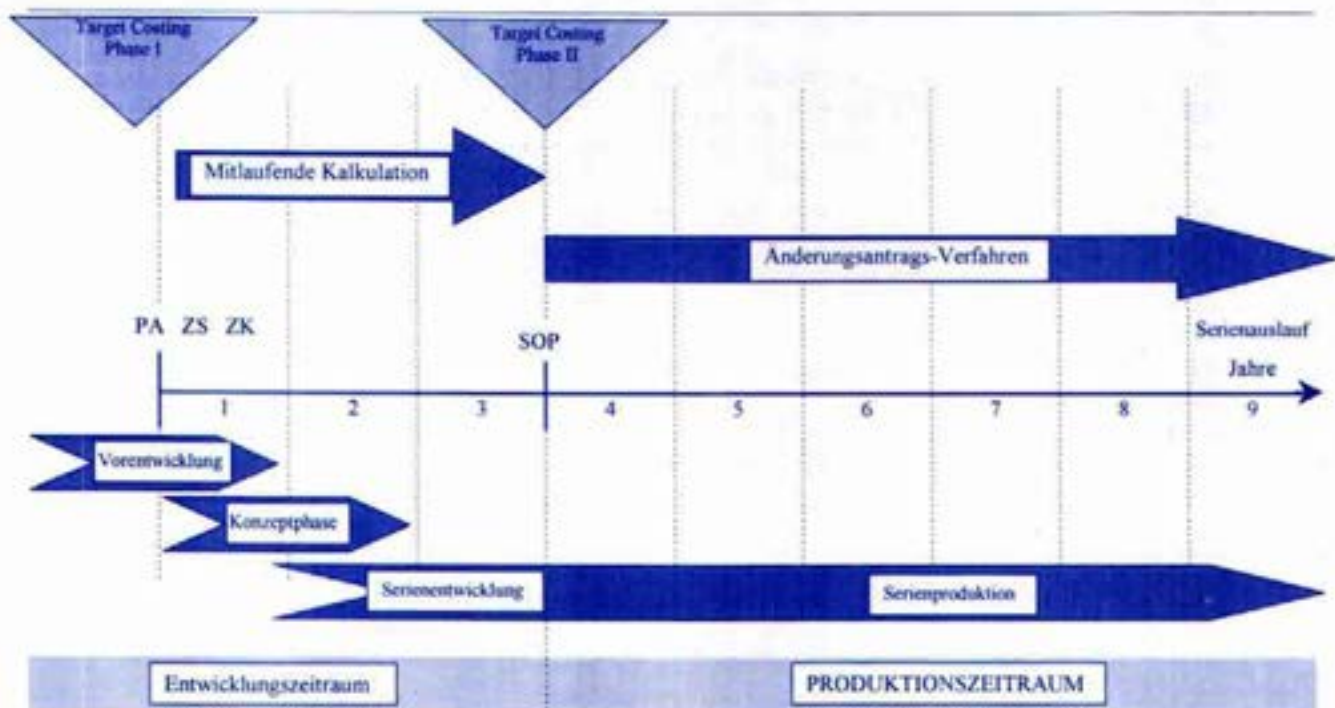
³ Vgl. ebenda

Zielkostenspaltung



in Anlehnung an Nitschke, Hamburg 1998

Abb. 1: Zielkostenspaltung



- PA = Projektautost
- ZS = Zielsetzung
- ZK = Zielkosten
- SOP = Start of production

Abb. 3: Die Einbindung des Target Costing in den Produktlebenszyklus

Karosserie		Mitlaufende Kalkulation - Einzelkostenübersicht			
Datum: 27/01/99		Limousine, Typ ... Monatsbericht 12/98			
Bereich: ...		Konstruktionsgruppe: ...			
Sachnummer (Position) lt. Grobkonzept, Stückliste o.ä	Gleich- teil, Neuteil	Titel/Bemerkung evtl. Maßnahmen gegenüber Vorgänger	Vorgabe DM/je Fzg.	MLK DM/je Fzg.	Differenz zu Vorgabe DM/je Fzg.
Stand 12/98					
		Rohkarosse Radlaufschalen, Vorstrebung, Abdicht. Ltr. hi., Boden, Tunnel, Res. r. mulde, Fed. b. tr. Windfang, Wasserk., Stirnwand Radh. vo., Ltr. I, II, Kotflügel vorn Dach Radh. hi., Säule B/C/D, Seitenteil hi. Hinterwagen, Rückwand, Hutablage Frontklappe, Heckklappe Scharniere, Abschleppösen, Fanghaken, Puffer Peripherie Tank (Tankklappe) Halter Lack Abdichtungen Schall- u. Wärmedämmungen Stoßfänger, Pralldämpfer Dachleisten, Ziergitter, Blenden, Staukästen Preisreduz., Schrotterlös Teilezuordnung Vorhaltung Kaufteile Zuordnung auf Einzelteile Vorhaltung Mehrzeit Pressw; Rohb.; Lack; Rohrquerträger Sonstige etc.			
Stand 12/98					
Differenz zu Vormonat					

Abb. 2: Mitlaufende Kalkulation (Ausschnitt)

(Ausgangspunkt: Welches Produkt mit welchen Funktionen wünscht der Kunde, und was ist er bereit, dafür zu bezahlen)

Grundschrirte	Teilschrirte zur Kostensenkung	Informationen und Hilfsmittel
→ 1. Aufgaben klären, Forderungen formulieren	1.1 Kostenziel, Wirtschaftlichkeitsziel (Produkt-, Gesamt-, Selbst-, Herstellkosten) → Chef 1.2 Analyse ähnlicher Produkte, Kostenstruktur nach Produkt-Gesamtkosten und/oder nach Herstellkosten, bezogen auf Bauteile, Funktionen (z.B. Material-, Fertigungskosten aus Einzelzeiten, Rüstkosten), Fertigungsverfahren, Fremd-, Eigenfertigung, werksinterner Normung ... 1.3 Aufgabenstellung im Einzelnen → Team . Wo sind Schwerpunkte zum Kostensenken? Was (welche Baugruppe) kann geändert werden, was nicht? Kostenziel aufteilen 1.4 Tendenzangaben : Regeln zum Kostensenken im Schwerpunkt	Marktvolumen, Eigenanteil, Konkurrenzprodukte, -preise, Liefertermine, Vertriebsweise, Leistung, Sicherheit Zeichnungen, Stücklisten, Arbeitspläne, Zeiten, Kosten, Kostenstrukturen, ABC-Analyse
→ 2. Lösungssuche, Alternativen für Vorentwurf suchen	2.1 weniger/mehr Funktionen? 2.2 anderes Prinzip (Konzept) bei Nebenfunktionen? Baugrößenverringern? 2.3 andere Gestaltung : weniger Teile? werksinterne Normung : Gleichteile, Wiederholteile, Teilfamilien, Baureihe, Baukasten 2.4 Material : weniger Material? Abfall? Kostengünstigeres Material? Norm-, Serienmaterial, Kaufteile? 2.5 Fertigung : andere Verfahren? Weniger Fertigungsgänge? Andere Vorrichtungen ... Betriebsmittel? Weniger Genauigkeit? Eigen- oder Fremdfertigung? Montagevarianten?	Kundenwünsche Informationen aus Teamarbeit (Konstruktion, Fertigung, Einkauf, eventuell Verkauf, Projektierung) für alternative Lösungen Kostenwissen: Regeln, Tendenzangaben, Ähnlichkeitsgesetze, Relativkosten, Grenzstückzahlen
→ 3. Lösungsauswahl	3.1 Analyse und Bewertung der Lösungsalternativen Kostenschätzung; Kostenkalkulation 3.2 Auswahl einer Lösung	Kostenschätzungen: Unterschiedskostenkalkulation, Kurzkalkulation, Ähnlichkeitsgesetze, Kosten von Wiederholteilen und Kaufteilen Vorkalkulation
4. Durchführung der Konstruktion	Kontrolle des Kostenziels → Chef	Nachkalkulation
5. Fertigung und Versuch		

in Anlehnung an Lindemann: Konstruktion im Maschinenbau

Abb. 4: Ausgewählte Schritte zur Kostensenkung bei Produktentwicklungen

Vorstehend sind in Anlehnung an Lindemann ausgewählte Schritte zur Kostensenkung bei Produktentwicklungen formuliert (siehe Abb. 4). Für die Grundschritte Aufgabe klären, Lösungsalternativen suchen, die beste Variante auswählen, realisieren sind Teilschritte zur Erreichung und Unterbietung des Kostenziels mit Verantwortlichkeiten genannt sowie notwendige Informationen und Instrumente aufgezählt. Nach einem solchen Algorithmus können neben Projekten zur Produktentwicklung auch andere Projekte systematisch bearbeitet werden (vgl. auch Abb. 5).

Neben produktbezogenen Zielen sind auch für den Einmalaufwand (= Projektkosten) Targets vorzugeben. In Theorie und Praxis gibt es bereits Erfahrungen zur Bildung von Target Investments. Forschungsergebnisse und deren praktische Umsetzung für Projektkostenziele, insbesondere für Forschung und Entwicklung, liegen an meinem Lehrstuhl vor.⁴

Besonders schwerwiegend ist die Entscheidung, in welchem Umfang anteilige Gemeinkosten dem neuen Produkt zugerechnet werden. Es ist bekannt, dass jede Gemeinkostenschlüsselung im **Rahmen einer Vollkostenrechnung (Target Costing verlangt eine solche)** zu fehlerhaften Entscheidungen führen kann (muss). Insofern ist es besonders wichtig, die Zurechnungsprozesse möglichst zu objektivieren und die geschlüsselten Volumina zu minimieren. Auch hierzu kann entscheidend die Prozesskostenrechnung beitragen, deren Wirkung im Rahmen des Target Costing in Abb. 6 gezeigt wird.

1. 5 Einbeziehung materieller und zeitlicher Grundlagen

Zunehmend sind, gerade in Entwicklungsprozessen, auch materielle und zeitliche Vorgaben einzubeziehen. Häufig sind sie sogar die Grundlage für wertmäßige Entscheidungen. Ohne beispielsweise Entwicklungs- und Realisierungszeiten sowie in vorbereitenden Prozessen vorhandene und nutzbare materielle und zeitliche Kapazitäten (Musterbau, Erprobung, Modellbau) zu berücksichtigen, sind qualifizierte Entscheidungen nicht möglich. Das Grundanliegen der „Balanced Scorecard“ ist hierbei zu integrieren.

⁴ s. Literaturverzeichnis

1. 6 Herausarbeiten der Spezifika für die Anwendung bei Dienstleistungen, in Handelsunternehmen, in der öffentlichen Verwaltung

Zahlreiche Ergebnisse von Theorie und Praxis betreffen gegenwärtig Industrieprodukte. Untersuchungen für spezifische Anwendungen des Target Costing bei Dienstleistungen, im Handelsunternehmen, in der öffentlichen Verwaltung usw. sind in Arbeit bzw. liegen teilweise bereits vor. Unsere Erkenntnisse aufgrund vorliegender Praxisuntersuchungen besagen, dass die dargestellten Grundsätze übertragbar und zumindest modifiziert anwendbar sind.

1. 7 (Um-)Orientierung der Kosten- und Leistungsrechnung als unterstützendes (auch widerspiegelndes), insbesondere aber als aktives „Mit“-Gestaltungsinstrument

Um den genannten Anforderungen zukünftig besser gerecht werden zu können, **muss** unsere Informationsbasis aussagefähiger werden. Je qualifizierter die Information, um so besser ist die Entscheidung. Es müssen folglich, insbesondere auch durch die Kosten- und Leistungsrechnung, qualitative und quantitative Informationen für heutige und in die Zukunft gerichtete Entscheidungen bereitgestellt werden. Das führt weg von monatlichen o.ä. Informationsberichten hin zu für ausgewählte Entscheidungen erforderlichen Informationen. Das erfordert m. E. teilweise ein erhebliches Umdenken.

Folglich ersetzt Target Costing nicht unsere herkömmliche Kosten- und Leistungsrechnung, sondern stellt **neue** Anforderungen an sie, beispielsweise bezüglich

- von „Mitlaufenden Kalkulationen“,
- von Faktorenanalysen für ausgewählte Entscheidungen,
- der Ermittlung der Drifting Cost u. v. m.

Es gilt, ein Kostenmanagement, gerade in vorbereitenden Prozessen, umfassend zu realisieren. Die aktive Rolle der Kosten wird immer mehr zu einem wesentlichen Bestimmungsfaktor für Unternehmenserfolge, bereits bei Entscheidungen.

Mein Promovent Dr. Nitschke von der BMW AG München hat im Rahmen sei-

nes Dissertationsthemas „Markt- und prozessorientiertes Kostenmanagement von Entwicklungsvorhaben im Automobilbau“ Controlling-Instrumente im Entwicklungsprozess (siehe Abb. 7) genannt und ihre Handhabung ausführlich dargestellt. Vieles dort Angesprochene ist eine überzeugende Ergänzung und Vertiefung dieser kurzen Ausführungen.

2. FAZIT & LITERATUR

In der Praxis gibt es, zumindest in bestimmten Unternehmen, bereits sehr gute Erfahrungen bei der Umsetzung des Target Costing. Wichtig ist, dass sich jedes Unternehmen diesem Anliegen stellen muss. Was im Wesentlichen am Beispiel von Produktentwicklungen dargestellt wurde, gilt ähnlich auch für übrige Projekte. Auch kleine und mittlere Unternehmen müssen sich stellen, wenn sie längerfristig überleben wollen. Für unterschiedliche Branchen gilt es analog!

Wenn man das Gesagte in seiner Gesamtheit und Komplexität (schrittweise) realisiert, sollte man künftig eigentlich statt von Target Costing von **Target Management** sprechen. Alles fließt zusammen in richtigen strategischen Entscheidungen und den Möglichkeiten ihrer Realisierung!

Ehrlenspiel, Klaus/Kiewert, Alfons/Lindemann, Udo: Kostengünstig entwickeln und konstruieren. Berlin, Heidelberg, New York 1998.

Graßhoff, Jürgen: Controlling gestern, heute, morgen. In: Controller Magazin, 25. Jg. (2000), Nr. 1, S. 17-24.

Graßhoff, Jürgen/Gräfe, Christian: Kostenmanagement in der Produktentwicklung. In: Controlling, 9. Jg. (1997), Nr. 1, S. 14-21.

Graßhoff, Jürgen/Gräfe, Christian: Integratives Kostenmanagement im Entstehungszyklus eines Serienerzeugnisses. In: Kostenrechnungspraxis, 42. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62-69.

Gräfe, Christian: Kostenmanagement im Entstehungszyklus eines Serienerzeugnisses. Hamburg 1998 (Schriftenreihe: Rostocker Beiträge zu Controlling und Rechnungswesen, Band 1).

Nitschke, Friedrich: Markt- und prozessorientiertes Kostenmanagement von Entwicklungsvorhaben im Automobilbau. Hamburg 1998 (Schriftenreihe: Rostocker Beiträge zu Controlling und Rechnungswesen, Band 3).

Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	31	33	T	V	A
----	----	----	---	---	---

- Entwicklungsprojekte nach Dringlichkeit und Wichtigkeit ordnen!
- Mitarbeiter schwerpunktmäßig nur in einem Projekt einsetzen!
- Personalentwicklung, Führung und Personalstruktur zu wesentlichen Zielsetzungen machen!
- Organisation stetig weiterentwickeln!
- Entscheidungen dort fällen, wo die höchste Sachkompetenz, verbunden mit der notwendigen Übersicht, gegeben ist!
- Zeit und Kapazität in frühen Entwicklungsphasen investieren!
- Eigenschaften von Produkten früh und aufwandsarm absichern!
- Änderungsursachen aufdecken und in Zukunft vermeiden!
- Vor der Durchführung von Änderungen deren Auswirkungen in der gesamten Prozesskette prüfen!
- Effizienz durch den Einsatz von Hilfsmitteln zur Verbesserung der Kommunikation steigern!
- Vor dem Einsatz neuer Hilfsmittel die Prozesse der Entwicklung analysieren und optimieren!
- Bei der Einführung neuer Software gleichrangig die anzuwendenden Methoden, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Anpassung der Organisation beachten!
- Methoden und ihre Anwendung in unterschiedlichen Situationen trainieren!
- Kernkompetenzen der Entwicklung definieren, weiterentwickeln und stärken!
- Entwicklungspartnerschaften aufbauen und weiterentwickeln!

Auszug aus Ehlertspfel, Kiewert, Lindemann 1998
"Kostengünstig Entwickeln und Konstruieren", S. 124-131

Abb. 5: Ausgewählte Maßnahmen bei Projekten zu Produktinnovationen (u. a. Projekten)

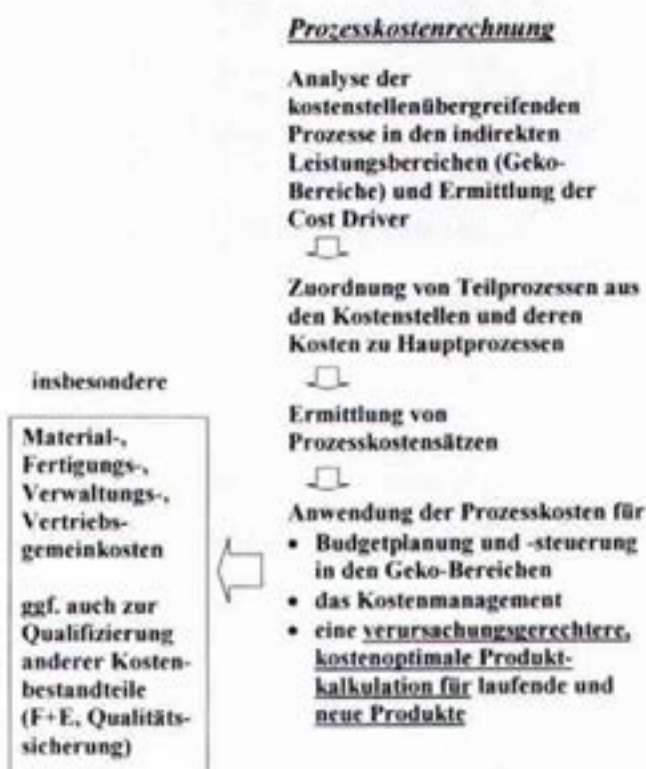


Abb. 6: Einbeziehung der Prozesskostenrechnung in das Target Costing

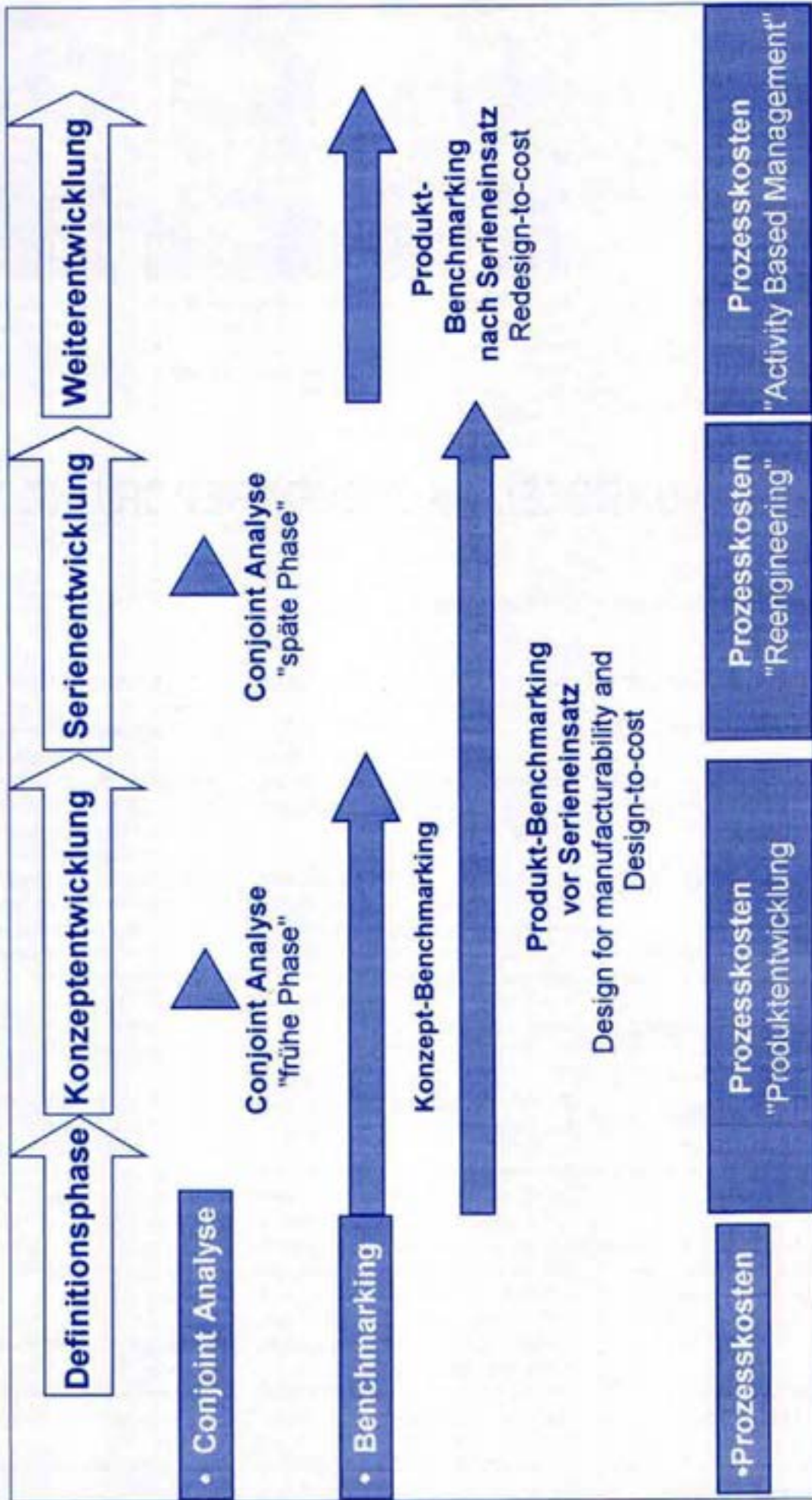


Abb. 7: Controlling-Instrumente im Entwicklungsprozess

Zuordnung CM-Themen-Tableau						
04	25	39	G	F	Z	



Diplom-Kaufmann Rudolf Herbert Müller ist Inhaber der Unternehmensberatung Rudolf Müller, Am Wasen 5, D-56761 Gamlen, Fax 02653 / 91 06 61



Diplom-Kaufmann Michael M. Klatt ist Manager in der World Class Finance Praxis der KPMG Consulting, Frankfurt



Diplom-Betriebswirt (FH) Karl-Heinz Pfitzmayer ist Manager in der World Class Finance Praxis der KPMG Consulting, Düsseldorf

DAS SPANNUNGSFELD KONZERNREPORTING

von Rudolf Müller, Michael Klatt und Karl-Heinz Pfitzmayer, Gamlen

1 Änderung der Rahmenbedingungen

Die jüngere Vergangenheit ist gekennzeichnet durch eine tiefgreifende, strukturelle Veränderung der Märkte und der Rahmenbedingungen von international ausgerichteten Konzernen.

Als wesentliche Treiber dieses Wandels lassen sich hervorheben:

- > Entstehung von Global Playern,
- > Umstrukturierungsprozesse durch M&A und Allianzen,
- > Shareholder Value Orientierung,
- > Neue Anforderungen der Deutschen Börse AG und internationaler Börsen,
- > Integriertes Risiko-Reporting und Risikomanagement (KonTraG),
- > Online, real time decision support Erwartungshaltung.

Die Herausforderungen des externen Wandels haben auch grundlegende Auswirkungen auf den Finanzbereich und stellen dessen traditionelle Arbeitsweise in Frage.

Verfehlte Ergebnisprognosen, unbeachtete Risikoengagements, zu hoch aggregierte Finanzkennzahlen, unzureichende Konsistenz des Zahlenwerkes sowie fehlende Aktualität und

Steuerungsrelevanz sind die wesentlichen Kritikpunkte.

Mit dieser Kritik sind untrennbar Forderungen nach aktuellen, konsistenten und steuerungsrelevanten Informationen verbunden.

In diesem Beitrag werden die erforderlichen konzeptionellen Veränderungen im Finanzbereich (insbesondere in verschachtelten Konzernstrukturen) einerseits und deren erfolgreiche Transformation in die betriebliche Reporting-Praxis andererseits vorgestellt.

2 Neue Erwartungen an das Konzernreporting

Die Sicherung von Transparenz und kurzen Reaktionszeiten als Antwort auf diese neuen Herausforderungen – insbesondere in Pre- und Postmerger Phasen sowie in turbulenten und dynamischen Märkten – erfordert ein radikales Umdenken im Konzern, insbesondere jedoch im Finanzbereich. Letzterer ist – um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können – konsequent als Informationsdrehscheibe des Unternehmens auszubauen. Dies erfordert den Transformationsprozess des Finanzbereichs vom Scorekeeper zum Business Partner (vgl. Abbildung 1).

Im Rahmen einer proaktiven, wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung werden Erwartungen insbesondere an das Konzernreporting gestellt, denen deutsche Konzerne derzeit oft nur unzureichend entsprechen. Beispielhaft seien hier die Schwerfälligkeit bei der laufenden Ermittlung einer konzernweit einheitlich definierten Topkennzahl zur Unternehmenssteuerung sowie die mangelnde technische und ablauforganisatorische Primärdatenverwaltung als fundamentale Basis zur Erstellung von Abschlüssen nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsstandards genannt.

Nicht zuletzt die neuen Anforderungen der Deutschen Börse AG [1], die ab dem Jahr 2001 für alle DAX und MDAX-Werte Quartalsabschlüsse in einer dem Jahresabschluss vergleichbaren Qualität verlangen, stellen viele Unternehmen zwangsläufig vor die Aufgabe, den Transformationsprozess im Finanzbereich voranzutreiben.

Kernprobleme des traditionellen Reporting

Erfahrungsgemäß läßt sich das traditionelle Reporting durch vier Kernproblemebereiche kennzeichnen, die typischerweise in Kombination anzutreffen sind (vgl. Abb. 2).

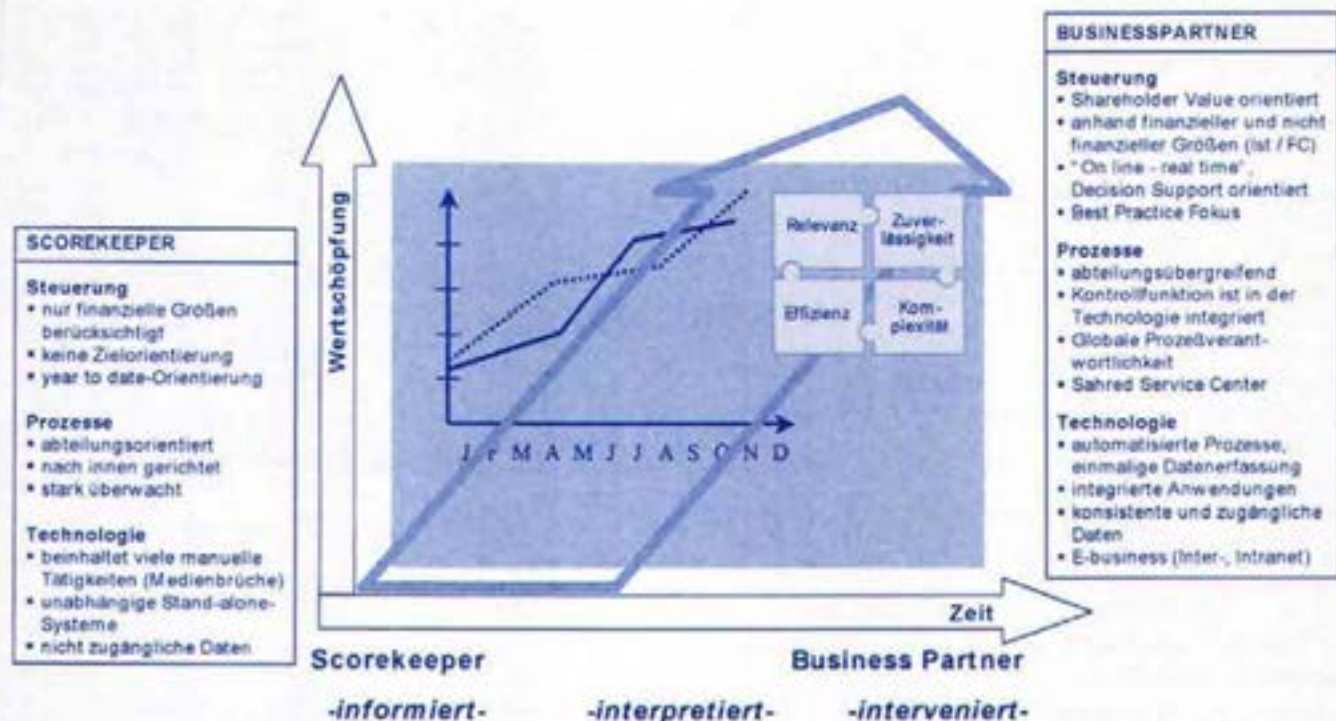


Abb. 1: Vom Scorekeeper zum Businesspartner

Die Relevanz der zur Unternehmenssteuerung verwendeten Kennzahlen wird häufig dem Risikograd sowie der Volatilität des Geschäftes nicht gerecht. Darüber hinaus ist das Reporting deutscher Konzerne noch immer durch einen dominanten Stellenwert von Financials (Bilanz, GuV, Kapitalflussrechnung) geprägt, während Non-Financials, wie Frühindikatoren (bspw. Kündigungsraten) und Pipelinegrößen (bspw. Auftragseingang) eher von untergeordneter Bedeutung zu sein scheinen.

Wesentliche Probleme resultieren überdies aus der Komplexität des Reporting. Diese wird überwiegend durch eine Vielzahl von im Konzern vorhandenen, konkurrierenden Informationsströmen hervorgerufen, die aufwendige Anpassungs- und Überleitungsrechnungen erforderlich machen. Beispielhaft seien hier der Dualismus von Legal und Management Reporting sowie konkurrierender Zahlenwerke nach Local GAAP (bspw. HGB) bzw. US-GAAP/IAS genannt.

Ein weiteres, vor allem hinsichtlich der Kapitalmarktkommunikation entscheidendes Kernproblem des Reporting wird durch die mangelnde Zuverlässigkeit – d. h. Konsistenz und Genauigkeit – der Daten hervorgerufen. Dadurch wird die Aussagefähigkeit und Vergleichbarkeit der Daten verschiedener Teilkonzerne, Einzelgesellschaften und Unternehmensbereiche ein und desselben Konzerns wesentlich beeinträchtigt.

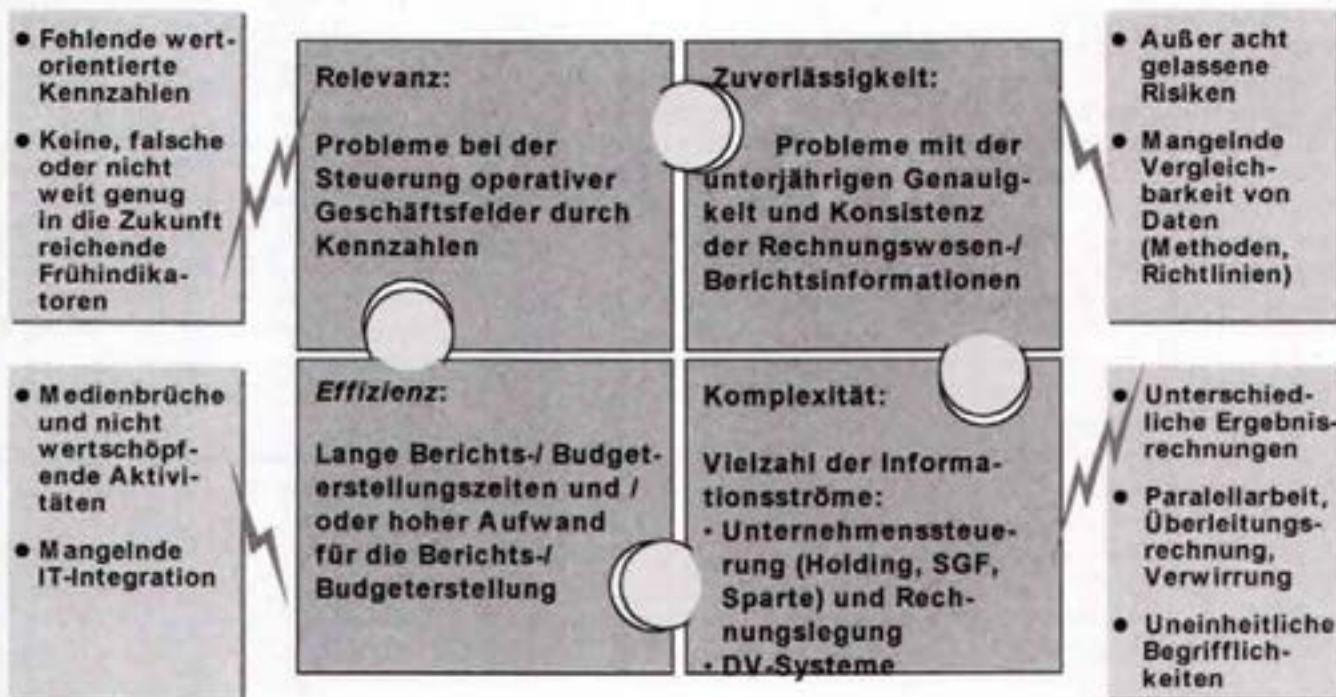


Abb. 2: Kernprobleme des traditionellen Reporting

Die Effizienz und Dauer der Berichterstattung – sowohl unterjährig als auch zum Jahresabschluss – ist in vielen deutschen Konzernen aufgrund der vorzufindenden System- und Prozessvielfalt nicht oder nicht hinreichend gewährleistet. Insbesondere der unzureichende Automatisierungsgrad erfordert nach wie vor einen erheblichen Anteil nicht wertschöpfender, aber zeitintensiver manueller Eingabe-, Abstimmungs- und Korrekturarbeiten.

3 Merkmale und konzeptionelle Bestandteile eines effizienten, leistungsfähigen Reporting

Ausgangspunkt für eine moderne Konzern-Berichterstattung ist ein geschlossenes und durchgängiges Reportingkonzept. Unter Geschlossenheit des Reportingkonzeptes wird dabei die Integration aller Einzelrechnungen des Reporting, wie z. B. Bilanz der Einzelgesellschaften (EG) und Unternehmensbereiche, GuV, Ergebnisrechnung, Kapitalflussrechnung der EG und Unternehmensbereiche, Shareholder Value Rechnung und Non-Financials, z. B. in Form einer Balanced Scorecard, verstanden. Die Durchgängigkeit des Konzeptes stellt die konzernweit einheitliche Anwendung der Reportingprinzipien sicher und erlaubt sowohl die Vergleichbarkeit der Daten unterschiedlicher Unternehmensbereiche als auch die rasche Analyse der Daten mittels sog. konzernweit vordefinierter Analysepfade. Abbildung 3 stellt schematisch ein geschlossenes Reporting-Modell dar.

Erfahrungsgemäß steigt die Akzeptanz einer Konzernsteuerungskonzeption, je transparenter und einfacher sie aufgebaut ist. Dies gilt insbesondere für die Ermittlung von Shareholder Value-Kennzahlen sowie mittels Balanced Scorecards dargestellter Kausalbeziehungen, besonders, wenn diese die Grundlage für die variable Vergütung des Management und der Mitarbeiter bilden.

Ziel eines leistungsfähigen Konzern-Reporting ist es daher, durch Optimie-

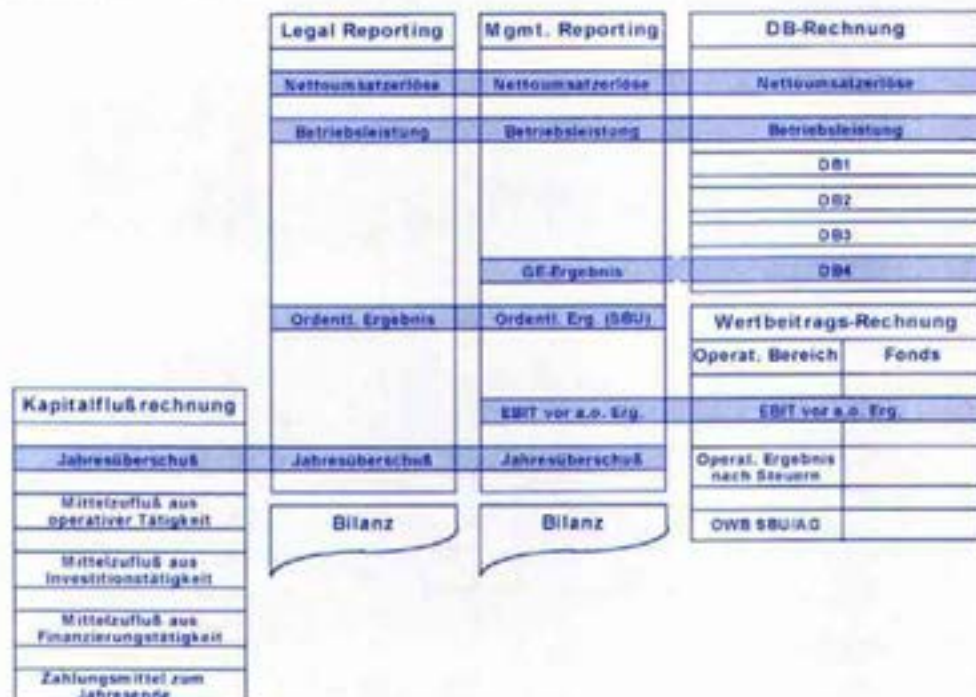


Abb. 3: Schema eines geschlossenen Reporting-Modells

rung der Reporting-Inhalte, Prozesse und Systeme einen geringen Komplexitätsgrad sowie hohe Zuverlässigkeit, Effizienz und Relevanz aufzuweisen.

Die Relevanz des Reporting wird wesentlich durch die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der verschiedenen Hierarchiestufen innerhalb eines Konzerns bestimmt. Daher kennzeichnet sich ein modernes Reporting durch einen modularen Aufbau, vergleichbar der Konzernpyramide. So kann sichergestellt werden, dass einerseits die Durchgängigkeit und Kompatibilität der Informationen gewährleistet wird, andererseits der Detaillierungsgrad der Informationen mit zunehmender operativer Geschäftsverantwortung steigt.

Ein modernes Reporting ohne laufende Ermittlung einer Shareholder Value Kennzahl je Unternehmensbereich erscheint heute unvorstellbar. Eine repräsentative Untersuchung der DAX 100 Werte durch KPMG [2] zum Thema Value Based Management hat ergeben, dass sich bei der Wahl des Shareholder Value Konzeptes in Deutschland derzeit die Methode des Economic Value Added (EVA®) – in unterschiedlichen Ausprägungen – gegenüber anderen Verfahren durchsetzen konnte.

Zunehmend wird die Relevanz der Reportinginformationen durch Berück-

sichtigung nicht finanzieller Kennzahlen (Non-Financials) signifikant erhöht. In der Praxis hat sich dabei der Einsatz unternehmensbereichsindividueller Balanced Scorecards [3] bewährt.

Regelmäßig lässt sich die Komplexität des Reporting durch die Vereinheitlichung der Informationsströme, der Harmonisierung des Legal und Management Reporting sowie der Festlegung einer führenden Rechnungslegungsnorm, z. B. nach IAS, reduzieren.

Zur Erhöhung der Zuverlässigkeit sind einerseits die Konsistenz mittels Standardisierung der Verfahren und Methoden (bspw. Kostenrechnungsverfahren, Methode der Gemeinkostenverteilung, einheitlicher Konzernkontenrahmen) zu verbessern. Andererseits ist die Genauigkeit im Reporting zu erhöhen. Dies gilt für die konzernweit einheitliche Behandlung von Routine-Transaktionen, wie z. B. der unterjährigen Bildung von Rückstellungen sowie der Abgrenzung aperiodischer Aufwendungen und Erträge, die normalerweise in einer Konzernbilanzierungsrichtlinie festgehalten sind. Insbesondere ist jedoch sicherzustellen, dass Nicht-Routine-Transaktionen, wie die Behandlung von Geschäftsrisiken, konzernweit einheitlich bewertet und im Reporting abgebildet werden.

Die Effizienz des Konzernreporting lässt sich u. a. entscheidend durch eine Optimierung des **Intercompanyclearing- und Konsolidierungsprozesses** steigern. Insbesondere sollten nicht wertschöpfende Aktivitäten wie manuelle Erfassungs- und Korrekturarbeiten weitgehend DV-technisch gelöst werden. **Aufgrund ständiger Umstrukturierungsprozesse in Konzernen wird es nicht oder nur bedingt gelingen, eine einheitliche IT-Plattform im Finanzbereich aufzubauen.** Um so mehr wird es erforderlich, **flexible Konsolidierungs- und Reportingtools** einzusetzen, die eine einfache Generierung von Schnittstellen zu verschiedenen Vorkonzepten erlauben. Die Ausdehnung und neue Anwendungsfelder des e-Business sollten zukünftig wesentlicher Bestandteil einer Systemstrategie des Finanzbereiches darstellen.

4 Implementierung Intelligent Reporting™

* Markenschutz beantragt

Die Umsetzung von **Intelligent Reporting™**, die Vorgehensweise und die Maßnahmenswerpunkte werden durch die Ausgangsbedingungen in den einzelnen Gesellschaften erheblich beeinflusst. Die konkrete Planung und Steuerung des Umsetzungsprojektes ist dabei von dem Grad der Unterstützung des Projektes durch das Top-Management, von der Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit der Organisation und von der Verfügbarkeit der personellen Ressourcen abhängig.

Die Projektpraxis hat gezeigt, dass eine frühzeitige und „ehrliche“ Einschätzung dieser Ausgangsbedingungen den Erfolg des Umsetzungsprojektes maßgeblich beeinflusst.

Projekte zur Implementierung von Intelligent Reporting™ werden in der Regel in **drei Teilprojekte** unterteilt, die im wesentlichen nacheinander durchgeführt werden. Im ersten Teilprojekt wird ein **Performance Check** durchgeführt, um durch die klare Definition der verfolgten Ziele, die Durchführung einer einheitlichen Ist-Analyse und die systematische Bündelung von Einzelmaßnahmen steuerbare Arbeitspakete für die erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen zu erhalten. Das zweite Teilprojekt beinhaltet hauptsächlich die **Auswahl und die Fest-**

legung der neuen Reporting-Inhalte. Die vereinbarten, künftigen Reporting-Inhalte werden dabei einer Standardisierung in der gesamten Unternehmensgruppe unterzogen und für alle Beteiligten nachvollziehbar dokumentiert. Das folgende dritte Teilprojekt befasst sich mit der **Neugestaltung, Vereinheitlichung, Automatisierung und Beschleunigung der Reporting-Prozesse** in der Einzelgesellschaft, in den Teilkonzernen und in der Holding.

Performance Check

Fehlende Kenntnisse der aktuellen Performance des eigenen Finanzbereiches bzw. über Best Practice Vergleichsmaßstäbe erschweren oft eine effiziente und schnelle Umsetzung der neuen Konzeption. Des Weiteren ist es ohne ein geeignetes Instrumentarium schwierig, Prioritäten zu setzen und Wege zur Schließung von Performance Gaps aufzuzeigen.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich zu Beginn des Transformationsprozesses, einen Performance Check durchzuführen. Dieser schafft Transparenz über die Performance der Finanzfunktionen und macht die Ergebnisse zwischen einzelnen Konzerngesellschaften vergleichbar.

Der Performance Check ist eine toolbasierte Methode zur Performance Analyse des Finanzbereiches und basiert auf einem bewährten Approach aus fünf Phasen (vgl. Abb. 4).

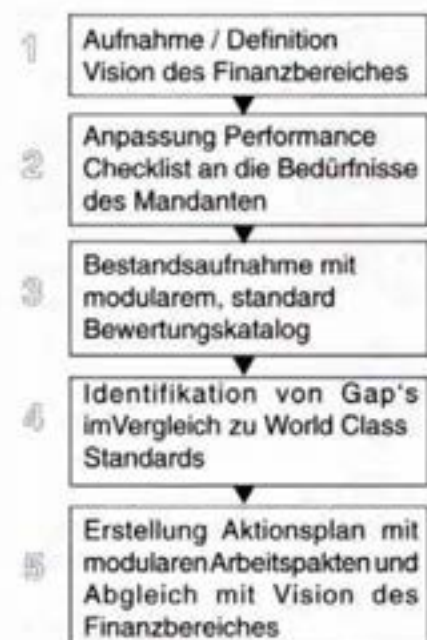


Abb. 4. Approach

Ist eine Vision des Finanzbereiches nicht vorhanden, wird diese zuerst erarbeitet (Phase 1). Hierzu gehört u. a. die Auswahl eines Holdingmodells, die Festlegung von Qualitäts- und Effizienzzielen im Reporting sowie die Herbeiführung eines Commitment zur proaktiven Unternehmenssteuerung. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Erwartungshaltung der Kapitalmärkte, geschäftsspezifischer Bedarfe und von Best Practices.

Im Anschluss daran erfolgt die Bestandsaufnahme – mittels einer detaillierten Checkliste – in der Holding, in den Teilkonzernen bzw. den Einzelgesellschaften eines Konzerns (Phase 2 und 3). Die Gesprächspartner sind dabei i. d. R. Leiter Rechnungswesen / Controlling. Durch die strukturierte Performance Checklist ist sichergestellt, dass die Interviews vor Ort – trotz der Komplexität der Thematik – in ein bis zwei Tagen durchgeführt werden können. Eine Dokumentation der Interviews wird zur Validierung im Anschluss an die Gesprächspartner versandt und mit diesen abgestimmt.

Diese Ergebnisse sind die Basis für die anschließende Erstellung eines Gap-Profiles (Phase 4), aus dem Arbeitspakete zu Themen wie bspw.

- Qualitätsverbesserung der Reportinginhalte und -prozesse,
 - Erhöhung der Prognosegenauigkeit,
 - Verkürzung der Abschlusszeiten für das Monats-, Quartals- und Jahresabschlussreporting
- abgeleitet werden.

Diese Arbeitspakete, welche durch Einzelschritte weiter konkretisiert werden (Phase 5), erlauben eine genaue Priorisierung und Terminierung der einzelnen Aktivitäten zur Neuausrichtung des Finanzbereiches. Mögliche Zielkonflikte, die u. a. aus der begrenzten Anzahl von Ressourcen und Zeit sowie konkurrierenden Projekten (bspw. Einführung neue Konsolidierungssoftware und gleichzeitige Verkürzung der Abschlusszeit) entstehen können, werden frühzeitig identifiziert und bei der Definition von Arbeitspaketen entsprechend berücksichtigt.

Auf der Basis eines so erstellten Aktionsplanes ist das Management der Umsetzungsprojekte effizient möglich. Gleichzeitig wird das Umsetzungsrisiko reduziert.

Basis der Performanceanalyse ist ein an Best Practice Erkenntnissen orientierter, standardisierter Bewertungskatalog, der nach den vier Performance Maßen Relevanz, Komplexität, Zuverlässigkeit und Effizienz strukturiert ist:

- **Relevanz:** Vollständigkeit und Maßgeblichkeit der verwendeten Steuerungsinformationen unter dem Gesichtspunkt der Analyse- und Prognoseeignung;
- **Komplexität:** Umfang und Inhalt der Führungsinformationen sowie Parallelität von Berichten und Prozessen;
- **Zuverlässigkeit:** Strukturierungs- und Standardisierungsgrad sowie vollständige unterjährige Erfassung aller wesentlichen Einflussfaktoren (Genauigkeit);
- **Effizienz:** Wirksamkeit von Prozessen, Verfahren und Methoden, inkl. der Inanspruchnahme von Ressourcen und der Laufzeit relevanter Prozesse.

Durch Verwendung dieser vier Kriterien ist es möglich, auch heterogene Unternehmensstrukturen im Finanzbereich zu durchleuchten und konkrete Handlungsempfehlungen zur Neuorganisation zu geben.

Zu jedem der o. a. Kriterien sind in der Performance Checkliste Anforderungen und Merkmalsausprägungen hinterlegt, die sich an Best Practice Standards orientieren und eine detaillierte Analyse ermöglichen.

Alle Performance Maße sind in zwei Dimensionen unterteilt (bspw. Komplexität: Berichtsinhalte und Berichtsprozesse), was eine Portfeuilleddarstellung der Ergebnisse ermöglicht. Dadurch kann die Vielschichtigkeit der Ergebnisse sehr gut veranschaulicht und die Performance der Konzerngesellschaften optimal verglichen werden (vgl. Abb. 5).

Auf Basis dieser Portfeuilleddarstellung können die Ergebnisse dem Management visualisiert und mit diesem diskutiert sowie Entwicklungspfade definiert werden.

Der Performance Check deckt – neben dem hier bereits beschriebenen Modul Reporting – auch weitere Finanzfunktionen ab. Der Untersuchungsumfang kann projektspezifisch um folgende Module erweitert werden: Kostenrechnung, Planung und Risk-Management.

Die einheitliche Struktur und Durchgängigkeit des Tools gewährleisten, dass alle Module aufeinander aufbauen und der gesamte Reporting- und Planungsprozess – inkl. der Anforderungen des Risk-Management – abgedeckt wird.

Der Performance Check ermöglicht ein fokussiertes Benchmarking der eigenen Performance im Vergleich zu Best Practices in kürzester Zeit. Er ist somit nach unserer Erfahrung der ideale Einstieg in Projekte zur Neuausrichtung des Finanzbereichs.

Ausgestaltung neuer Reporting-Inhalte

Die Konzeption eines leistungsfähigen Reporting-Systems führt in der Regel dazu, dass die Einzelgesellschaften (EG) und die Teilkonzerne (TK) Daten für das Konzern / Gruppen-Reporting zur Verfügung stellen müssen, die in dieser Form bis dahin:

- anders / abweichend berechnet wurden,
- vorhanden sind, aber nicht gemeldet wurden, oder
- in den Vor-systemen noch nicht gespeichert wurden.

Zur Sicherstellung des durchgängigen Reporting-Konzeptes müssen aggregierte Kennzahlen wie Deckungsbeitrag oder EVA® nach neuen, einheitlichen Regeln berechnet werden. Auch die Vereinheitlichung der Bewertung von Beständen, Vorräten, Risiken oder Rückstellungen sowie die Abgrenzung von aperiodischen Aufwendungen erfordert oft Verfahrensanpassungen in den Einzelgesellschaften.

Beispiele für Daten, die i.d.R. in den Einzelgesellschaften vorliegen, aber häufig nicht an die Holding gemeldet werden, sind Auftragseingang, -bestand und -reichweite.

Erfahrungsgemäß entstehen in den Einzelgesellschaften aber die größten Probleme, wenn nicht vorhandene Daten wie US-GAAP oder IAS-Abschlüsse, Bilanzen bzw. GuV der Unternehmensbereiche oder Bewegungsarten an die Holding berichtet werden müssen.

Ob und in welcher Form die Reporting-Daten in der EG vorliegen, wurde bereits in einer detaillierten Analyse, in Form des Performance Check, zu Beginn des Umsetzungsprojektes geklärt. Diese Analyse hat den Gap zwischen geforderten und vorhandenen Daten vollständig und exakt bestimmt.

Im folgenden sind die Detailmaßnahmen auf Ebene der Einzelgesellschaften, die zur Schließung des Gap erforderlich sind, detailliert zu planen. Diese Planung muss, wie die Projekterfahrung immer wieder zeigt, neben den erforderlichen Aktivitäten zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses auch die Festlegung der Verantwortlichen und die Realisierungstermine beinhalten. Die durchgeführten Umsetzungsprojekte zeigen, dass ein mangelndes Commitment i.d.R. zu erheblichen Projektverzögerungen in der jeweiligen Einzelgesellschaft und dadurch im Gesamtprojekt führt.

Die Projekterfahrungen zeigen weiterhin, dass eine sinnvolle, thematische Bündelung der Aktivitäten ratsam ist. Gute Ergebnisse wurden dann erzielt, wenn zunächst die Anforderungen realisiert wurden, die thematisch sehr nahe an den bekannten und erprobten Verfahrenswegen der EG lagen. Jeweils eigene Aktivitätenblöcke sollten für

- die Entwicklung von Bilanzen und GuV der Unternehmensbereiche,

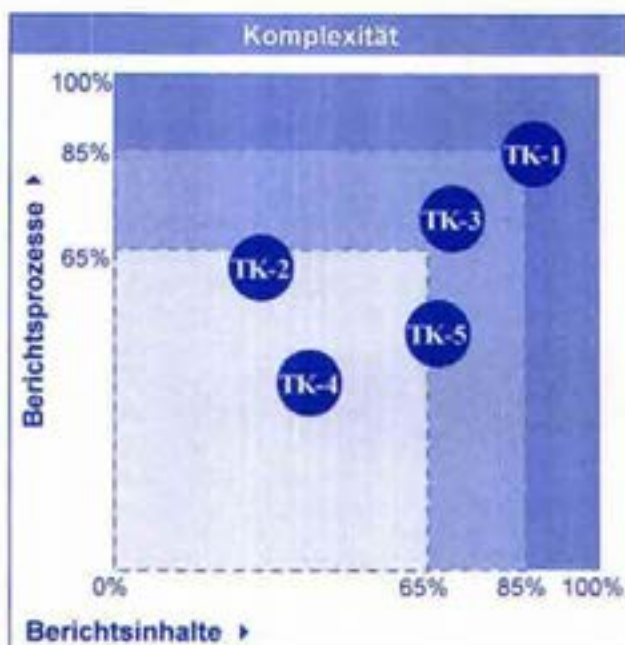


Abb. 5: Ergebnisportfeuille

- die Buchung und Verarbeitung von Bewegungsdaten,
- die parallele Erstellung von Abschlüssen nach internationalen Rechnungslegungsnormen und
- die Erfassung und Verarbeitung von Non-Financials gebildet werden.

Häufig können diese Aufgabenstellungen nur von einem eng begrenzten Personenkreis im Finanzbereich bearbeitet werden. Ist dies der Fall, verspricht eine aufeinanderfolgende Bearbeitung die besten Ergebnisse.

In der Projektphase zur Ausgestaltung der Reporting-Inhalte ist die Effizienz des Reporting-Prozesses zunächst – in einem gewissen Rahmen – von nachgeordneter Bedeutung. Erst wenn die benötigten Reporting-Daten grundsätzlich verfügbar und die Datenqualität annähernd zufriedenstellend ist, kann die Effizienz des Prozesses als Aufgabenstellung fokussiert werden.

Optimierung und Vereinheitlichung der Reporting-Prozesse

Die Erwartungshaltung von Management und Kapitalmarkt, künftig steuerungsrelevante Informationen aktueller als zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu erhalten, stellt für die berichtenden Einheiten ein erhebliches, mehrdimensionales Problem dar.

Die Bereitstellung „neuer“ Reporting-Informationen wie Abschlüsse der Unternehmensbereiche etc. führt zunächst zu Mehraufwand in den berichtenden Einheiten. Dieser Mehraufwand soll aber in oft erheblich kürzerer Zeit bewältigt werden, obwohl das Reporting-Personal i.d.R. bereits unter hoher Arbeitsbelastung leidet. Dieses Dilemma kann nur durch konsequente Optimierung und Vereinheitlichung aller bestehenden Prozesse in den Einzelgesellschaften, Teilkonzernen und der Holding erreicht werden.

Der Ausgangspunkt zur Optimierung der Prozesse ist die detaillierte Erhebung der bestehenden Verfahrensweisen und deren anschließende Analyse. In den EG, in denen ein Performance Check durchgeführt wurde, bilden dessen Ergebnisse eine gute Grundlage für die erforderliche Analyse. Die Analyse muss die vorhandenen Engpässe, die der Beschleunigung der Prozesse entgegenstehen, aufdecken.

In der Praxis sind die Probleme häufig in den Bereichen

- Löhne und Gehälter,
- Bestandsbewertungen,
- Intercompany-Abstimmungen,
- Rückstellungen und
- Währungsumrechnung zu finden.

Im Anschluss an die Identifikation der zeitlichen Engpässe müssen zunächst Maßnahmen ergriffen werden, die das Vorziehen des Buchungsschlusssterms und die Beschleunigung des Periodenabschlusses in der Finanzbuchhaltung (Fibu) ermöglichen. Dabei wird empfohlen, sich an Best Practice Beispielen zu orientieren.

Nach erfolgter Definition und zumindest teilweiser Realisierung der Verbesserungsmaßnahmen zur Datensammlung und -bereitstellung muss in den Einzelgesellschaften der Sub-Prozess zur Weiterverarbeitung der Reporting-Daten optimiert werden.

Die Schwachstellen dieses Sub-Prozesses werden in hohem Maße durch abweichende Datenstrukturen zwischen Vor- und Reporting-Systemen und durch die fehlende Integration der DV-Systeme bestimmt. Die Folge sind umfangreiche, manuelle Erfassungs- und Abstimm-tätigkeiten.

Die Standardisierung und Automatisierung des Datenflusses von unterschiedlichen Vorkontrollsystemen (die Vorkontrollsysteme variieren häufig sowohl innerhalb einer EG als auch i.d.R. zwischen den reportenden Einheiten einer Unternehmensgruppe) stellt erfahrungsgemäß eine schwer zu lösende Problemstellung dar. Die optimale Lösung, ein vollständig integrier-

tes, in allen Konzerngesellschaften einheitliches System mit identischen, reporting-konformen Datenstrukturen lässt sich aus vielen Gründen nicht realisieren. Zum einen würde die konzernweite Einführung eines solchen Systems i.d.R. ein immenses Investitionsvolumen erfordern. Zum anderen würde diese Systemvereinheitlichung mehrere Jahre Zeit beanspruchen.

Während dieser Zeit würde das geforderte Reporting nur zum Teil zur Verfügung stehen und auch die Basissysteme könnten nur mit verminderter Performance arbeiten.

Ebenfalls nicht realisierbar sind individuell programmierte Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemen. Einerseits ist das dafür benötigte DV-Personal oft nicht vorhanden und andererseits würde ein immenser Pflegeaufwand generiert. Zur Beseitigung dieses Dilemmas wurde, durch die Unternehmensberatung Rudolf Müller und die C & S Consulting & Solution GmbH, die „Solution for Intelligent Reporting (SIR)“, als flexibles „universell einsetzbares“ Schnittstellen-Tool entwickelt. SIR löst sowohl DV-Probleme als auch inhaltliche Probleme des modernen Reporting.

Zur Beseitigung der Schnittstellenprobleme erlaubt SIR die Verarbeitung von Standard-Download-Dateien (ASCII) der Vorkontrollsysteme. Für alle Dateien, die eingelesen werden sollen, muss der Anwender lediglich einmalig die Strukturen und die Inhalte der Input-Dateien definieren. In gleicher Weise sind die Formate für die Export-Dateien (EG-internes Reporting, TK-Reporting, Konsolidierung) durch den Anwender – den Anforderungen entsprechend – flexibel zu gestalten.

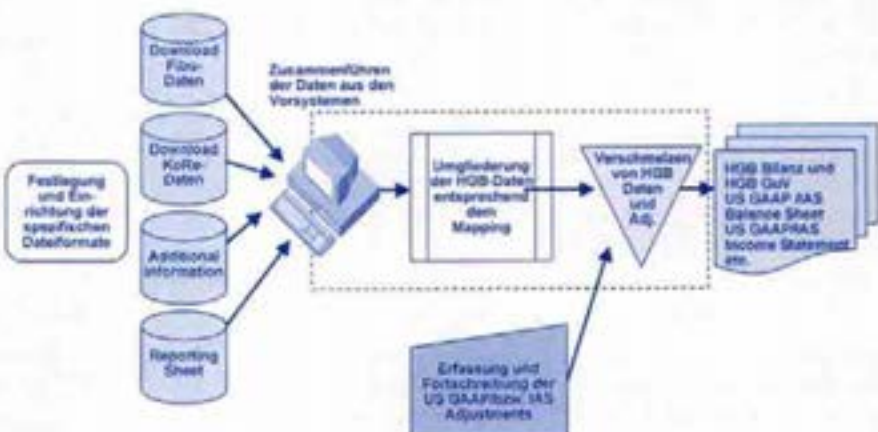


Abb. 6: Struktur und Elemente von SIR

Die wesentlichen Verarbeitungsfunktionen umfassen:

- Umstrukturierung der Reporting-Daten aus Vorsystemen (bspw. Fibu) in die Reporting-Struktur der Holding (= Mapping);
- Verteilung von Werten der Legal-Einheiten (z. B. aus Bilanz und GuV) auf die Management-Entities, wenn die Voreinheiten keine Werte der Unternehmensbereiche liefern;
- Umbewertung der Daten, wenn mehrere Rechnungslegungsnormen parallel Geltung besitzen, durch die Verarbeitung von Adjustments;
- unterjährige (einfachste) Konsolidierung;
- unterjährige (einfachste) Währungsrechnung.

Die Struktur von SIR ist in der Abbildung 6 dargestellt.

Da bei der Umstrukturierung und der Umbewertung der Reporting-Daten das Risiko sehr hoch ist, etwaige Verarbeitungsfehler nicht mehr zu erkennen oder nicht mehr zu finden, hält SIR für alle wesentlichen Verarbeitungsschritte Abstimmungen bereit.

Dadurch wird die Zuverlässigkeit und die Konsistenz der Reporting-Daten gewährleistet.

Der Einsatz von SIR zur Standardisierung und Automatisierung weist wesentliche Vorteile auf:

- ohne Zeitverzug für den Anwender verfügbar und entsprechend der betrieblichen Anforderungen gestaltbar;
- Strukturen müssen nur einmal eingerichtet werden, der regelmäßige Reporting-Prozess wird standardisiert und effizient gestaltet;
- hohes Maß an Flexibilität, Unabhängigkeit und Zuverlässigkeit.

Die letzte Phase der Umsetzung der Intelligent Reporting™-Konzeptionen beginnt, wenn der erste Reportingzyklus einmal erfolgreich durchlaufen wurde. In dieser Phase erfolgt dann eine **systematisch geplante Qualitätsverbesserung**. Sukzessive, Schritt für Schritt wird dabei die Qualität der reportierten Daten verbessert und die Effizienz des Prozesses erhöht. Auch in dieser Phase werden konkrete Maßnahmenpläne erarbeitet. Von Reporting-Zyklus zu Reporting-Zyklus werden diese dann abgearbeitet.

In der Projektpraxis hat es sich bewährt, ein Meßinstrument für den Nachweis der Qualitätsverbesserung zu entwickeln und einzusetzen. Durch konsequentes Monitoring des Zielerreichungsgrads, bezogen auf die Reporting-Ziele der Hol-

ding, können die erreichten Erfolge nachgewiesen und verbleibende inhaltliche und organisatorische Probleme lokalisiert werden.

Im Verlauf dieser Phase wird sich das Reporting im Konzern Schritt für Schritt den bestehenden Anforderungen annähern und zeitnah qualitativ hochwertige, steuerungsrelevante Informationen für das Management und die Kapitalmärkte zur Verfügung stellen. Die Transformation des Finanzbereichs vom Scorekeeper zum Business Partner wird vollzogen, so dass dieser den bestehenden Erwartungen wieder gerecht wird.

Stichwörter

- Intelligent Reporting
- Qualität des Finanzwesens
- Best Practice
- Performance Check
- Organisatorischer Wandel

Literaturverzeichnis

- [1] Deutsche Börse AG, Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutschen Börse, Frankfurt, 1999.
- [2] KPMG Consulting, Shareholder Value Konzepte – Eine Untersuchung der DAX 100 Unternehmen, Frankfurt/M., 2000.
- [3] R. S. Kaplan/D. P. Norton, The Balanced Scorecard, Translating. ■



Impressum

ISSN 0939-0359

25. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Ettersschlag
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,
Gauting/München – E-Mail: Deyhle@T-Online.de

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

Die Zeitschrift ist Organ des **Controller Verein e. V., München**,
und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.
Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.de>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
42655 Solingen

Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>

E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Umschlaggestaltung

Deyhle Design, Untertaxetweg 74, 82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00

Herstellung

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

Anzeigen

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

Verlag

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

CM-Organisation

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

Abonnement-Verwaltung

Presse Service Bonn, Postfach 20 10 20, 53145 Bonn
Tel. 0228 - 95 50 400, Fax 0228 - 35 90 42
Bankkonto: 285885508 Postbank Köln, BLZ 370 100 50

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 196,— plus Porto /
EUR 100,21

Einzelheft DM 33,— / EUR 16,87 plus Porto; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	26	35	S	V
----	----	----	---	---

GEDANKEN ÜBER E-COMMERCE

von Dr. Oliver Fröhling, Düsseldorf

THE FUTURE THAT HAS ALREADY HAPPENED...

... lautete der Titel eines Beitrags von Peter Drucker in der Harvard Business Review. Er führt aus: "Increasingly, a winning strategy will require information about events and conditions outside the institution... Only with this information can a business decide how to allocate its knowledge resources in order to produce the highest yield." (Drucker 1997, S. 22) Dies gilt auch für E-Commerce, wofür international wie national weiterhin ein **ungebremstes Interesse und Wachstum** festzustellen ist. Die „E-Hysterie“ begründet sich insbesondere auf folgenden Überlegungen: Auch für Wirtschaftsregionen außerhalb der USA wird erwartet, dass sich u. a. durch eine deutliche Senkung der Kommunikationskosten, der steigenden Affinität zum Medium „Internet“ und durch eine „Lokalisierung“ der Web-Seiten (vgl. Gartner Group 1999a), einerseits zur Ausschaltung der Sprachbarrieren und andererseits zur Berücksichtigung länderbezogener Besonderheiten, das **Web-Shopping in den kommenden Jahren als de facto-Standard des Kaufverhaltens** durchsetzen wird (vgl. Dataquest 1998, S. 8). Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass Analysten eine hohe Gefährdung gerade des traditionellen Handels von nicht-erklärungsbedürftigen Gebrauchsgütern wie Bücher, Musikartikel, Parfüm oder Personal Computer durch E-Commerce-Anbieter sehen (vgl. z. B. Datamonitor 1999a, S. 3f.).

Folgerichtig werden deutlich **steigende Umsätze** (und Gewinne) erwartet: In den USA wird bereits heute die Prognose des Internet-Handelsvolumens für das Jahr 2002 mit einer Größenordnung von 300

bis 400 Milliarden US-\$ als konservativ eingeschätzt (vgl. Barret 1999, S. 10). Amazon.com selbst spricht von einem erwarteten E-Commerce-Marktumsatz im Jahr 2003 in Höhe von 1,3 Billionen US-\$ (vgl. US SEC 1999, S. 3). Relativ erwartet man in den kommenden Jahren einen **Anstieg des Online-Handels bis zu einer Größenordnung von 10 bis 20 % des gesamten Handelsumsatzes** (vgl. Hansen 1998, S. 127). Die Schlussfolgerung lautet: Wer nicht in E-Commerce investiert (hat), hat die Zukunft bereits heute verspielt! Wir wollen in diesem Beitrag daher einige grundsätzliche Gedanken über die heutigen und (möglichen) zukünftigen E-Commerce-Ausprägungen **am Beispiel des Online-Buchhandels** skizzieren. Wir diskutieren dabei nicht strategische Aspekte wie z. B. die Ausschaltung von Handelsstufen i. S. horizontaler Substitutionskonkurrenz (vgl. Hansen 1998, S. 127f), vertriebliche Überlegungen wie z. B. E-Commerce-basierte Hybridstrategien durch Kombination von Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategie (vgl. Piller/Schoder 1999, S. 1125ff.), oder technologische Fragestellungen, wie z. B. den Aufbau von DV-Architekturen für die Verknüpfung von E-Commerce-Lösungen mit operativen und analytischen Informationssystemen (z. B. kundenbezogene Data Warehouse- und Data Mining-Applikationen). **Wir konzentrieren uns vielmehr auf folgende Fragestellungen: „Wie erfolgreich sind Internet-Giganten wie Amazon.com derzeit wirklich und welchen Nutzen bieten ihre gegenwärtigen E-Commerce-Lösungen den Kunden?“ und weiter „Welche (Dienst-)Leistungen sind konzeptionell anzudenken, um den Kunden eine höhere Wertschöpfung gerade im Vergleich zum traditionellen Sortimentshandel zu bieten?“**



Dr. Oliver Fröhling, bisher Oracle, jetzt bei Arthur Andersen Management-Beratung

WAS BRINGT E-COMMERCE?

E-Commerce aus Anbietersicht

In der Ansprache an die Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter im Geschäftsbericht 1998 heißt es bei Amazon.com (1999): "We plan to invest aggressively to build the foundation for a multi-billion-dollar revenue company serving tens of millions of customers with operational excellence and high efficiency. Although this level of forward investment is costly and carries many inherent risks, we believe it will provide the best end-to-end experience for customers, and actually offer the least risky longterm value creation approach for investors." Die **Wertsteigerung für die Anteilseigner** ist nicht nur in den USA ein zentrales Thema, das über den Mittelzufluss vom Kapitalmarkt und damit über die Investitionsmöglichkeiten entscheidet. Was sagen die Finanzdaten: Amazon.com weist im Geschäftsjahr 1998 einen (Netto-)Umsatz von 609,996 Millionen \$ und einen (kumulierten) Verlust von 162,1 Millionen US-\$ aus. Daraus ermittelt sich eine Gewinn-/Umsatzrelation von -26,5 % (vgl. US SEC 1999, S. 7 und 24). Man stelle sich einmal rein hypothetisch eine ähnliche Relation für DaimlerChrysler vor, was bei einem Umsatz von 257,744 Milliarden DM für das Geschäftsjahr 1998 einem Verlust in Höhe von 68,3 Milliarden DM entsprechen würde. Im Vergleich sind die rund 6 Milliarden DM Kapitalvernichtung vor einigen Jahren in der Tat „peanuts“, um das häufig zitierte Schlagwort von Hilmar Kopper zu benutzen. Die aktuellen Verlustzahlen von Amazon.com lesen sich noch kritischer, da der Verlust für das dritte Quartal 1999 mit 197,08 Millionen US-\$ viermal so hoch ist wie

der Verlust des Vorjahresquartals (vgl. O. V. 1999a) und höher als der gesamte Verlust des Vorjahres.

Interessant ist nun ein Vergleich mit einer anderen führenden Online-Buchhandlung: *barnesandnoble.com*. Dieses Unternehmen entstand in Fortführung der Online-Buchhandelsaktivitäten von *Barnes & Noble* am 12. November 1998 als Gemeinschaftsunternehmen von *Barnes & Noble* und *Bertelsmann* (vgl. *Barnes & Noble*, 1999, S. 4 und 10). *barnesandnoble.com* stellt das amerikanische „Standbein“ von *Bertelsmann* dar und ergänzt die europäischen E-Commerce-Aktivitäten von *Bertelsmann*, die in Form von *bol.de* institutionalisiert worden sind (vgl. *Bertelsmann* 1999 und *Gartner Group* 1999b). Für das Geschäftsjahr 1998 weist *barnesandnoble.com* keine Umsätze (?), aber einen Nettogewinn in Höhe von 126,4 Millionen US-\$ aus. Für das Geschäftsjahr 1997, d. h. vor Gründung von *barnesandnoble.com*, wird ein Umsatz in Höhe von 14,6 Millionen US-\$ und ein Verlust in Höhe von 15,4 Millionen US-\$ ausgewiesen (vgl. *Barnes & Noble* 1999, S. 2f). Daraus ermittelt sich eine Gewinn-/Umsatzrelation von -105,4 %. Man mag, gerade im Fall von *barnesandnoble.com*, zu Recht einwenden, dass diese Zahlen aufgrund der noch nicht langen Geschäftsdauer nicht repräsentativ sind und dass im E-Commerce anders als im stationären Handel eine „lange Zeitspanne bis zum Erreichen der Gewinnzone“ (*Meffert* 1999, S. 577) vergeht. Dies gilt auch für *MyWorld* von *Karstadt*, dessen Umsätze in Höhe von 6 Millionen DM gerade mal knapp 10 % der bislang investierten Beträge abdecken (vgl. *Fischer* 1999b, S. 298).

Aber dass selbst bei den Anbietern **Zweifel über die auch mittelfristige Profitabilität des Geschäfts** bestehen, die im Zuge der straffen amerikanischen Reportinganforderungen auch publik werden, zeigt das folgende Zitat aus dem Geschäftsbericht von *Amazon.com*: „Our aggressive pricing programs have resulted in relatively low product gross margins, so we need to generate and sustain substantially higher revenues in order to become profitable. Although our revenues have grown, we cannot sustain our current rate of growth. Our percentage growth rate will decrease in the future. For these reasons we believe

that we will continue to incur substantial operating losses for the foreseeable future, and these losses may be significantly higher than our current losses.“ (*US SEC* 1999, S. 7). Und weiter: „We are highly leveraged. We have significant indebtedness.... We may not be able to meet our debt service obligations. If our cash flow is inadequate to meet our obligations, we may face substantial liquidity problems.“ (*US SEC* 1999, S. 10). Dies klingt wie der **Beinahe-Offenbarungseid eines Krisenunternehmens** und nicht wie das selbstbewusste Statement eines der wachstumsstärksten E-Commerce-Anbieters der Welt mit einem Marktwert von immerhin 11,5 Milliarden US-\$ am Stichtag 28. Februar 1999.

Scheinbar teilnahmslos bzw. sogar paradox in Form noch höherer Bewertungen reagiert die financial community auf diese „Hiobsbotschaften“. Existieren keine verlässlichen und aussagefähigen Zahlen, wie insbesondere bei börsennotierten Start-Ups, die einen nur geringen oder sogar noch keinen Umsatz und Gewinn ausweisen, **zählt die Fähigkeit des Unternehmers, Visionen zu vermitteln**: „This means that an executive's key talent is to convince the investor community... that an opportunity exists and... that his company will execute against this opportunity. Like it or not, the skill we are talking about is storytelling.“ (*Gurley* 1999)

Irgendwann aber im Geschäftszyklus gilt „beyond the hype“ wieder das Primat der Zahlen. Der zukünftige wirtschaftliche Erfolg von E-Commerce-Anbietern hängt stark von der **Marktentwicklung** und von den **internen Möglichkeiten der Kosten-/Umsatzoptimierung** ab. Für Deutschland wird von *Datamonitor* (1998a, S. 47) ein Anstieg des via E-Commerce generierten Umsatzes von 76 Millionen DM im Jahr 1997 auf 1,98 Milliarden DM im Jahr 2002 prognostiziert. Wiederum ein scheinbar sehr konservativer Schätzer, denn *Roland Berger und Partner* erwarten für Deutschland im Jahr 2001 einen Online-Umsatz von knapp 28 Milliarden DM und *Booz Allen & Hamilton* sogar von rund 40 Milliarden DM (vgl. Haag 1999). Kehren wir zurück zu den *Datamonitor*-Zahlen und bedenken, dass für das Jahr 2002 Deutschland mit 38,5 % Anteil am gesamten europäischen E-Commerce-Umsatz in Höhe von 5,2

Milliarden DM (vgl. *Datamonitor* 1998a, S. 47) eindeutig die Nummer 1 ist, so sind die oben erwähnten „konservativen“ 300 bis 400 Milliarden \$ zumindest skeptisch zu betrachten. Der prozentuale Anteil des Online-Buchhandels wird nach Einschätzung der Analysten leicht rückläufig sein und von 12 % im Jahr 1997 auf 10 % im Jahr 2002 sinken (vgl. *Datamonitor* 1998a, S. 43f.). Immerhin ist aber damit das Marktpotential für den Online-Buchhandel im Jahr 2002 in Deutschland fast dreimal so hoch wie der gesamte E-Commerce-Umsatz fünf Jahre zuvor. Insofern kann man tendenziell von **günstigen Marktprognosen** ausgehen.

Zielt man auf die interne Optimierung ab, so erscheint das Kerngeschäft insofern unflexibel, als der Zuwachs an Aufträgen einerseits durch **Stammkundenmanagement** (*Amazon.com* hat seinen Auftragsanteil mit Stammkunden von 58 % im Jahr 1997 auf 64 % im Jahr 1998 ausgebaut) und andererseits durch **Gewinnung von Neukunden** (*Amazon.com* hat seine Kundenanzahl von 1,5 Millionen im Jahr 1997 auf 6,2 Millionen im Jahr 1998 gesteigert; die aktuelle Kundenzahl beträgt über 13 Millionen Kunden, vgl. O. V. 1999a) durch den weiter zu erwartenden **drastischen Preisdruck gerade aufgrund der hohen Preistransparenz** im Internetumsatzbezogen spürbar „kompensiert“ wird.

Oft wird zudem vergessen, dass die **Akquisition von Kunden** via Positionierung bei den großen Portalanbietern kostenintensiv ist. *Gurley* (1998) gibt dazu ein interessantes Beispiel: ein Unternehmen kalkuliert mit kundenbezogenen Offline-Akquisitionskosten in Höhe von 10 US-\$. Ein großer Portal-Anbieter offeriert eine Listung in einer speziellen Sektion zu einem Preis von 100.000 US-\$ und sichert dem Kunden zu, dass dieser Bereich im kommenden Jahr von ca. 10 Millionen Besuchern frequentiert wird. Das Unternehmen kalkuliert: Von den 10 Millionen Besuchern wird nur 1 % die eigene Web-Page anklicken und davon wiederum werden nur 2 % tatsächlich eine Bestellung aufgeben. Dies bedeutet, dass **über die Portallistung insgesamt nur 2000 Kunden erreicht werden können**. Die **Akquisitionskosten pro Kunde betragen 50 US-\$ und sind damit fünfmal so hoch wie z. B. über ein Direct Mailing**. *Gurley* resümiert, dass

"...many aggressive young Internet CEOs are quick to dismiss this sort of analysis, insisting that they must win at all costs. Gain customers today and worry about profitability tomorrow is their mantra."

Auch die einflussreichen Portal-Anbieter, denen mit Verweis auf das Parade-Beispiel Yahoo ein Status von „Geldgenerierungs-Maschinen“ zugesprochen wird, geraten unter Erfolgsdruck. *Web* offeriert z. B. auf seiner Homepage hohe Geldprämien für Portalnutzer, die an keine Handelstransaktionen gebunden sind. Der Tagespreis beträgt 10.000 US-\$, der Monatspreis 1 Million US-\$ und der Jahrespreis 10 Millionen US-\$. Pro Jahr beträgt das Prämienvolumen damit brutto 25,65 Millionen US-\$. Unterstellt man sehr optimistisch, dass *Web* 25 % des Erfolges von Yahoo realisiert, so könnte das Unternehmen bei 40 Millionen US-\$ Marketingkosten, 25 Millionen US-\$ Prämienauszahlungen und den operativen Portalkosten und einem entsprechend geschätzten Net Income von ca. 85 Millionen US-\$ (Net Income für das vierte Quartal 1999 von Yahoo; vgl. Yahoo! Inc. 2000) theoretisch gewinnbringend sein (vgl. Gurley 2000). Gleichwohl resultiert aus dem Auszahlungsmodus der Prämien eine steigende zukünftige Kostenbelastung, da die Monats- und Jahresprämien auf Basis eines Amortisationszeitraumes von 25 Jahren in Monatsbeträgen ausgezahlt werden. Unterstellt man Auszahlungszeitpunkte jeweils zum Monatsbeginn (auch der Jahrespreis wird annahmegemäß bereits im ersten Monat anteilig ausgeschüttet), so steigt die Kostenbelastung von 4,310 Millionen US-\$ im ersten Jahr über 5,189 Millionen US-\$ im zweiten Jahr bereits bis auf 6,069 Millionen US-\$ im dritten Jahr (falls der Wettbewerb fortgesetzt wird).

Auch kostenbezogen bleibt für E-Commerce-Anbieter wenig Spielraum, wenn man den Hauptkostentreiber betrachtet: "Marketing costs are not likely to go down with greater competition." (Dataquest 1998, S. 2). Im Gegenteil: *Amazon.com* will im Beispiel die Marketingausgaben im vierten Quartal 1999 zur Ankurbelung des Weihnachtsgeschäftes verdreifachen. Sichtbar wird: Der häufig fokussierte Vertriebskostenvorteil wird relativiert, da eine Substitution erfolgt. So überrascht nicht, dass der Anteil der Marketing- und Vertriebskosten

von *Amazon.com* am Nettoumsatz im Jahr 1996 38,7 %, im Jahr 1997 27,4 % und im Jahr 1998 immerhin noch 21,8 % beträgt. Rechnet man die Ausgaben für "product development" hinzu, so erhält man für das Jahr 1998 gar einen Kostenanteil am Umsatz in Höhe von 29,5 % (vgl. US SEC 1999, S. 26). Dies ist sogar noch als gering zu bezeichnen, werden doch von Beratern durchschnittliche Marketing- und Vertriebskostenrelationen von knapp 60 % genannt (Fischer 1999b, S. 288). Bezieht man die Marketingausgaben auf das Ergebnis (vor Steuern), so lauten die Relationen für das Jahr 1999 z. B. für *Amazon.com* 94 %, für *Beyond.com* 472 %, für *Cdnw* 267 % und für *OnSale* 465 %. Damit ist eine kritische Schwelle deutlich überschritten: „Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum mehr als 75 % ihres Gewinns in Marketing-Maßnahmen stecken, können nicht überleben.“ (O. V. 1999a) Betrachtet man ergänzend die Einstandskosten, so ist bei einem Anteil am Umsatz in Höhe von 78 % für 1998 offensichtlich, dass die (Netto-) Margen gering ausfallen bzw. negativ sind. **Überhaupt zeichnet sich das Internet-Geschäft durch eine ausgeprägte Strukturkostendominanz** aus, da ca. 90 % aller Kosten strukturabhängig sind. Dies liegt insbesondere in der Automatisierung der Prozesse sowie im Selbstbedienungscharakter der Online-Geschäftsabwicklung begründet. Demgegenüber liegt der Anteil der Strukturkosten im Sortimentsfachhandel bei etwa 65 % (vgl. Meffert 1999, S. 577), was natürlich eine relativ höhere Kostenflexibilität impliziert.

Vor dem Hintergrund der Ertragssteigerung können E-Commerce-Anbieter wie *Amazon.com* oder *barnesandnoble.com* insbesondere zwei Optionen verfolgen: Die erste Option besteht in einer **Ausweitung des Angebotes**. *Amazon.com* bietet neben Büchern und Musikartikeln mittlerweile auch Spielzeug und Unterhaltungselektronik an. Neben diesen direkt angebotenen Produkten verfügen einige E-Commerce-Anbieter über ein Netzwerk an verbundenen Unternehmen (siehe auch unten). *Amazon.com* z. B. verfolgt das Konzept der sog. **zShops**, bei denen spezialisierte Händler, kleine Unternehmen oder Privatpersonen alle möglichen Artikel offerieren. Unsicher ist gerade im Direktvertrieb, inwieweit bei den Kunden der etablierte Markenname glaubwürdig auf

neue, erlösträchtige Segmente übertragen werden kann. Die *International Data Corporation* spricht plastisch von einem "confidence game" (vgl. *International Data Corporation* 1999b, S. 2f.): "This may be a risky strategy, but if Amazon can pull it off, it will be good news for all online merchants that are struggling with margins." Hierbei darf nicht vergessen werden, dass E-Commerce-Anbieter im Gegensatz zum Fachhandel mit der Internet-Technologie über ein exzellentes Medium zur **Ermittlung aussagekräftiger Kundenprofile** (z. B. segmentbezogenen Kundenclusterung nach Kaufverhalten und Präferenzen) verfügen, die ihnen bei der Fundierung von Cross Selling-Strategien oder zur gezielten Konfiguration von Kampagnen und Events signifikante Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Die zweite Option besteht in einer **Veränderung der Erlösstrukturen**. Hierbei spielt zunächst das bezahlte Advertising in Form der Bannerwerbung eine Rolle. Ein Werbekunde plaziert seinen Hyperlink auf die Web-Seite des Anbieters und wird variabel nach der Anzahl der sog. Hit bzw. Click Rates bezahlt, d. h. nach der Häufigkeit, mit der Kunden des Anbieters den Hyperlink aktivieren. Eine zunehmend größere Rolle spielen sog. **Affiliate Networks**. Hierbei wird die Web-Werbung in Richtung Web-Partnerschaft ausgebaut, indem die Entlohnung auf Basis der aufgrund des Querverweises getätigten Geschäfte erfolgt (vgl. *Meta Group* 1998, S. 2). *Meffert* (1999, S. 577) führt in diesem Zusammenhang aus: „Erlöse aus Kommissionen besitzen im Internet eine völlig neue Dimension. So erhielten die über 8.000 Partner des Buchhändlers *Amazon* jeweils 15 % des Umsatzes bei der Vermittlung von Buchkäufen.“ Die starke Verzahnung in Form von virtuellen Web-Unternehmen birgt natürlich auch Gefahren insbesondere für solche Anbieter, die primär als reine „Aggregatoren“ oder „Mittler“ auftreten (wie z. B. *Amazon.com*), und eine Vielzahl von Produkten unter dem eigenen „E-Branding“ handeln (vgl. *Datamonitor* 1999b, S. 2). Ohne eine entsprechende Infrastruktur für Logistik- und Technologiedienstleistungen und insbesondere ohne die Möglichkeit, durch eigene Produktions- bzw. Dienstleistungsbereiche (z. B. Buchverlage) direkt auf das Programm und die Produkte einzuwirken, besteht zwangsläufig eine **hohe**

Abhängigkeit von den einzelnen Wertkettenelementen. Hier könnte z. B. *bol.de* gegenüber *Amazon.com* bzw. *Amazon.de* einen deutlichen Vorteil besitzen, da zum einen im Bertelsmann-Verband zahlreiche Verlage eingebunden sind, deren Schwerpunkte von der Belletristik (*Goldmann* und *Random-House*) bis zu Wissenschaft reichen (z. B. *Gabler* und *Springer*) und zum anderen Bertelsmann über Unternehmen im Bereich Internet- und Multimedia-Technologie verfügt, wie z. B. *Bertelsmann mediaSystems* oder *Pixelpark* (vgl. *Datamonitor* 1998, S. 9).

Die folgende Abbildung 1 zeigt im Überblick die Ausprägungen wichtiger Kriterien aus Anbietersicht. Während sich für das Kriterium „Umsatz“ deutlich stärkere Wachstumsmöglichkeiten für E-Commerce-Anbieter als für den Fachhandel bieten, ist beim Fokus auf das Kriterium „Kosten“ der umgekehrte Fall signifikant. Während der Fachbuchhandel oftmals langjährig etabliert ist, bezogen auf die „üblichen“ Shoppingrouten günstig lokalisiert ist und über sein i.d.R. erfahrenes Verkaufspersonal zumindest weiß, „was regional geht“, sehen sich – unter erheblichen Marketinganstrengungen zum Aufbau einer breiten Reputation – E-Commerce-Anbieter täglich neuen Kunden und Kundenwünschen ausgesetzt. Dabei ist das Ziel der „Massenindividualisierung“ (vgl.

Pine 1993), vergleichbar in der Produktion mit der Idealvorstellung der „Losgröße Eins“, eine kostenintensive Strategie, die bei der kundenindividuellen Hinterlegung von Nutzerprofilen und der ständigen Kommunikation (etwa über Neuheiten und Lieferstat) via E-Mail beginnt und bis zur kontinuierlichen Überprüfung und Aktualisierung des Produktprogramms reicht. Aus Sicht des Kriteriums „Distribution“ ist beiden Handelsformen gleich, dass sie analog zu KANBAN dem Pull-Prinzip folgen. Salopp gesagt: Der Fachhandel ist darauf angewiesen, dass der Interessent seinen Fuß in den Laden setzt, der E-Commerce-Anbieter muss darauf hoffen, dass der Interessent seine Web-Adresse anwählt. Gleichwohl bietet E-Commerce zwei zentrale Vorteile: Zum einen ermöglicht das Internet kleinen, bislang allenfalls regional operierenden Anbietern überhaupt erst den Zugang zu einem größeren Markt. Vor dem Hintergrund dieses prinzipiell offenen, größenunabhängigen Marktzutritts von Anbietern und Nachfragern sowie der sehr hohen Reaktionsgeschwindigkeit spricht Meffert von einem „vollkommenen Markt“ (vgl. Meffert 1999, S. 578). Zum anderen vereinfacht und beschleunigt das Internet die Distribution und auch Wartung digitalisierbarer Produkte und Dienstleistungen. Bezüglich des „Kundenzugriffs“ bietet die Plattform Internet, verknüpft mit anderen elektronischen Kommunikations- und

Analysesystemen, hervorragende Möglichkeiten zur gezielten „Durchleuchtung“ und Interaktion mit den einzelnen Kunden.

E-Commerce aus Kundensicht

Gegenüber dem Fachhandel bietet E-Commerce den Kunden i.d.R. deutliche Vorteile bei den Kriterien „Preis“ und „Geschwindigkeit“. Günstige Preise resultieren zum einen aus der Zunahme an Konkurrenzintensität durch neue Online-Wettbewerber und zum anderen durch die Minimierung der Beschaffungs- und insbesondere der Lagerhaltungskosten. Gleichwohl sehen sich auch E-Commerce-Anbieter dem Zielkonflikt eines möglichst hohen Lieferbereitschaftsgrades und niedriger Lagerkosten ausgesetzt. Andrew Grove, Chief Executive Officer von *Intel*, weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass *Amazon.com* zur Zeit in der Nähe von London ein „gigantisches“ Lagerhaus errichtet, um schneller ausliefern zu können (vgl. Müller/Preissner 1999b, S. 78). Zu bedenken ist ferner, dass die günstigen Preise eher auf den Kampf um Marktanteile zurückzuführen sind denn auf eine margenorientierte Detailkalkulation: Analysten der US-Beratung *Icegroup* berechneten, „dass Amazon einen Verlust von 7,15 \$ je Bestellung bei einem durchschnittlichen Kauf von rund 49 \$ hinnehmen muss“ (O. V. 1999a U. a.

aufgrund des Margendrucks ist zu erwarten, dass E-Commerce-Anbieter mittelfristig margenbezogen attraktivere Geschäftsfelder fokussieren bzw. ihr dann erzielt „branding“ nutzen, um Premium-Preise zu realisieren. Bereits heute verlangt *Amazon.com* für einen Palm III Organizer 219 \$, während *Buy.com* dafür einen Preis in Höhe von 162 \$ angibt (vgl. *International Data Corporation* 1999b, S. 2). Ein doppelter Mehrwert für den Kunden liegt im Kriterium „Geschwindigkeit“. I.d.R. werden aktuelle, aber auch spezielle Bücher innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums an den Kunden ausgeliefert und sind innerhalb von ein bis zwei Tagen verfügbar. Damit verbunden ist natürlich die Bequemlichkeit und eine deutliche Zeitersparnis, da ein erneuter Besuch im

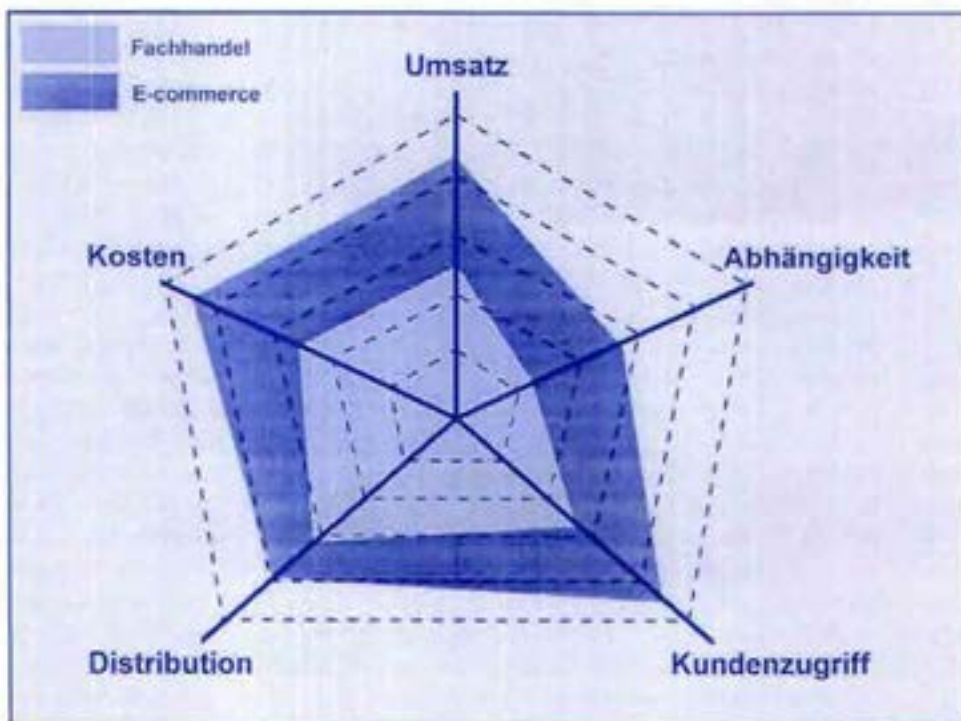


Abb. 1: Kriterienausprägungen auf Anbietersicht

Fachhandel zum Abholen des Buches vermieden wird. Unter Geschwindigkeit ist auch die **"time to shopping"** zu subsumieren, da **das Internet keine Ladenschlusszeiten** kennt. Der Kunde kann bei Bedarf mitten in der Nacht online bestellen und muss nicht warten, bis er wieder einmal Zeit findet, **in die Stadt zu fahren und im Buchgeschäft einzukaufen**.

Im Hinblick auf das Kriterium **"Angebot"** offerieren Online-Buchhändler den Kunden weitaus mehr Produkte als jede auch große Sortimentsbuchhandlung. Neben Millionen von Büchern können bedarfsweise auch Fotokopien von vergriffenen und nicht mehr aufgelegten Büchern beschafft werden. Die meisten der heutigen E-Commerce-Lösungen sind dabei **intelligent** i.d.S., da sie nicht nur über komfortable Suchfunktionen verfügen, sondern sich auch die inhaltsbezogenen Wünsche der Kunden merken, sie thematisch sortieren und bei erneutem Aufruf der Web-Seite durch den Kunden ihm entsprechende Buchempfehlungen aus diesen Themenbereichen vorschlagen. Über die **Portaltechnik** (vgl. *Meta Group 1999*) wird dem Kunden auch der Aufbau **virtueller personalisierter Buchhandlungen** ermöglicht. Dabei handelt es sich um selbstdefinierte Benutzerprofile, bei der z. B. die interessierenden Fachgebiete inklusive Unter rubriken sowie die Lieblingsautoren angegeben werden können (z. B. kann bei *bol.de* ein individuelles MyBOL-Profil einfach erstellt werden). Diese Entwicklung spiegelt sich auch im Standardsoftwarebereich wider, wenn man z. B. an das Produkt **"MySAP.com"** denkt (vgl. auch *Anton 1999*). Eng verknüpft mit diesem Angebot ist die kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden, bei der die aktive **Information** von großer Bedeutung ist. Wer ein Buch im Buchhandel bestellt, weiß, dass er zu meist selbst anrufen muss, um zu erfahren, ob das Buch mittlerweile vorrätig und abholbereit ist. Online-Buchhandlungen nutzen das **E-Mail** intensiv, um den Kunden die Bestellbestätigung zu übermitteln, um ihn über den aktuellen Lieferstatus des Gesamt- oder einer Teillieferung zu informieren, oder um ihm aktuelle Informationen über Neuerscheinun-

gen zur Verfügung zu stellen. Die Funktionen des E-Mails umfassen damit sowohl ein typisches **Auftragsdokumentenmanagement** als auch Marketing-Aktivitäten. **Nicht ersetzen kann das E-Mail die Kommunikation und Information im Ladengeschäft**, d. h. die eigentliche Beratung und den persönlichen Service. Hier bietet der Fachhandel deutliche Vorteile.

Kann sich der Kunde im Internet auch in perfekten virtuellen Einkaufswelten bewegen, das Produkt ist physisch und sensoruell nicht fassbar: „Ausprobieren kann der Kunde die Jacke natürlich nicht, und er weiß auch nicht, wie das Leder riecht oder sich anfühlt.“ (*Fischer 1999b*, S. 290) *Dataquest* (1998, S. 6) formuliert weitergehend: "The end result is a somewhat amorphous value proposition to customers that includes sensory appeal, in-person assistance, face-to-face customer service, and the efficiency of buying a number of items in the same shopping trip." Lassen wir das letztgenannte Argument außer acht – auch beim Web-Shopping können ja unterschiedliche Waren in einem Web-Surfgang erworben werden – so haben in unserem Beispiel einige große Fachbuchhändler die Differenzierungsqualität dieser Faktoren erkannt und reagiert: „... die Buchketten *Borders Books & Music* sowie *Barnes & Noble* stemmten sich – mit großem Erfolg – gegen den Niedergang

ihres Geschäfts: In ihren Buchmärkten vergrößerten sie das Angebot um ein Vielfaches, sorgten für sachkundige Verkäufer, schufen Leselandschaften mit bequemen Sitzmöbeln und Tischen, richteten Cafeterien ein und dehnten die Öffnungszeiten bis 23 Uhr aus. Plötzlich sahen sich die Besucher zum Verweilen eingeladen – zum ungestörten Suchen, Schnuppern, Blättern, Schmöckern. **Die Buchmärkte hatten sich in Orte der Entspannung verwandelt**, wo keiner nur kaufen soll, sondern Freude am Lesen und am Entdecken neuer geistiger Horizonte empfinden kann.“ (*Koblitz 1999*) Entsprechend mahnt *Meffert* (1999, S. 579): „(Es)... ist zu bedenken, dass Einkaufen mehr als ein Mausklick ist. Die reale Warenwelt mit echten Einkaufserlebnissen und persönlicher Kommunikation ist letztlich doch nicht zu ersetzen.“ Deutlich klingt hier **die Gefahr an, dass das Medium Internet zur Isolation oder gar zur „Entkommunizierung“ führt**. Die folgende Abbildung 2 zeigt die Kriterienausprägung aus Nachfragersicht im Überblick.

KUNDENBEZOGENE WERTSCHAFUNG DURCH E-COMMERCE

Books and more...

Wir haben bereits oben angesprochen, dass der Kauf von Büchern mehr be-

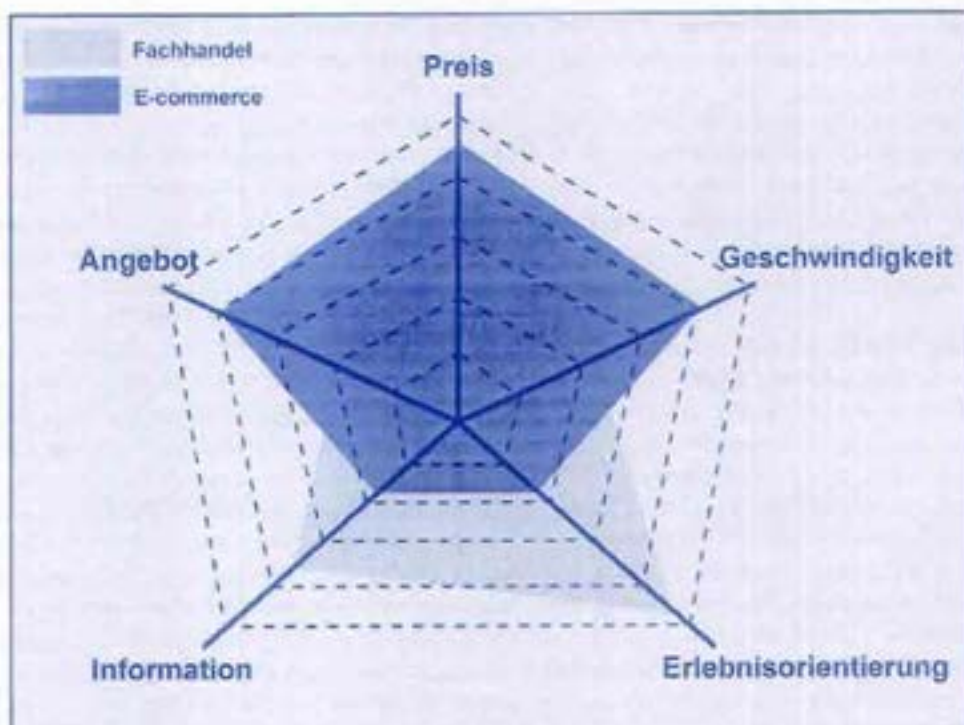


Abb. 2: Kriterienausprägungen auf Nachfragerebene

inhalten als den reinen Erwerb des Buches. Tatsächlich verbringen zahlreiche Kunden den Großteil ihrer Zeit im Laden nicht mit „definierten“ Käufen (ein Buch wird gezielt gesucht und bezahlt), sondern mit der **Beschaffung weiterer Informationen** über das Buch (z. B. Lesen des Klappentextes und Inhaltsverzeichnisses) und dem „Herumstöbern“ in themenverwandten oder auch thematisch unterschiedlichen Büchern. Mit Ausnahme von gezielten „Kompaktbeschaffungen“ zu Jubiläen, wird signifikanter Mehr-Umsatz oftmals dadurch generiert, **dass der Kunde nicht nur das eine Buch erwirbt, weshalb er ursprünglich in den Laden gekommen ist, sondern vielleicht noch ein oder zwei andere Bücher.** Diese Möglichkeiten bestehen im Internet nicht. Zwar lassen sich Bücher dort über Metadatenkataloge gezielter und oftmals schneller suchen – wenn dies von dem Kunden „mit Zeit“ überhaupt als Vorteil gesehen wird – und der Interessent bekommt auch Inhaltsangaben und einige Buchbesprechungen geliefert, doch ist es mehr als fraglich, ob er diesen Informationsquellen einen ähnlichen Wert beimisst wie dem **persönlichen Durchblättern und Anlesen des Buches.** So erscheint es zweifelhaft, dass die Buchrezension eines 15 Jahre alten College-Schülers aus den USA für einen 45 Jahre alten deutschen Geschäftsmann im Internet überhaupt informativ ist, zumal letzterer gar keine Informationen über den Rezensenten und seine Präferenzen erhält. Im schlechtesten Falle wird der Geschäftsmann feststellen, dass die vom unbekanntem Rezensenten gewährten fünf Sterne von ihm persönlich leider auf einen Stern korrigiert werden müssen und dass er zukünftig diese Rezensionen nicht mehr beachten wird, um weitere Fehlkäufe zu vermeiden.

Gleichwohl das physische „in die Hand nehmen“ und Durchblättern des Buches beim E-Commerce nicht möglich ist, bestehen doch Möglichkeiten, das Kaufrisiko durch produktbezogene Informationen zu verringern und einen Mehrwert gegenüber dem Ladenkauf zu bieten. Dazu zählt zum einen die Möglichkeit, Buchinformationen als **herunterladbare Dokumente** (z. B. pdf-Dateien) zu hinterlegen, wie dies für Arbeitspapiere im wissenschaftlichen Bereich, aber auch im Musikbereich mittlerweile bereits weit verbreitet ist. Hinterlegt werden könnten

z. B. **Rezensionen** (z. B. aus Wochenzeitschriften wie die „Zeit“ oder Besprechungen in wissenschaftlichen Zeitschriften), die **Informationen des Klappentextes** (ggf. mit erweiterten Informationen über den Autor), das **Inhaltsverzeichnis** und ggf. ein **Buchabschnitt zum Probelesen.** Letztere Möglichkeit wird mittlerweile selbst innerhalb der Bücher genutzt: Im Buch „Riptide“ der US-amerikanischen Bestseller-Autoren Douglas Preston und Lincoln Child findet sich im Anhang ein mehrseitiger Auszug aus einem neuen Buch der Autoren (vgl. Preston/Child 1998). Der Nachteil der Unpersönlichkeit des Informationsmediums kann durch mehr und differenziertere Informationen nicht vermieden, aber zumindest kompensiert werden.

Ein anderer Verbesserungsvorschlag betrifft das Produkt als solches, das Buch. Wollen E-Commerce-Anbieter den Marktanteil und ggf. auch die Margen über sukzessive höhere Preise steigern, so sind Wege nach einer **kostengünstigen „Veredelung“ des Produktes** zu suchen, von der ausschließlich Internet-Kunden profitieren. Gerade im wissenschaftlichen Fachbuchbereich wäre z. B. anzudenken, ob man dem Kunden nicht zusätzlich eine **CD als Buchergänzung** liefert, auf der alle Abbildungen und Formeln bzw. Auswertungen des Buches in den gängigen Office-Programmformaten zur – natürlich Copyright-gerechten – Wiederverwendung durch den Kunden enthalten sind. Die proportionalen Kosten gehen gegen Null und die Materialien sind in entsprechenden Formaten bei den Verlagen i.d.R. bereits verfügbar. Denkbar ist auch, dass die CD um weitere Informationen ergänzt wird, wie z. B. um **weitere Fachbeiträge** des oder der Autoren (z. B. aus einer im Verlagsprogramm publizierten Fachzeitschrift) oder ausgewählte **white paper** zur Thematik. Für den Bereich der populären Unterhaltung, etwa in Form von Romanen, macht dies natürlich wenig Sinn. Analog zum „Bundling“ im Videobereich könnte aber ergänzend zum Erwerb eines aktuellen Buches **kostenlos ein früher erschienenes Buch** zur übergreifenden Thematik, z. B. Thriller, idealerweise vom selben Autor und idealerweise als Auswahlmöglichkeit, im Taschenbuchformat mitgeliefert werden. Auch ist zu überlegen, ob man nicht exklusiv **nur für die Internet-Kunden Lesungen oder Seminarveranstaltungen der Autoren anbieten könnte.** Dies dann

aber **nicht kostenlos, sondern z. B. im Rahmen eines „Buch de luxe“-Paketes.** Diese Überlegung führt fast nahtlos zum nächsten Verbesserungsbereich.

Erlebnisorientierung trotz E-Commerce

Der Nachteil des „**unpersönlichen Einkaufs**“ via Internet kann von E-Commerce-Anbietern nicht ernsthaft entkräftet werden (vgl. aber Burke et al. 2000, S. 27). Die oben angesprochene Vermutung der Analysten, dass sich in absehbarer Zeit E-Commerce zum de facto-Standard im Kaufverhalten durchsetzen wird, gilt u.E. nur für solche Produkte, wo die Produkte als solche und der damit verbundene Kaufprozess als notwendig betrachtet werden, aber damit seitens des Kunden keine „weichen“ Faktoren, wie gerade die **Erlebnisorientierung,** verknüpft werden. Tatsächlich ist das „Surfen“ ein recht einseitiger und bisweilen auch einsamer Prozess. Es mag eine Frage des Alters bzw. der Verwurzelung der Gewohnheiten sein, aber der **„geteilte Maus-Klick“ mit einigen Freunden und Bekannten bei einer Tüte Chips bietet wahrscheinlich doch weniger Erlebnisorientierung als das gemeinsame Kleidershopping mit der Freundin** mit einer kurzweiligen Kommunikationspause beim Cappuccino oder im Bistro direkt in der Fußgängerzone. Auch Internet-Cafes und an öffentlichen Plätzen oder in Firmen aufgestellte Online-Terminals vermögen die Prozessdefizite nicht signifikant zu verringern.

Wie versuchen nun E-Commerce-Anbieter den Kaufprozess erlebnisreicher zu gestalten? Ein Blick auf die Seiten von Amazon und bof offenbart **vielfältige Serviceangebote,** wie z. B. Preisausschreiben, Online-Auktionen oder einen Grußkartenservice. All diese Aktionen können für bestimmte Zielgruppen durchaus einen erlebnisorientierten Mehrwert schaffen, aber sie „personalisieren“ den Kaufprozess nicht. Fairerweise sei gesagt, dass die **persönliche bzw. kommunikative Komponente** auch beim Ladenkauf **nur bedingt gegeben** ist: Natürlich steht einem qualifiziertes Verkaufspersonal zur Beratung zur Verfügung, und natürlich trifft man im Laden viele Menschen, die auch nach Büchern suchen. Aber eine Kommunikation mit diesen Bücherinteressierten i.S.e. „small talks“ wird

wohl nur in den seltensten Fällen erfolgen. Und so ist man **auch im Laden**, wenn man nicht mit Freunden oder Bekannten unterwegs ist, **prinzipiell isoliert**. Der Fachhandel hat – zumindest in den USA – dieses Defizit erkannt und konzentriert sich sowohl beim Angebot von kommunikativen Events, z. B. Autorenlesungen, als auch bei der Infrastruktur (siehe oben) auf die Förderung von Kommunikation.

E-Commerce-Anbieter sollten daher versuchen, Leistungen anzubieten, die die beiden Kriterien „Information“ und „Erlebnisorientierung“ kombinieren. Beispielfähig könnte man überlegen, kostenlose **themenspezifische Buchtage** (z. B. Amazon's Science day) exklusiv für Internet-Kunden anzubieten. Die primäre Zielsetzung liegt dabei in der Herstellung eines Gemeinschaftsgefühls über das Internet hinaus, was einerseits durch die Themenorientierung und andererseits durch kommunikative Angebote sichergestellt wird. Inhaltlich ist dabei eine Mischung aus Information (z. B. Präsentation einer interessanten Neuvorstellung durch den Autor und weitere Autorenlesungen), Erlebnisorientierung (z. B. Neu- und Gebrauchtmarkt, Themenquiz) und Kommunikation (von normalen Kommunikationsecken mit Stehtischen bis zum Angebot von Arbeitskreisen durch Experten, wie z. B. Schreibtips) vorstellbar. Solche Tage könnten in verkehrsgünstig gelegenen Hotels in Großstädten stattfinden. E-Commerce-Anbieter haben natürlich auch eine zweite Option: Sie können Präsenzgeschäfte errichten und Online- und Offline-Handel kombinieren. Ein vergleichbarer Ansatz wird von einigen E-Commerce-Anbietern bereits umgesetzt. So hat 1-800-Flowers Blumenläden eingerichtet, in denen die Kunden von Fachleuten beraten werden und z. B. in Workshops lernen, wie man aus Blumen einen „Geburtstagskuchen“ bastelt (vgl. Fischer 1999b, S. 298). Man mag dies belächeln, aber man darf unterstellen, dass diese Aktion aus einer sorgfältigen Analyse der Kundenwünsche nach Kommunikation bzw. Interaktion und einem stärker erlebnisorientierten Kauf entstanden ist. **Interessant ist auch das Ergebnis, nachdem dort, wo es echte Ladengeschäfte gibt, mehr Kunden die Produkte online bestellen als anderswo.**

SICHERSTELLUNG VON RATIONALITÄT BEIM E-COMMERCE

Die oben erwähnten Finanzzahlen sind ein anschaulicher Beleg dafür, dass die **„Sicherstellung der Rationalität der Führung“** (vgl. Weber/Schäffer 1999, S. 33) gerade für Internet-Unternehmen das Gebot der Stunde sein sollte. Der Weg von der „Garagenfirma“ zum Millionenunternehmen – den Unternehmenswert wie auch die Verluste betreffend – ist schnell; ein Internet-Jahr dauert gerade mal, so wird häufig postuliert, drei Monate, was weniger ist als der Analysezeitraum bei der Einführung einer Standardsoftware. **Die Implementierung einer Controllenfunktion scheint auch deswegen dringend geboten, weil die kaufmännische Erfahrung und auch Affinität im Management des Internet-Unternehmens des öfteren nur schwach ausgeprägt ist, sei dies auf das Alter oder die fachliche Ausrichtung der Gründer zurückzuführen.**

Vieles aus dem bewährten Controlling-Methodenkasten kann eingesetzt werden, einiges ist neu. Neu ist die **dominante Fokussierung auf den Kunden**. Die Ermittlung von **kundenspezifischen Präferenzen und Wechselbarrieren** ist essentiell, insbesondere wenn man die schwindende Kundenloyalität berücksichtigt, die durch das Medium „Internet“ noch beschleunigt werden dürfte. Oftmals sind es rein emotionale Faktoren, eben die „Suche nach Erlebnissen“, die einen Kunden bewegen, bei einem anderen Anbieter zu bestellen, obwohl er mit den Produkten und dem Service des früheren Anbieters durchaus zufrieden ist. Hier zeigt sich auch die Grenze des „Mass Customization“: Überträgt man den „one-to-one“-Ansatz auf die Bewertungsebene, so wird man gerade im Buchsegment feststellen, dass der **Kundenwert** bei einer auch mehrjährigen Betrachtung für bestimmte Zielgruppen oftmals nur mehrere Hundert DM erreicht. „Sicherstellung der Rationalität“ bedeutet dann aber, dass für kostensspielige Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung auf Einzelkundenebene kein Geld bereitsteht. Der Controller muss also darauf hinwirken, dass Maßnahmen mit möglichst breiter Streuwirkung und möglichst hoher Effektivität bezüglich der Kundenbindung initiiert werden, und er muss diese Szenarien ergebnisbezogen durchrechnen und glaubhaft vermitteln.

Eine zentrale Aufgabe des **„Internet-Controllers“** wird auch die **Finanz- bzw. treffender: Wertkommunikation** sein, gerade nach außen. Es ist ein schwieriges Unterfangen, gegenwärtige und potentielle Kapitalgeber von einem Unternehmen zu überzeugen, das nach rein finanzwirtschaftlichen Maßstäben eigentlich dringend subventioniert werden müsste, sei es durch den Staat oder durch Venture Spezialisten. Wertkommunikation verlangt ein Nachdenken und Ermitteln der Werte des Unternehmens jenseits des Economic Value Added oder Cash Flow Return on Investment. Die wichtigsten Assets, die das E-Commerce-Unternehmen besitzt, sind nicht die Technologien, nicht die Lagerhallen und auch nicht die Mitarbeiter – es sind die vielfältigen Informationen über seine Kunden. Wer diese Informationen besitzt (und natürlich auch nutzt), der „besitzt“ die Kunden, weil er weiß, wie sie denken und was sie wünschen. Dies sind die „Treiber“ eines Kundenwertes auch dann, wenn andere Produkte und Dienstleistungen vermarktet werden. Diesen Wert als Aktiva rechen- und darstellbar zu machen, vielleicht in einer **Kundenbilanz**, dürfte zur Sicherstellung des Kapitalflusses auch in Zeiten, wo noch keine finanziellen Überschüsse erwirtschaftet werden, die vielleicht wichtigste strategische Aufgabe des Controllers sein, flankiert durch einen eloquenten CEO. Überlegt man weiter, so stellen die auf Basis der Technologie und mit Hilfe kundenbezogener Marketingkosten generierten **Kundenprofile** als Grundlage eines „Continuous Relationship Marketing“ (vgl. O. V. 1999b) ein wertsteigerndes, zukünftig vermarktbare Produkt dar (vgl. Abbildung 3). Dies hat zwei Konsequenzen: Zum einen sind zumindest statistisch die kundenbezogenen Marketing- und ggf. Technologiekosten dem virtuellen Produkt „Kundenprofile“ zuzurechnen. Zum anderen könnte auch kalkuliert werden, wie hoch der Marktpreis eines derart qualifizierten Kundenprofils wäre, wenn es wiederbeschafft werden müsste. Unterstellt man einmal pauschal einen Betrag pro Kunde in Höhe von 20 US-\$, so beträgt bei den 13 Millionen Kunden von Amazon.com der virtuelle (nicht realisierte) Erlös über 250 Millionen US-\$. Unabhängig von Fragen des Datenschutzes würde dies für die Analysten und Investoren bereits ein wesentlich freundlicheres Erfolgsbild zeichnen.

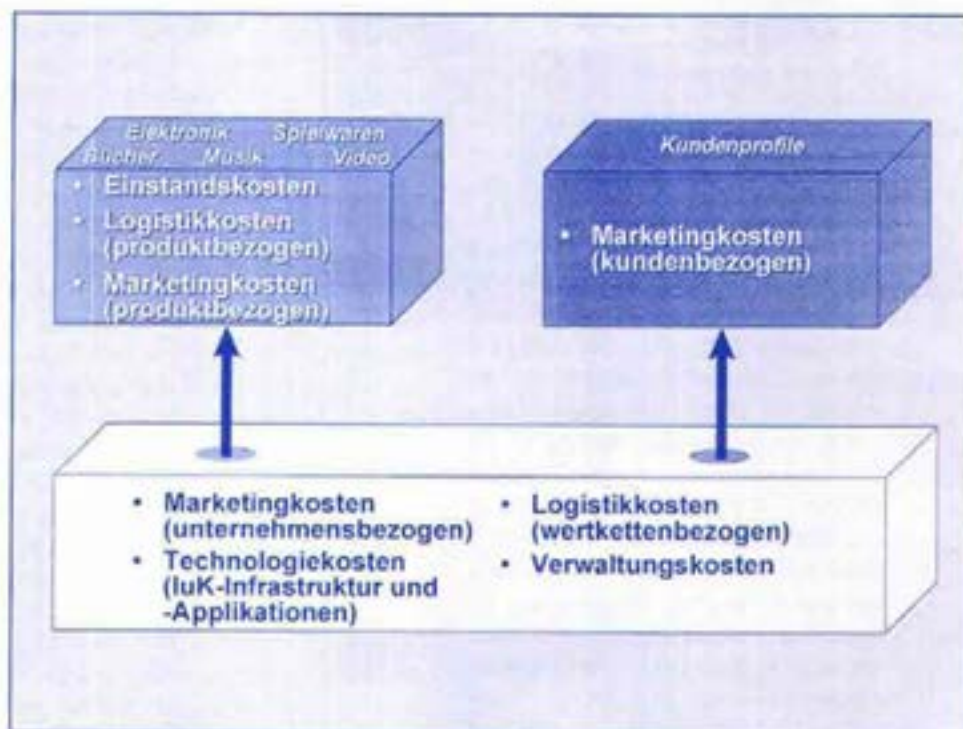


Abb. 3: Kundenprofile als „virtuelle Produkte“

FAZIT

Die Beurteilung des zukünftigen Erfolgs von E-Commerce sowohl aus der Wirtschaftlichkeitsperspektive des Anbieters als auch aus der Nutzenperspektive des Nachfragers ist heute noch ungewiss, gerade in Deutschland. Es überrascht nicht, dass die Erwartungen von E-Commerce- und E-Business-Anbietern „auf dem Sprung“ polarisieren: Während Hasso Plattner, Vorstandssprecher von SAP, die Präsentation der Internet-Vision des Unternehmens auf der Sapphire-Anwenderkonferenz in Philadelphia im September 1999 mit dem Song "I want to break free" einläutete (Müller/Preissner 1999a, S. 73), konstatiert Erwin Conradt, Aufsichtsratschef der Metro, nüchtern: „Wir kannibalisieren uns lieber selbst, als dass wir uns von anderen kannibalisieren lassen.“ (Fischer 1999a, S. 39) Beiden Statements ist eines gemeinsam: Die Auseinandersetzung mit E-Produkten und E-Services ist nicht mehr nur ein vogue, sondern wird von den Unternehmen als „Muss“, gar als Überlebensfrage gesehen, unabhängig davon ob die jeweiligen Konkurrenten nun Oracle oder Wal-Mart heißen mögen. Also: „(M)E too, aber wie?“ Entscheidend wird sein, inwieweit die neuen Spielregeln der „Internet-Ökonomie“ verstanden und adaptiert werden. Preispolitik und Kostenmanagement spielen dabei eine elemen-

tare, logistisches Zeitmanagement über alle Wertschöpfungsstufen vielleicht eine noch größere Rolle. Und wenn man kreativ über Konzepte für das Internet-Marketing im Kontext der „Massenindividualisierung“ nachdenkt, dann sollte man die Leistungsseite nicht vergessen, denn ein Tester merkt sehr schnell, ob sich ein altes Produkt lediglich in einem neuen Gewand präsentiert (vgl. Müller/Preissner 1999a, S. 70) und ein Kunde wird trotz Preisvorteilen dem Anbieter durch Abstimmung per Mausclick schnell verdeutlichen, dass die „Problemlösung“ für ihn mehr ist als nur das Buch oder die Musik-CD.

Und wie verhält es sich schließlich mit der eingangs erwähnten Wertsteigerung aus Sicht des Shareholders? Henry Blodget „ist einer der Analysten, die es leicht und gleichzeitig besonders schwer haben. Sie geben Urteile über Unternehmen ab, die meist keine Gewinne erzielen und über die es kaum greifbare Daten gibt.“ (Wesch 1999) Ende 1998 überraschte er die Fachexperten mit einer äußerst optimistischen, im Nachhinein konservativen Wachstumsprognose für die Amazon-Aktie. „E-Hysterie“ bei einem der weltweit führenden „E-Analysten“? Nein. Er empfiehlt, dass selbst der Anleger mit „Spass am Risiko“ nur in Branchenführer des E-Commerce investieren sollte und auch dann maximal fünf bis zehn Pro-

zent des Anlagekapitals. Er empfiehlt auch, eine Anlage in vielversprechende E-Commerce-Unternehmen der zweiten Generation zu überdenken. Dies gerade vor dem Hintergrund einer möglichen Übernahme durch Branchenführer im Handel. Diese Empfehlung deckt sich mit den Überlegungen von Andrew Grove, der davon überzeugt ist, dass mittel- bis längerfristig das reine „Klick-Unternehmen“ keinen Bestand haben wird und dass Internet-Firmen physische Kapazitäten aufbauen müssen, um weltweit lieferfähig zu sein. „Die Start-Ups müssen wachsen und die Fähigkeiten großer Unternehmen erwerben, sonst können sie im globalen Wettbewerb nicht bestehen.“ (Müller/Preissner 1999b, S. 78) So ist nicht gänzlich ausgeschlossen, dass Branchenriesen wie Wal-Mart in Zukunft ein Amazon.com akquirieren, um die eigene Größe

und Ressourcenstärke mit der Geschwindigkeit und Kundennähe eines reinen Online-Händlers zu kombinieren und zu einem sog. „Clock and Mortar“-Unternehmen zu werden. Diese Akquisitionen werden nicht aus technologischen, sondern aus kundenbezogenen Überlegungen erfolgen. Dabei geht es wie erwähnt nicht um den Erwerb qualifizierten Adressmaterials, sondern um aussagefähige, dynamische Kundenprofile. Insofern erhöhen die heute aufgewendeten Marketing- und Technologiekosten der Online-Unternehmen ihren Marktwert morgen erheblich und stellen mithin eine positive Investition in die Zukunft dar – in welchem organisatorischen Kontext auch immer.

Literatur

- Amazon.com: Investor Relations, Seattle 1999, <http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/misc/investor-relations/1998annual_report.html/002-2016964-3986608>.
- Anton, T.: Role Based, Personal Interface, Präsentation auf der SAPHIRE '99, Nizza 1999, <<http://www.sap.com/sapphire/nice/index.htm>>.
- Barnes & Noble: 1998 Annual Report – Financial Data & Shareholder Information, Dallas 1999, <<http://www.shareholder.com/bks/annuals.htm>>.
- Barret, C. R.: E-Business: Ein Blick in die Zukunft, in: Harvard Business Manager, 1999, 4, S. 9-12.

Bertelsmann: Geschäftsbericht 1997/98 – Lagebericht, Gütersloh 1999, <http://www.bertelsmann.de/facts/report/report_statement.dlm>.

Burke et al.: Traditioneller Handel – durchs Internet unter Druck, in: Harvard Business Manager, 2000, 2, S. 20-32.

Datamonitor: Consumer Online Shopping, London 1998a.

Datamonitor: Competitive Brief – December 1998 European Interactive Services, London 1998b.

Datamonitor: Market Brief – Risk & reward: which industries will be destroyed by E-commerce, London 1999a.

Datamonitor: Market Brief – Online Shopping, September 1999, London 1999b.

Dataquest: The Web Shopping Trip: Are We There Yet?, Stamford 1998.

Drucker, P. F.: The Future that has already happened, in: Harvard Business Review, 1997, 5, S. 20-24.

Fischer, O.: Virtueller Vielstraß, in: manager magazin, 1999a, 11, S. 39-42.

Fischer, O.: Von Emma lernen, in: manager magazin, 1999b, 11, S. 288-298.

Gartner Group: To Avoid 'E-Failures' in Europe, Try the Local Touch, Research Note, 3. September 1999, Stamford 1999a.

Gartner Group: Bertelsmann Takes Fast Lane to 'Europeanize' the Internet, Research Note, 6. September 1999, Stamford 1999b.

Gurley, J. W.: If iWons wins, do Portals lose?, in: Fortune, 2000, 3, S. 77.

Gurley, J. W.: The Great Art of Storytelling, in: Fortune, 1999, <<http://www.pathfinder.com/fortune/technology/gurley/1998/11/08/inde.html>>.

Gurley, J. W.: The Soaring Cost of E-Commerce, in: Fortune, 1998, <<http://www.pathfinder.com/fortune/technology/gurley/1998/08/03/inde.html>>.

Haag, C.: Klick Kommerz, in: Welt am Sonntag, 31. Oktober 1999, S. 65.

Hansen, H. R.: Ausschaltung des institutionellen Handels durch Informations- und Kommunikationssysteme, in: D. Ahlert et al. (Hrsg.): Informationssysteme für das Handelsmanagement, Berlin, Heidelberg 1998, S. 123-166.

International Data Corporation: Net Relations, Framingham 1999a.

International Data Corporation: Internet and eCommerce Insider: July 19, 1999, Framingham 1999b.

Kobitz, H. G.: Das Geschäft, ganz neu, in: Harvard Business Manager, 1999, 4, S. 3.

Meffert, H.: E-Commerce – Potentiale ohne Grenzen?, in: Die Betriebswirtschaft, 1999, S. 577-579.

Meta Group: 1.001 Ways to Skin the Web Marketing Cat, Stamford 1998.

Meta Group: Portal Futures: 1999, Advanced Management Information Strategies, Stamford 1999.

Müller, E., Preissner, A.: Besser spät als nie, in: manager magazin, 1999a, 11, S. 60-73.

Müller, E., Preissner, A.: „Groß und fix gewinnt“, in: manager magazin, 1999b, 11, S. 76-85.

O. V.: Wachstumsstrategie bringt höhere Verluste für Amazon.com, in: Handelsblatt, 29./30.10.1999a, S. 25.

O. V.: Für jeden Kunden eine eigene Strategie, in: Handelsblatt, 01.11.1999b, S. 26.

Piller, F.; Schoder, D.: Mass Customization and Electronic Commerce, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1999, S. 1111-1136.

Pine, J. P.: Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, Boston 1993.

Preston, D.; Child, L.: Riptide, New York 1998.

United States Securities and Exchange Commission (US SEC): Form 10-K – Amazon.com, Inc., Washington 1999, <http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/misc/investor-relations/1998annual_report.html/002-3049375-4614603>.

Weber, J.; Schäffer, U.: Der rote Faden in der Arbeit des Controllers, in: Controller Magazin, 1999, S. 30-36.

Wesch, S.: Prediger des Risikos, in: Handelsblatt, 28. Oktober 1999, S. 12.

Yahoo! Inc.: Unaudited Pro Forma Condensed Consolidated Statements of Operations, Santa Clara 2000, <http://www.yahoo.com/docs/pr/4q99income_p.html>.

Innovativ! Hochkarätig! Hochinteressant!

HORVÁTH & PARTNER

14. Stuttgarter Controller-Forum

am 19. und 20. September 2000

Stuttgart, Haus der Wirtschaft

Strategische Steuerung

Erfolgreiche Konzepte und Tools in der Praxis

- Wertorientiertes Controlling
- Risikocontrolling
- E-Business und Controlling
- Performance Measurement
- Leistungssteigerung im Controlling

www.controller-forum.com

Spezialforum für die Automobilindustrie

- Steuerung und Prozessoptimierung für Automotive Services!

Spezialforum für die öffentliche Verwaltung

- Das Neue Steuerungsmodell strategiekonform gestalten!

Kongressleitung: Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Experten namhafter Unternehmen und öffentlicher Institutionen präsentieren auf dem 14. Stuttgarter Controller-Forum ihre innovativen Tools und Konzepte!

Ganz einfach: Anzeige ausschneiden oder kopieren und dann faxen!

Informieren Sie sich jetzt! Ihr Ansprechpartner: Herr Damir Kralj

Per eMail: scf@horvath-partner.com - Per Fax 0711/6 69 19-99

Per Telefon 0711/121-3176

Ja, bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich:

Informationen und Anmeldeunterlagen zum
14. Stuttgarter Controller-Forum

Das Veranstaltungs-Gesamtprogramm 2000

Die Tagungsgebühr beträgt EUR 1.278,23 (DM 2.500,-) zuzügl. 16% MwSt. Für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung EUR 613,35 (DM 1.200,-) zuzügl. 16% MwSt. Inklusiv alle Vorträge des Stuttgarter Controller-Forums und der Spezial-Forum, Passenbewilligung, 2 Mittagessen, Abendempfang sowie sämtlicher Tagungsunterlagen.

Vorname/Name

Position

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

CoMa 400

Horváth & Partner GmbH · Rotenbühlstraße 121 · 70178 Stuttgart

Fax 0711/6 69 19-99 · <http://www.controller-forum.com>



Birgit Heilmann



Thomas Schaumburg

PROJEKTBEGLEITENDE PRÜFUNG UND BERATUNG

bei Software-Einführungsprojekten

Alfred Biel im Gespräch mit der KPMG

Alfred Biel folgte im Rahmen seiner Reihe „Softwarethemen aus Anwendersicht“ einer Einladung der KPMG und diskutierte mit Frau WP/StB Birgit Heilmann (bheilmann@kpmg.com), KPMG Düsseldorf, und Thomas Schaumburg (tschaumburg@kpmg.com), Manager der KPMG Consulting Frankfurt und Mitglied des Controller Verein, Fragen, Erfahrungen und Perspektiven der **Projektbegleitenden Prüfung und Beratung** (nachfolgend **PPB** abgekürzt) von Softwareprojekten. Hierbei handelt es sich um ein noch relativ junges Instrument mit erheblichem Potential. Die drei Gesprächspartner bereichern mit ihrem Dialog die einschlägige Diskussion um z. T. neue Perspektiven und Akzente. Sie verfügen über eigene praktische Erfahrungen auf diesem neuen Gebiet und befassen sich in ihrer beruflichen Tätigkeit in unterschiedlichen Rollen mit Softwarethemen.

CM: Die Prüfung von Abschlüssen prägt das Berufsbild der Wirtschaftsprüfer (nachfolgend **WP** abgekürzt). Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass das Tätigkeitsbild des WP einschließlich seiner Mitarbeiter und der mitwirkenden Spezialisten weitaus vielfältiger ist, insbesondere nehmen inzwischen die Beratungsaufgaben einen breiten Raum ein und zwar nicht

nur im abschlussnahen Bereich. Ihre Berufsstand unterstützt diese Entwicklung nachhaltig und spricht davon, dass der WP auf Grund seiner spezifischen Erfahrungen und Kenntnisse in der Lage sei, Beratungen aus einer Hand anzubieten. **Wo liegen die Schwerpunkte bei den Beratungsleistungen und mit welchem Zukunftstrend rechnen Sie?**

KPMG: In dem Maße, in dem sich die Bedürfnisse der Mandanten ändern, entwickeln sich auch die Dienstleistungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften fort. Hierbei bildet auch die Jahresabschlussprüfung, sozusagen als das Kerngeschäft des Berufsstandes, keine Ausnahme. Eine **sich immer schneller verändernde Umwelt** verlangt auch eine Fortentwicklung der auf diesem Gebiet eingesetzten Tools. So umfassen **risiko- und systemorientierte Prüfungsansätze** heute betriebswirtschaftliche Konzepte, Methoden und Techniken, die dem besseren Verständnis der Geschäftstätigkeit und zur Beurteilung der Geschäftsrisiken bei den Mandanten dienen sollen. Denn nur auf diesem Weg ist es möglich, den Mandanten **über die reine Testatsfunktion hinaus auch einen „Added Value“** zu bieten, der den höheren Anforderungen an das Leistungsangebot unserer Branche auch hinsichtlich Qualität und Effizienz gerecht wird.

Ein weiterer zu beobachtender Trend der prüfungsnahen Beratungsleistungen lässt sich sicherlich mit dem Begriff „Information Risk Management“ umschreiben. Um schnell auf veränderte Kunden- und Marktanforderungen reagieren zu können, sind **strukturierte Abläufe und Geschäftsprozesse mit kurzen Durchlaufzeiten** in den Unternehmen unentbehrlich. Kennzahlensysteme, die zuverlässige Informationen über Produktivität, Kostenstrukturen und Ertragslage liefern sowie Informationssysteme und -technologien, die sowohl die Prozesse als auch die Steuerungssysteme optimal unterstützen, sind notwendige Voraussetzung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Mit Hilfe des **Business Reviews**, das die Analyse der Geschäftsprozesse, der Key-Performance-Indicators und des IT-Umfeldes umfasst, können Schwachstellen und Risiken innerhalb der Prozesse aufgezeigt, Controlling-Methoden verbessert und Nutzenpotentiale vorhandener und neuer Informationstechnologien aufgezeigt werden. Dieser Ansatz ist als Teil des **integrierten Risikomanagement** zu verstehen, dessen Bedeutung ja seit Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**) für die Unternehmen noch deutlich gestiegen ist. In diesem Zusammenhang lässt sich auch

die projektbegleitende Prüfung und Beratung einbetten, hier verstanden als Strategie zur Reduzierung von Projektrisiken.

CM: Ihr Haus hat frühzeitig eine Empfehlung des **Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW)** gemäß einer Stellungnahme des Hauptfachausschusses im Jahre 1997 (HFA Stellungnahme 4/97) aufgegriffen und die projektbegleitende Prüfung (PPB) in das Leistungsspektrum aufgenommen. Sie selbst zählen mit zu den „Pionieren“. Bitte lassen Sie uns heute erste Erfahrungen reflektieren, Fragen erörtern und die Perspektiven dieses Ansatzes diskutieren. Das IDW hat seinerzeit als die Ziele definiert, die PPB solle sicherstellen, dass das neu entwickelte, geänderte oder erweiterte EDV-gestützte Buchführungssystem als integrierter Teil eines komplexen Informations- und Kommunikationssystems alle Kriterien der Ordnungsmäßigkeit erfülle und insoweit die Voraussetzung für eine ordnungsgemäße Grundlage für die Aufstellung des Jahresabschlusses gegeben seien.

Nun ist es unmittelbar einsichtig, dass es Sinn macht, die **Erfahrungen und Kenntnisse der Wirtschaftsprüfung bereits in einer frühen Phase zu nutzen, solange die Beurteilungen noch Empfehlungscharakter und nicht Feststellungscharakter** tragen. Im Sinne eines proaktiven Vorgehens könnten mögliche Schleifen und etwaige spätere aufwendige Korrekturen vermieden werden. Die Vorverlagerung der Prüfungshandlungen für die Verfahrensprüfung in der Zeit vor dem Einsatz der Anwendung **entlastet die spätere Pflichtprüfung, macht sie effizienter und kostengünstiger**. In den bisherigen, wenigen Veröffentlichungen werden diese Aspekte in den Mittelpunkt gerückt. Lassen Sie uns die PPB näher definieren und fragen, wo liegen Ziele und Nutzen.

KPMG: Bevor wir auf die Ziele und den Nutzen der PPB eingehen, lassen Sie uns zunächst definieren, was unter „Projektbegleitender Prüfung“ zu verstehen ist. Unter einer projektbegleitenden Prüfung versteht die Praxis eine **Verfahrensprüfung, die bereits am Anfang der Entwicklung eines neuen Systems bzw. wesentlicher Änderungen oder Erweiterungen bestehender Systeme einsetzt**. Sie wird von Fachleuten durchgeführt, die ein profundes Wissen aus der Prüfungspraxis mit Erfahrung aus IT- oder

Softwareeinführungsprojekten vereinen und so eine den Projektzielen förderliche Prüfungsleistung erbringen können. Zentraler Aspekt ist die Begleitung des Projektes von Beginn an, also ab einem Zeitpunkt, an dem die wesentlichen Weichenstellungen für die Entwicklung bzw. Änderung noch nicht getroffen worden sind. Aufträge, die erst in der Umsetzungsphase eines Projektes erteilt werden, können nicht mehr als projektbegleitend angesehen werden, weil sie eine frühzeitige und umfassende Beurteilung der geplanten Systemumstellungen nicht mehr in ausreichendem Maße zulassen. Hieraus ergibt sich nunmehr auch unmittelbar die Zielsetzung der PPB aus Sicht des Abschlussprüfers. Es soll sichergestellt werden, dass zum einen die Buchführungssysteme i.e.S., zum anderen alle Vorkontrollsysteme, die rechnungslegungsrelevante Daten an die Finanzbuchhaltung liefern, die Kriterien der Ordnungsmäßigkeit erfüllen, und somit **die Voraussetzungen für eine ordnungsmäßige Buchhaltung als Grundlage für die Aufstellung des Jahresabschlusses geschaffen wird. Das Ziel der Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit lässt sich in mehrere Teilziele untergliedern**. Neben der Sicherstellung der Beweiskraft der Buchführung, der **Nachvollziehbarkeit des Buchungsschlusses** sowie der **Erfüllung der Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten** stellt die Gestaltung wirksamer **interner Kontrollverfahren** zur Gewährleistung der Vermeidung bzw. der rechtzeitigen Erkennung von Fehlern in der Buchführung einen zentralen Aspekt dar. Die Einrichtung oder Veränderung der Systemlandschaft bedingt auch immer eine Überprüfung und Anpassung des internen Kontrollsystems, um den geänderten Rahmenbedingungen sowohl hinsichtlich Funktionalität als auch hinsichtlich Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden.

Aufgrund der zunehmend komplexer werdenden Systemwelt eröffnet die PPB dem Mandanten die Möglichkeit, seine **Systemänderungen/-erweiterungen von Anfang an von einem sachkundigen, unabhängigen Dritten kritisch hinsichtlich der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen beurteilen zu lassen**. Dieser Aspekt gewinnt um so mehr Bedeutung, je weitreichender der geplante Eingriff in die Systemlandschaft ist. Um alle Auswirkungen der geplanten Änderungen zu erkennen und entsprechende

Maßnahmen ergreifen zu können, bedarf es gerade bei integrierten Systemen aufgrund ihrer Komplexität einer effizienten Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten. Hier gibt die PPB in ihrer überprüfenden Funktion eine zusätzliche Sicherheit, indem sie die im Projekt von den Spezialisten überarbeiteten Überlegungen unter dem Gesichtspunkt der Ordnungsmäßigkeit nochmals zusammenfassend betrachtet und eventuelle Fehlentwicklungen oder Mängel rechtzeitig erkennt. Die PPB in dieser Früherkennungsfunktion bewirkt, dass **nachträgliche aufwendige und kostspielige Programmänderungen**, die sich aufgrund festgestellter Mängel im Einsatz der Systeme ergeben, **vermieden werden können**. Die Überprüfung der gestalteten Lösungen beinhaltet selbstverständlich auch Anregungen hinsichtlich Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten, da die mit der PPB betrauten Spezialisten hier ihre Kenntnisse und gewonnenen Erfahrungen aus der Praxis einbringen können. Um diese Funktion ebenso erfüllen zu können, ist eine frühzeitige Einbindung in das Projekt im Rahmen der PPB erforderlich.

Der Nutzen der PPB für den Abschlussprüfer liegt u. a. in der Verlagerung der erforderlichen Prüfungshandlungen für Verfahrensprüfungen in die Zeit vor dem Einsatz der Anwendungssysteme bzw. der eigentlichen Abschlussprüfung, die zunehmend unter Termindruck steht. Zudem besteht die Möglichkeit, auf Art und Umfang der für die Abschlussprüfung bereitzustellenden Informationen Einfluss zu nehmen.

CM: Die Initiatoren dieses Ansatzes haben 1997 vorgesehen, der Prüfer bzw. Berater der PPB solle mindestens in folgenden Phasen eingebunden sein:

1. Erstellung des fachlichen Feinkonzeptes;
2. Festlegung des DV-Konzeptes, der Programmierung und der Software-Auswahl;
3. Programm- und Systemtests;
4. Systeminstallation im künftigen Umfeld.

Wenn man diesen Aufgabenumfang als Mindestmaß zu Grunde legt, dann befinden Sie sich nicht nur auf der Produktebene, sondern auch auf der Ebene der Prozesse im Zusammenhang mit der Einführung oder Umstellung von Software

und darüber hinaus im Geschehen des jeweiligen Softwareprojektes. Vor diesem Hintergrund lassen Sie uns bitte die eingangs gestellte Frage etwas vertiefen. Es geht offenbar einerseits um das Ergebnis, z. B. die Erfüllung der Anforderungen der **GoBS** (Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme) und andererseits um die Prozesse, die zu diesem Ergebnis führen.

KPMG: Genau dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung, denn es zeigt sich immer wieder, dass es nicht der Inhalt der Prüfungsfeststellungen zu den DV-Systemen ist, der vom Mandanten als ärgerlich empfunden wird. Ganz im Gegenteil; nicht selten werden sie auch als Potentiale zur qualitativen Verbesserung wahrgenommen. Dass diese Feststellungen dennoch Gegenstand kontroverser Diskussionen sind, hängt vielmehr damit zusammen, **dass sie auf produktive DV-Systeme abzielen, die nach mehr oder minder mühseliger Projektarbeit in Betrieb genommen wurden und die niemand mehr ändern möchte.** Insofern ist ein Eingriff ab diesem Zeitpunkt häufig höchst unwillkommen. Daher verfolgt die PPB durchaus den richtigen Ansatz, **frühzeitig, d. h. ab der Pflichtenhefterstellung** und darüber hinaus in allen Phasen, in denen rechnungslegungsrelevante Inhalte und Abläufe festgelegt werden bzw. über ihre Richtigkeit befunden wird, die Normen der **GoB und GoBS** in das Projekt einzubringen. Damit ist zwar sichergestellt, dass entsprechende Anforderungen Eingang in die Konzeption finden, nicht jedoch die optimale Umsetzung. Hierzu darf sich die PPB nicht nur als mahnende Instanz verstehen, sondern sie ist auch aufgerufen, konkrete Realisierungsvorschläge für die von ihr vertretenen Anforderungen zu unterbreiten und beispielsweise zu beschreiben, wie die Ordnungsmäßigkeit einer Schnittstellenverarbeitung praxisgerecht überwacht werden kann oder wie ein Test konkret gestaltet werden muss. Neben diesen eher technischen Fähigkeiten muss die PPB ein wachsames Auge für das interessengesteuerte Spannungsfeld haben, das zwischen den Projektakteuren entsteht und das Projektergebnis nicht unwesentlich beeinflusst. Nicht selten kommt es bei Softwareeinführungsprojekten zu Blockadesituationen, die daraus resultieren, dass die Fachabteilungen primär eine Fortführung des Status-Quo in den Prozessen

und Systemen anstreben, während die Einführungsberater bevorzugt die Lösungen reproduzieren möchten, die sie in vorangegangenen Projekten bereits erfolgreich realisiert haben. Hier muss der PPB moderierend dazu beitragen, dass anstelle suboptimaler Lösungen das Beste aus den verschiedenen Ansätzen gewählt wird. Ggf. muss er auch Alternativen aufzeigen. Dieses darf allerdings nur in Ausnahmefällen passieren, um die Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers und die für eine objektive Beratung gebührende Distanz zum Projekt zu wahren, und nicht zuletzt, um Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden.

CM: Untersuchungen sprechen davon, dass die häufig beklagten Probleme mit der Softwaresicherheit zu einem erheblichen Teil schlichtweg Kommunikationsprobleme darstellen.

KPMG: Damit sprechen Sie einen eminent wichtigen Punkt nicht nur für die Einführung von Software, sondern auch für ihren Betrieb im Produktivumfeld an. Während wir der Auffassung sind, dass in vielen Standard-Softwarepaketen heutzutage eine an sich hohe funktionale Verarbeitungsstabilität realisiert werden kann, von der Betreuung im Fehlerfall her ein hohes Maß an Sicherheit gewährleistet ist und auch die Anforderungen des Berechtigungsschutzes zufriedenstellend lösbar sind, resultieren zahlreiche Fehler, Sicherheitslücken und letztlich Risiken aus **Kommunikationsdefiziten zwischen den Projekt-„Stakeholdern“ in der Implementierungsphase, die sich in der Betriebsphase fortsetzen.** Diese treten im übrigen um so stärker auf, je geringer die Integration zwischen einzelnen Bestandteilen einer DV-Landschaft ist und desto mehr Schnittstellen erforderlich sind. Hier gilt es erfahrungsgemäß, Brücken zwischen den typischerweise betroffenen Bereichen Logistik und Rechnungswesen und zwischen den Fach- und DV-Abteilungen zu bauen. **Ein festes Fundament für diese Kommunikation bilden Prozessanalysen und -beschreibungen,** da nur sie es ermöglichen, Abläufe zu validieren und Lücken zu identifizieren. Vor allem wird anhand einer Prozessbeschreibung schneller deutlich, welche Auswirkungen die Veränderungen auf angrenzende Bereiche haben. Die in der Praxis üblicherweise stattfindenden Gespräche über Datensatzformate, Feldinhalte usw. sind

zwar zu einem bestimmten Zeitpunkt erforderlich, reichen dagegen nicht aus, um dem Controller die Abläufe in der Produktion nahezubringen und umgekehrt. Ein stabiles, in sich schlüssiges System kann daraus nicht entstehen. Insofern sollten bei einem Prüfer bei fehlenden Prozessdokumentationen frühzeitig die „Warnlichter“ aufleuchten.

CM: Sie haben die Chance, in einem Softwareprojekt stabilisierend zu wirken. Aber besteht nicht auch die Gefahr **zusätzlicher Reibungsverluste?** Geraten Sie nicht zwangsläufig in ein konfliktäres Spannungsverhältnis gegenüber dem jeweiligen Systemhaus, dem Projektleiter und anderen Beteiligten? Auch der Koordinations- und Abstimmungsaufwand steigt zwangsläufig. Wie sieht es aus, wenn z. B. in einer Tochtergesellschaft eines Konzerns auch noch andere Prüfungsorgane auftreten? Wie hält man die Balance, damit der Nutzen deutlich überwiegt?

KPMG: Eine nutzenstiftende Durchführung der PPB ist in der Tat – um Ihre Metapher aufzugreifen – teilweise vergleichbar einem Drahtseilakt. Dieses hängt allerdings weniger mit einer zu starken Einmischung in die „operative“ Projektabwicklung denn damit zusammen, dass die Anforderungen, die aus der PPB an die Projektteilnehmer (Projektleiter, interne Fachabteilungen, externe Berater) herangetragen werden, als Fremdkörper empfunden werden, die die Projekte vor allem in „heißen“ Projektphasen unnötig belasten. Umso wichtiger ist es daher, mit der PPB frühzeitig zu beginnen und deren normative Ansprüche bereits in der Konzeptionsphase einzubringen. Allgemein ist es auch unerlässlich, frühzeitig klarzustellen, dass die PPB weder bestrebt ist, die fachliche Konzeption inhaltlich zu beeinflussen, noch deren DV-technische Umsetzung. Sie ist eine **Ergänzung beider um die GoB-/GoBS-Aspekte** und trägt nicht selten dazu bei, die späteren unverzichtbaren Verarbeitungsprüfungen (z. B. Abstimmung von Schnittstellenprotokollen) ergonomischer und damit zeitsparender zu gestalten. Auch führt die **Betonung der Anwenderschulung und Dokumentationsbedürfnisse** dazu bei, die mit einer Softwareeinführung angestrebten Rationalisierungs- und Optimierungseffekte tatsächlich zu realisieren. Gepaart mit der zuvor genannten Möglichkeit,

gewisse "best practices"-Ansätze als Empfehlung für die Umsetzung von Prüfungsanforderungen einzubringen, ergibt sich aus der PPB daher eine Vielzahl an Nutzenpotentialen.

CM: Welche Rolle spielen Sie, welches Rollenverständnis haben Sie? Prüfer, Berater, Coach, Projektmanager, Konfliktmanager, Sparringspartner, „Erhobener Zeigefinger“, Katalysator etc. Oder von allem ein bisschen je nach Situation?

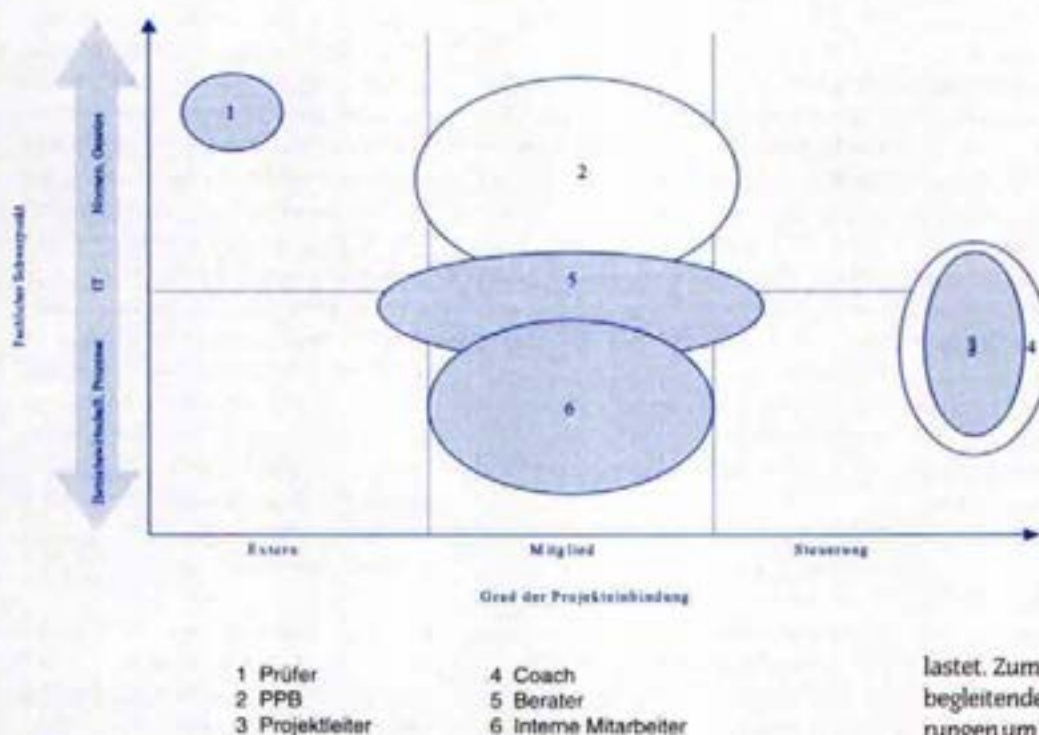
KPMG: Zunächst mal zu den fachlichen Anforderungen. Der mit der PPB beauftragte Spezialist muss eine hohe fachliche Kompetenz in der Auslegung der GoBS und Erfahrung in ihrer Umsetzung im Rahmen von Softwareeinführungsprojekten besitzen. Da es häufig nicht nur einen Weg der Realisierung GoB-konformer Abläufe gibt, muss er ferner ein **Gespür für die im konkreten Fall angemessene Lösung haben**, um weder das Projekt mit einer zu aufwendigen Lösung zu überfrachten, noch zu viele Vereinfachungen und Sicherheitslücken zuzulassen. Im ersten Fall läuft er Gefahr, auf offenen oder unterschweligen Widerstand im Projektteam zu stoßen, im zweiten Fall würde er seine Position untergraben und als „Leichtgewicht“ auf Akzeptanzprobleme stoßen. In bezug auf das Rollenverständnis stellt sich die Frage, ob der PPB überhaupt **Mitglied des Projektteams** sein sollte. Diese Frage ist aus unserer Sicht zu **verneinen**, wenn

man darunter die operative Mitarbeit versteht. Wahr ist jedoch, dass die PPB einen fachlichen Beitrag zur Softwarekonzeption zu leisten hat und deren Umsetzung über die gesamte Projektlaufzeit begleiten muss. Ohne laufenden Kontakt zum Projektteam zudem als Unternehmensexterner wäre dieses nicht machbar. Die typische Position im Projektteam haben wir in nachfolgender Grafik modellhaft in Abgrenzung zu anderen Akteuren im Projektgeschehen und Umfeld dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass der PPB als Experte eine fachliche Aufgabe abseits, aber im Kontakt mit dem Projektteam wahrnimmt. Vom Abschlussprüfer unterscheidet er sich dahingehend, dass er im Projekt mitarbeitet und bei Bedarf phasenweise Projektergebnisse abnimmt. Im Unterschied zum Projektmanager wirkt seine Tätigkeit nur dann als steuernd, wenn es um die Einhaltung von Normen geht. Im Laufe des Projektes kann es allerdings durchaus möglich und sinnvoll sein, temporär andere Rollen einzunehmen, um projektgefährdende Situationen vermittelnd zu entschärfen oder die Qualität der Projektergebnisse beratend zu verbessern. Entscheidend dabei ist, dass alle anderen als die Expertenrolle nur vorübergehend übernommen werden dürfen.

CM: Viele Leserinnen und Leser unserer Zeitschrift beklagen sich, ihre Bemühungen um die Systeme bzw. die Software

verzehre einen großen Teil ihrer Kapazität – und manchmal wird hinzugefügt „und die Controllerin oder den Controller gleich mit“. Das Problem ist, durch diese Art der Kapazitätswidmung oder auch Vernichtung leiden die Beratungsleistungen für das Management und die zu erbringende Führungsunterstützung kommt zu kurz. Vor allem das ständige Anpassen müssen der neuen Releases, das Customizing von zusätzlich geschaffener oder veränderter Software oder auch der „Kampf“ zur Sicherung der Softwarequalität binden in erheblichem Umfang Kapazität und belasten häufig Energie und Motivation in bedenklicher Weise. Der Herausgeber dieser Zeitschrift, Herr Dr. Deyhle, hat einmal in den Raum gestellt, die Controller müssten in eine Art Streik treten, wenn wieder einmal ein führendes Softwarehaus den Controllern neue Belastungen auferlegt. Ein anderer führender Vordenker, Herr Prof. Dr. Weber von der WHU Koblenz, ergänzte dieser Tage kritisch, dieser Aufwand und diese Mühe hätte aber gleichwohl nicht zu einer nennenswerten Verbesserung der Leistung oder Leistungsmöglichkeiten der Controller geführt. Sehen Sie im Rahmen einer PPB die Chance, zur Verbesserung dieser misslichen Lage beizutragen?

KPMG: Da jede durch ein neues DV-System verursachte Zusatzbelastung der Fachabteilungen ein Risikopotential in sich birgt, ist es sogar Pflicht des PPB, im Rahmen des von ihm Beeinflussbaren zu einer Minimierung dieses zusätzlichen Aufwandes beizutragen. Dieses lässt sich besonders an zwei Stellen bewerkstelligen. Zum einen trägt die PPB dafür Sorge, dass die Anforderungen aus den GoB und GoBS an System-sicherheit, Verarbeitungsprotokollierung und Berichtswesen frühzeitig Eingang finden in die Softwarekonzeption. Hierdurch werden das Rechnungswesen und das Controlling von zeitaufwendigen Prüfungen und Nacharbeiten entlastet. Zum anderen erlaubt der projektbegleitende Ansatz auch, die Anforderungen um Empfehlungen darüber zu er-



gängen, wie die eine oder andere Anforderung insbesondere an die System-sicherheit oder Protokollierung von Schnittstellen **in einer für die Fachabteilungen aufwandsarmen Form** umgesetzt werden kann. In bezug auf die fachliche Optimierung kann die PPB dagegen allenfalls eine empfehlende Stellung einnehmen, da die Leistungsmerkmale einer Software im Zusammenwirken von Softwarehersteller, externen Beratern und Fachabteilungen festgelegt werden und eine Einmischung in die operative Projektarbeit zu Konflikten führte, die dem Projekterfolg abträglich wären.

CM: Bitte lassen Sie die vorherige Frage ergänzen. Bei der Konzeption eines DV-Controlling oder des Rechnungswesens handelt es sich in der Regel um eine umfangreiche, komplexe und aufwendige Aufgabe. Welchen Beitrag kann eine PPB bei Auswahl, Einsatz und Nutzung geeigneter DV-Verfahren und -Werkzeuge leisten?

KPMG: Lassen Sie uns bei dieser Frage zunächst eine Negativabgrenzung vornehmen. Die PPB kann eine Aufgabe nicht bewältigen, sie kann dem Mandanten nicht die Entscheidung für oder gegen ein DV-System abnehmen. Die Aufgabe der PPB während der Phase der Software-Auswahl beschränkt sich i. d. R. auf die **Einhaltung entsprechender Richtlinien zur Auswahl sowie auf die Wirksamkeit der Qualitätskontrolle**. Fehlende oder unzureichende Richtlinien und Qualitätskontrollen erfordern von dem projektbegleitenden Prüfer das Überprüfen der durchgeführten technischen Tests hinsichtlich ihrer Funktionalität i. S. d. Benutzeranforderungen. Dennoch kann, je nach Ausgestaltung des Auftrags, der Berater den komplexen Weg der Entscheidungsfindung zusammen mit dem Mandanten vorbereiten, d. h. die Funktionalitäten der zur Auswahl stehenden Programme mit den aus der Ist-Analyse sowie dem Soll-Konzept abgeleiteten Anforderungen abgleichen oder den seitens des Mandanten vorgenommenen Abgleich überprüfen. Die eigentliche Auswahl muss jedoch, wie bereits erwähnt, durch das Unternehmen erfolgen.

CM: Das **Risikomanagement** zählt zu den derzeit besonders häufig diskutierten Aufgaben, Change Management gilt als Daueraufgabe. **Wissensmanagement** drängt vermehrt in die Aufmerksamkeit.

Das Verständnis von PPB, wie wir es gemeinsam vertreten und hier diskutieren, geht ja weit über das „klassische Abhaken“ hinaus. Können mit diesem Ansatz ganz konkret und praktisch im Softwarebereich Beiträge geleistet werden, um die nicht unwesentlichen Risiken besser zu beherrschen, zu effizienten Veränderungsprozessen beizutragen und die Verbreitung und Vervielfachung des einschlägigen Wissens zu unterstützen?

KPMG: Mit dem Change- und Wissensmanagement sprechen Sie zu Recht Aufgaben an, ohne die die Ziele eines Softwareeinführungsprojektes nicht erreicht werden können. Das Risikomanagement nimmt insbesondere seit Inkrafttreten des KonTraG eine immer größere Bedeutung an. All diese Dimensionen müssen somit zunehmend als Bestandteile in das Projektmanagement integriert werden. Im Sinne der zuvor skizzierten Aufgabenabgrenzung von Projektleitung und PPB ist es Aufgabe der letzteren zu überprüfen, ob die Gestaltung der Veränderungsprozesse, der Weiterbildung und auch der Risikofaktoren in adäquater Weise im Projektplan berücksichtigt wurden. In puncto Risikomanagement ist insbesondere zu überprüfen, ob projektgefährdende Faktoren wie die zu geringe Verfügbarkeit interner oder externer Ressourcen, erhebliche Terminverzögerungen oder mangelhafte Funktionalitäten der Software erkannt und richtig adressiert werden. Hierbei kann die PPB durchaus unterstützend tätig werden, indem sie die Projektleitung bei der Darstellung der Risiken aus Prüfungssicht, beispielsweise vor dem Lenkungsausschuss, unterstützt. Auch bei der Erarbeitung und Validierung von Notfallplänen kann die PPB durch Hinterfragen oder Einbringen von Erfahrungen über innovative Verfahren des Datenbackups und -recoveries einen wichtigen Beitrag leisten, denn es zeigt sich immer wieder, dass die Projektmitglieder häufig nicht oder viel zu spät das Risiko des Scheiterns erkennen und dementsprechend nur mangelhafte Notfall- oder Fall Back-Pläne erarbeiten.

CM: Bitte lassen Sie uns gegen Ende unseres Gesprächs noch einmal die „Nutzenfrage“ und die „Frage nach der Wirtschaftlichkeit“ stellen. Sie kommen aus einem Haus, wo es auf richtige und genaue Zahlen besonders ankommt. Unsere Leserinnen und Leser haben

einen hohen Anspruch an die Ausübung ihrer Controllerfunktion. Daher müssen wir zumindest Anhaltspunkte geben, wann eine PPB ernsthaft in Betracht zu ziehen ist und wann sie sich, wie Controller/Innen sagen, rechnet.

KPMG: Dieses lässt sich am besten anhand des Vergleiches mit der Entwicklung und Errichtung einer Anlage zur Produktion chemischer Stoffe verdeutlichen. Auch hier lässt sich die Qualität der Anlage nicht nur an der Qualität ihrer Erzeugnisse festmachen, sondern sie muss auch die gesetzlichen Auflagen – hier vor allem in puncto Sicherheit, Geräusch-, Schadstoffemissionen und elektromagnetischer Strahlungen – erfüllen. Ansonsten würde dem Betreiber keine Betriebserlaubnis erteilt werden. **Die Erfahrung lehrt, dass es sinnvoll ist, diese Rahmenbedingungen bereits bei der Entwicklung zu berücksichtigen**, da es umso teurer wird, normengerechte Zustände herzustellen, je später man im **Anlagenlebenszyklus** damit anfängt. **Ähnlich verhält es sich bei Softwareprojekten** in Bezug auf die Einhaltung der GoB und GoBS. Korrekturen, Nachschulungen und nachträgliche Dokumentationen, die aufgrund von Prüfungsfeststellungen vorgenommen werden müssen, können sehr teuer sein. Insofern kann der Einbindung einer PPB auch als Investition in eine normengerechte Software verstanden werden, der nicht nur Einsparungen bei der jährlichen Pflichtprüfung, sondern auch bei der Anpassung der Software gegenüberstehen. Der Investitionsumfang ist dabei sicherlich in Korrelation zu setzen zur Betriebsgröße und Prozesskomplexität, aus nachvollziehbaren Gründen aber auch vom Projektumfang, von der Erfahrung der Projektmitglieder mit gleichartigen Projekten und vom Projektgegenstand abhängig zu machen. So können große Projekte, bei denen komplette Systemlandschaften über alle betrieblichen Bereiche umgestellt werden, den Einsatz einer permanenten PPB rechtfertigen, während bei Anpassungen von Schnittstellen zwischen Einkauf und Finanzbuchhaltung und einfachen Prozessen eine meilensteinbezogene Prüfung durchaus ausreichen kann.

CM: Wie können sich unsere Leserinnen und Leser weitergehend über Ihre diesbezügliche Arbeit und Ihr Leistungsspektrum informieren?

KPMG: KPMG hat im Prüfungsbereich IT/Org.-Spezialisten in einer Geschäftseinheit „Information Risk Management (IRM)“ gebündelt, die deutschlandweit an allen wesentlichen Standorten vertreten ist. Diese Spezialisten konnten in den letzten Jahren vielfältige Erfahrungen in der PPB sammeln und stehen für weiterführende Fragen gern zur Verfügung (Kontakt über den Leiter der Geschäftseinheit: ktomdieck@kpmg.com).

Zudem gibt KPMG regelmäßig neue Broschüren zum Thema Risk Management, KonTraG, insbesondere auch in Bezug auf IT heraus. Diese können angefordert werden bei KPMG Deutsche Treuhand AG, Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, Taubenstraße 44-45, 10003 Berlin. Darüber hinaus veranstalten wir regelmäßig Workshops mit Mandanten, um bei Bedarf Awareness für die organisatorischen, IT-technischen und prozessbezogenen Vor-

aussetzungen in den Projektteams zu schaffen bzw. um über neue Entwicklungen in den Methoden der PPB zu informieren.

CM: Haben Sie herzlichen Dank für das informative Gespräch. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	15	25	F	L	A
----	----	----	---	---	---

Erarbeiten Sie in kleinem Kreis Ihre

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

Das in der Balanced Scorecard vertretene Konzept, Unternehmen durch wenige, aber aussagefähige und zukunftsorientierte Kennzahlen zu beschreiben und dadurch die Verbindung von Unternehmensstrategie und operativem Unternehmenserfolg zu erreichen, verfolgen wir in kleinen Gruppen (max. 12 Teilnehmer), mit individueller Betreuung und konkreten Arbeitsergebnissen.

Nächste Workshop - Termine:

12.–15. September 2000
18.–20. Oktober 2000
19. November – 1. Dezember 2000

Auch firmeninterne Workshops.
Mehr Infos unter www.scorecard.de

Beskidenstraße 33
D-14129 Berlin
Fon 030. 80 40 40 00
Fax 030. 80 40 40 01
consult@friedag.com

Buchempfehlung:

Friedag/Schmidt
Balanced Scorecard –
mehr als ein Kennzahlensystem
Haufe-Verlag
ISBN 3448040614

Friedag Consult
Moderation im Unternehmen

Management-Reporting mit SAP

Mit Praxisberichten von
Dynamit Nobel Explosivstoff-
und Systemtechnik GmbH und
Bayer AG

Lösungen für ein integriertes Berichtswesen im SAP-Umfeld

U. a. mit folgenden Themen:

- Aktuelle Anforderungen und Technologien
- Werkzeuge für das Reporting-Design in SAP R/3
- Reporting mit SAP R/3 und SAP BW
- Empfängerorientierte Berichte aus SAP R/3
- Darstellung von Geschäftsprozessen in SAP
- Wertorientierte Konzernsteuerung mit SAP SEM
- Darstellung der Balanced Scorecard in SAP

www.managementcircle.de

Bitte wählen Sie Ihren Termin:

- 28. und 29. August 2000
in München
- 11. und 12. September 2000
in Frankfurt am Main
- 19. und 20. Oktober 2000
in Düsseldorf

Unser Kooperationspartner IDS Scheer AG ist als international tätiges Beratungs- und Softwareunternehmen auf Geschäftsprozessmanagement und E-Business spezialisiert. Die branchenspezifischen Lösungen umfassen neben Design und Implementierung auch die kontinuierliche Optimierung der unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse.
www.ids-scheer.de


MANAGEMENTCIRCLE®
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

In Kooperation
mit:

IDS SCHEER 

INFO-COUPON

Fax-Hotline 06196/4722-888

Ja, bitte schicken Sie mir umgehend das ausführliche Programm des Seminars „Management Reporting mit SAP“ zu.

Name/Vorname

Straße/Postfach

Position/Abteilung

PLZ/Ort

Firma

Telefon/Fax

MCF Management Circle GmbH, Postfach 5629, 65731 Eschborn/Ts.,
Kunden-Service: Cordula Wylezol, Tel.: 06196/4722-800, E-Mail: kundenservice@managementcircle.de

LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

ich begrüße Sie herzlich zur „Sommer-Ausgabe“. Heute habe ich für Sie folgende Themenbereiche vorbereitet:

- ➔ **Zitate:** Mit diesem neuen Service möchte ich Ihnen die vorgestellten Bücher inhaltlich ein bisschen näher bringen und darüber hinaus Ihre Neugierde auf die neuen Bücher wecken.
- ➔ **Autoren diskutieren moderne Ansätze:** Auch in dieser Ausgabe finden Sie einige Bücher mit betont kritischer Auseinandersetzung gängiger Ansätze und Praktiken. Urteilen Sie aber selbst.
- ➔ **Controllingthemen:** Dieses mal bringe ich: Balanced Scorecard, Value Added, KonTraG sowie New Public Management.
- ➔ **Neue Medien, E-Commerce, E-Business:** Auf vielfachen Wunsch habe ich in dieser Ausgabe den Akzent auf eine technisch organisatorisch kulturelle Entwicklung gesetzt, die uns zunehmend beschäftigt.
- ➔ **Neues zur Rechnungslegung:** Auch im Externen Rechnungswesen und der Rechnungslegung vollziehen sich bedeutende Veränderungen, daher taucht diese Rubrik immer wieder auf.
- ➔ **Der Euro ist: ... aber noch nicht überall umgesetzt** und selbst die Vorreiter müssen mindestens den Bargeldverkehr noch umstellen und in den meisten Fällen auch den Personalbereich noch.
- ➔ **Schreiben und Kommunizieren:** Auch in Zeiten der neuen Medien, des Internets usw. behalten die alten Kulturtechniken ihre Bedeutung. Hier finden sie in Kurzform einige Ratgeber, z. B. zur neuen Rechtschreibung.
- ➔ **Und wie immer zum Schluss:** Neuauflagen bewährter Bücher im Überblick.



Einige Zitate aus Büchern dieser Ausgabe

„Wer heute sein Geschäftsmodell nicht radikal an die Erfordernisse des Internet anpasst, ist morgen aus dem Spiel“.
Entnommen: *Tapscott, Don: Erfolg im E-Business*

„Es gibt für Mitarbeiter sehr gute Gründe, genau das Gegenteil von dem zu praktizieren, was in einem Großteil der Managementliteratur und auf den Folien vieler Beratungsunternehmen verkündet wird“.
Entnommen: *Kühl, Stefan: Das Regenmacher-Phänomen*

„Voraussetzung für ein effektives Risikomanagement ist die Herstellung einer Risiko- und Kontrollkultur im Unternehmen“.
Entnommen: *Bitz, Horst: Risikomanagement nach KonTraG*

„Unternehmen profitieren nur dann wirklich von EVA, wenn sie es als Grundlage ihres Managementsystems und als Entscheidungskriterium bei allen geschäftlichen Entscheidungen benutzen. Es funktioniert, weil die Idealform von EVA gleichzeitig die sozialistische Form des Kapitalismus darstellt“.
Entnommen: *Ehrbar, Al: Economic Value Added*

„Folgende Controllingfunktionen lassen sich ableiten: 1. Anpassungs- und Innovationsfunktion, 2. Zielausrichtungsfunktion, 3. Service- oder Unterstützungsfunktion“.
Entnommen: *Dem Klassiker der Allgemeine BWL in der Jubiläums-Ausgabe (dem „Wöhe“, 20. Auflage)*

Autoren diskutieren moderne Management-Ansätze

Kühl, Stefan: Das Regenmacher-Phänomen

Frankfurt: Campus Verlag 2000 – 236 Seiten – DM 49,80

Autor und Konzeption

Dr. Stefan Kühl lehrt Arbeits- und Industriosozologie sowie Organisationstheorie an der Universität München und ist als Berater für verschiedene deutsche Unternehmen tätig. In diesem Buch diskutiert er Widersprüche und – so der Autor – Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation.

Inhaltsüberblick

Grenzen der lernenden Organisation – Ende des Traums von der optimalen Organisationsstruktur – Hoffnung auf die „guten Regeln“ des Wandels – Blinde Flecken der lernenden Organisation: Sieben Widersprüche – Nutzen und Gefahr der Irrationalität, Ignoranz und Vergesslichkeit lernender Organisationen – Dilemmata des Organisationswandels managen.

Anmerkungen

Die Konzepte der lernenden Organisation und der wissensbasierten Unternehmung gelten derzeit als Wundermittel für den Unternehmenserfolg. Stefan Kühl leistet, was bisher fehlte: eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Ansätzen. Engagiert und betont skeptisch hinterfragt er die vorherrschenden Annahmen und aktuellen Managementleitbilder und gelangt zu der These, dass die Vertreter dieser neuen Konzepte ihre Versicherung, den Wandel plan- und steuerbar zu machen, nicht halten können. Kühl versucht, die Probleme der Organisationspraktiker in Veränderungsprojekten mit Einsichten der Organisationsforschung zu verknüpfen. Treffsicher arbeitet er vielfältige Probleme heraus und stellt die grundsätzlichen Erklärungsmuster für die üblichen Probleme im Verlauf von Veränderungsprojekten grundsätzlich in Frage. Dieses Buch bestreitet die Steuerungs-, Beherrschbarkeits- und Ordnungsvorstellungen, wie sie die Diskussion über den Organisationswandel beherrschen. Konsequenterweise spricht der Autor dann auch von der Zunahme von Dilemmata, Zielkonflikten, Zwickmühlen und Paradoxien. Unternehmen, so Kühl, befinden sich in Veränderungsprozessen in permanenten Dilemmata. Das Potenzial für ein Management von Organisationswandel liegt aus der Sicht des Autors nicht in der weiteren Perfektionierung der bekannten Planbarkeits- und Steuerbarkeitsvorstellungen. Vielmehr darin, Umgangformen zu entwickeln, die dem Paradox gerecht werden, dass jede Entscheidung oder Vorgehensweise stets mehr oder minder eine widersprüchliche Stellungnahme ist. Der Schreiber dieser Zeilen, beruflich tätig in Veränderungsprojekten, steht unter dem Eindruck, dass dieses Werk sowohl für Befürworter als auch Gegner der „neuen Konzepte“ eine ausgezeichnete Analyse und Lektüre darstellt und so manche Widersprüchlichkeiten und „Fabeln“, aber auch Bluff brillant entlarvt. Er meint aber auch, dass der Autor ein Stück weit über das Ziel schießt und das Kind mit dem Bade ausschüttet. Vielleicht kann das „Management von Dilemmata“ ein gemeinsamer Nenner sein.

Herrmann, Norbert: Konsens-Management

München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig 2000 – 234 Seiten – DM 38,-

Autor und Konzeption

Dr. Norbert Herrmann war lange Zeit Top-Manager in großen Unternehmen und ist heute selbständiger Unternehmer. Seine Methoden der Unternehmensführung haben Akzente gesetzt. Der Untertitel „Spagat zwischen Autorität und Abhängigkeit“ umschreibt Anliegen und Inhalt dieses Buches.

Inhaltsüberblick

Der Mensch als wichtigster Baustein der Unternehmenskultur – Definition „Führung“ – Menschenkenntnis – Führungsmittel, Führungssystem, Führungsstil – Neue Formen der Führung durch Wertewandel – Menschenführung und Unternehmenssteuerung.

Anmerkungen

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Menschenführung durch die fortschreitende Entwicklung moderner Technologien, Wertewandel, wachsende Komplexität und anderer Veränderungen unablässig anspruchsvoller und für den Unternehmenserfolg immer bedeutsamer wird, legt der Autor einen beachtenswerten und auch preiswerten Leitfadens vor. Damit wendet sich Herrmann, wie es heißt, an jene Führungskräfte, die sich den Anforderungen der neuen Zeit stellen wollen und bereit sind, besondere Verantwortung zu übernehmen. Der Verfasser definiert einen Anforderungskatalog, der auf dem modernen Stand in Theorie und Praxis basiert, aber offenbar noch weit davon ist, allgemein gültig oder gar selbstverständlich zu sein. So zieht er u. a. den Schluss, nur wer sich für Menschen interessiert, sie ernst nehmen, ihnen das Gefühl gebe, etwas zu bedeuten, ihre Bedürfnisse kenne und Empfindungen respektiere, führe Menschen optimal. Neu oder etwas Besonderes? An anderer Stelle beklagt Herrmann, es klaffe eine große Lücke zwischen dem in Hochglanzbroschüren verkündeten „Mensch im Mittelpunkt“ und der erfahrbaren Realität. Dem Autor ist es gelungen, ein Buch vorzulegen, das Führungskräften als Orientierung dienen kann und hilft, die eigene Führungsarbeit einer kritischen Wertung zu unterziehen. Es wird einerseits deutlich gemacht, dass gute Menschenführung als eine der maßgebenden Voraussetzungen zur Bewältigung der Zukunft eingesetzt und genutzt werden kann. Andererseits wird auch das „Wie“ praxisnah und eindringlich beschrieben.

Maywald, Fritz: Der Narr und das Management

München: Gerling Akademie Verlag 2000 – 205 Seiten – DM 39,-

Leitfigur dieses Buches ist der Narr, wie wir ihn aus dem Mittelalter und von Shakespeare, aber auch aus der Symbolik des Tarot-Spiels kennen. Im vorliegenden Buch nutzt Fritz Maywald, Unternehmensberater und Trainer, diese Eigenschaften und Fähigkeiten für Veränderungsprozesse in Unternehmen. Seine Botschaft lautet: Nur wenn kluge, furchtlose und erfinderische Narren Einzug in die Unternehmen halten, nur wenn die Manager närrischer werden, kann eine Brücke zwischen Menschlichkeit und Veränderung geschlagen werden.

Brodbeck, Harald: Strategische Entscheidungen im Technologie-Management
Zürich: Orell Füssli Verlag 1999 – ca. 200 Seiten – ca. DM 70,-

Diese Forschungsarbeit verfolgt theoretische, empirische und konzeptionelle Ziele. In der vorliegenden Publikation stehen die Technologieentscheidungen auf der strategischen Ebene im Vordergrund. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung basieren auf einer schriftlichen Befragung. Der Verfasser rückt drei Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt (so genannte Trilogie technologischer Entscheidungsaufgaben): 1. Which way to go? (Auswahl der Technologien), 2. Make or Buy? (Beschaffung von Technologien), 3. Keep or Sell? (Verwertung von Technologien).

Controllingthemen im Spiegel von Neuerscheinungen

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2000 – 363 Seiten – DM 89,-

Autoren und Konzeption

Herausgeber dieser Neuerscheinung ist mit Horváth & Partner eine namhafte Unternehmensberatung, zu deren Schwerpunkten die Einführung der Balanced Scorecard zählt. Der vorliegende Leitfaden basiert auf rund 40 Praxisprojekten.

Inhaltsüberblick

Managementsystem Balanced Scorecard – Implementierung im Überblick – Strategische Grundlagen – Organisatorische Rahmen – Balanced Scorecard entwickeln – Roll out managen – Kontinuierlichen Einsatz sicherstellen – Ausblick.

Anmerkungen

Die Autoren legen mit der vorliegenden Veröffentlichung den vermutlich derzeit umfassendsten deutschsprachigen Leitfaden zur Umsetzung vor. Er spiegelt umfangreiche Erfahrungen bei Konzeption, Implementierung und Nutzung einer Balanced Scorecard wider. Das Werk verbindet vortrefflich theoretischen Anspruch mit praktischer Realisierung. Die Autoren suchen das Grundsätzliche wie z. B. Strategiecheck ebenso wie das praktische Detail etwa bei der Durchführung eines Workshops. Viele praktische Beispiele, zahlreiche Fallstudien und eine übersichtliche und anschauliche Vermittlung empfehlen das Buch als Ratgeber für die Praxis. Die Arbeit begrenzt sich nicht auf eine „Stoffsammlung“, sondern geht auch innovativ und kritikfähig mit der Thematik um, dies gilt insbesondere für die beiden letzten Kapitel. Ansatzweise, wenn auch nicht sehr ausführlich, erörtern die Autoren verschiedene Aspekte, die bislang nur wenig in der Diskussion standen. Dies gilt vornehmlich für die Verbindung mit anderen Ansätzen wie Wertorientierung, EFQM, Target Costing etc., aber auch für die Integration der Balanced Scorecard in das Management- und Steuerungssystem. Die Autoren sehen die Balanced Scorecard in der intensiven Phase des Lernens und definieren Aufgaben bei der Optimierung und Weiterentwicklung des Konzeptes und seiner Umsetzung: Abgrenzung strategischer Ziele und Basisziele, Operationalisierung von Zielen und Zielbeziehungen, Entwicklung geeigneter Messgrößen, Anbindung an das Anreizsystem, Verbindung mit unternehmenswertorientiertem Management, neue Anwendungsfelder vor allem bei der Steuerung großer Projekte und beim Non-Profit-Bereich. Insgesamt leistet das Buch einen ausgesprochen respektablen Beitrag zur Verbreitung dieses Ansatzes in der Praxis und definiert ein überzeugendes beispielhaftes Vorgehen.

Ehrbar, Al: EVA Economic Value Added
Wiesbaden: Gabler Verlag 1999 – 236 Seiten – DM 68,-

Autor und Konzeption

Al Ehrbar ist Senior Vice President von Stern Stewart & Co., New York und erfolgreicher, mehrfach ausgezeichneter Wirtschaftsjournalist. Economic Value Added (EVA) steht an der Spitze der sich immer mehr durchsetzenden Shareholder-Value-Bewegung. Aber EVA ist nicht nur eine Zahl, sondern ein Konzept, wie es diese Veröffentlichung deutlich macht.

Inhaltsübersicht (gekürzt)

EVA in Deutschland – Die EVA-Revolution – Maßstab für die Wertsteigerung – Gewinn pro Aktie hat keine Aussagekraft – Aus Managern werden Eigentümer – Das EVA-Managementsystem – EVA geht neue Wege – Brücke zwischen Buchhaltung und EVA.

Anmerkungen

Weltweit haben Firmen EVA als Kern einer wertsteigernden Unternehmensführung eingeführt. Zahlreiche Investmentbanken analysieren und bewerten mit EVA. Das Buch ist in den USA ein Bestseller. Die vorliegende deutsche Ausgabe ist mehr als eine Übersetzung, sie wurde an verschiedenen Stellen durch Stern Stewart Deutschland auf deutsche Verhältnisse zugeschnitten und mit Beispielen aus deutschen Unternehmen unterlegt (Siemens, Coca Cola, Sirona). Engagiert und vom Konzept sehr überzeugt, oft eher erzählerisch und weniger im Stil eines Fachbuches, mit vielen Details und praktischen Hinweisen verwoben, vermittelt Al Ehrbar EVA als „echte Revolution“ im Management. Es werde eine neue und fundamental bessere Antwort auf die Frage gegeben, wie man die Interessen von Managern und Angestellten mit denen der Eigentümer bzw. Aktionäre in Einklang bringen kann. Den vorgestellten Ansatz, die Wertsteigerung auf EVA auszurichten, erfährt der Leser nicht nur als einen vom Markt abgeleiteten Maßstab für die Wertsteigerung, sondern als ein umfassendes Führungsinstrument, das von der Performancebeurteilung über Investitionsentscheidungen bis hin zum Incentivesystem reicht und zudem eine Verknüpfung mit dem bestehenden Rechnungswesen ermöglicht. Der Autor schildert anregend und exemplarisch Beispiele und Erkenntnisse aus der Praxis, interpretiert und erläutert das EVA-Konzept, wie es andere erdacht und umgesetzt haben. Auf Abbildungen und andere Lesehilfen wird leider weitgehend verzichtet, manche Passagen lesen sich etwas schleppend und gedehnt. Der Schreiber dieser Zeilen, beruflich mit Fragen der „Wertorientierten Unternehmensführung“ befasst, konnte aus dem Buch Nutzen ziehen und zählt es zu den führenden Veröffentlichungen auf diesem Gebiet.

Fröhling, Oliver: KonTraG und Controlling
München: Verlag Franz Vahlen 2000 – 196 Seiten – DM 78,-

Autor und Konzeption

Dr. Oliver Fröhling, zum Zeitpunkt des Manuskripts in leitender Funktion bei der Softwarefirma Oracle, legt eine Veröffentlichung über die Eckpfeiler eines entscheidungsrelevanten und transparenten Segmentcontrolling und -reporting vor.

Inhaltsüberblick

Implikationen des KonTraG für Segmentcontrolling und -reporting – Erfolgstransparenz auf Segmentebene – Werttransparenz auf Segmentebene – Risikotransparenz auf Segmentebene – Externe Risikoberichterstattung in der Praxis – Financial Scorecard – Anforderungen an IT-gestützte Reporting- und Controllingssysteme – Der Weg zum Business Intelligence System – Fazit.

Anmerkungen

Fröhling legt eine formale, theoretisch gut fundierte, gleichwohl mit zahlreichen praktischen Beispielen angereicherte und durch über 100 Abbildungen und übersichtlich strukturierten Aufbau gut lesbare Veröffentlichung vor. Sie hat grundlegende Modelle hinter geläufigen Schlagworten wie „Wertsteuerung“ und „Risikomanagement“ sowie eine kritische Auseinandersetzung mit diesen Ansätzen zum Gegenstand. Der Autor gelangt zum Schluss, unter dem Strich sei das KonTraG als eine Generalnorm mit Aufforderungscharakter zu interpretieren. Das KonTraG erfährt eine nüchterne und kritische Bewertung und wird kaum als „großer Wurf“ verstanden. Ähnlich verhält es sich mit der „Wertorientierung“, da ist u. a. von „marketingtechnischer Koketterie“ mit neuen Modewörtern die Rede. Fröhling legt eine anspruchsvolle und kritische Publikation vor, die die Diskussion um Aspekte der Erfolgs-, Wert- und Risikotransparenz belebt und bereichert.

Bitz, Horst: Risikomanagement nach KonTraG
Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2000 – 100 Seiten

Autor und Konzeption

WP / StB Dr. Horst Bitz, Inhaber einer Kanzlei in Düsseldorf und Kommentator, befasst sich in der vorliegenden Veröffentlichung mit der Einrichtung von Frühwarnsystemen zur Effizienzsteigerung und zur Vermeidung persönlicher Haftung.

Inhaltsüberblick

Gesetzliche Vorgaben – Begriffsbestimmungen – Chancen-/Risikostrategie und Risikorichtlinie – Risikomanagementprozess – Risikokontrolle und -controlling – Praktische Umsetzung – Anhang (u. a. IDW Prüfungsstandard).

Anmerkungen

Diese Neuerscheinung richtet sich an alle, die sich mit der Einführung bzw. dem Einsatz von Risikomanagement-Systemen beschäftigen sowie an die Verantwortlichen für das Risikomanagement in den Unternehmen. Der Autor zeigt Bedeutung und Folgen der gesetzlichen Vorgaben auf und befasst sich näher mit vielfältigen praktischen Fragen der Umsetzung. Das Buch integriert sich vortrefflich in die moderne Controlling Praxis. So geht der Autor u. a. nicht nur auf den Einsatz von „Alarmkennzahlen“ ein, sondern bindet z. B. die Balanced Scorecard ein und definiert explizit die Rolle des Controllerdienstes als kontinuierliche Kontrolle der „Wirksamkeit der Risikohandhabung“. Eine recht empfehlenswerte Veröffentlichung zu einem für das Controlling bedeutsamen Thema.

Budäus, Dietrich u. Gronbach, Peter: Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1999 – 341 Seiten – DM 98,-

Diese Veröffentlichung gibt die Beiträge der 1. Norddeutschen Fachtagung zum New Public Management – teilweise in erweiterter Fassung – wieder. Der vorliegende Sammelband bringt eine Vielzahl von Reformprojekten und die veränderte Zielsetzung der Verwaltung nach Transparenz und Effizienz der Abläufe zum Ausdruck. Die Autoren vermitteln den Eindruck, dass es nicht an praktikablen, innovativen und leistungsfähigen Reformansätzen mangelt, aber ein gewisses Implementierungs- und Vollzugsdefizit die Situation kennzeichnet. Das Handbuch gliedert die Einzelbeiträge in folgende Kapitel: Grundlegende Entwicklungstendenzen – Anforderungen an und praktische Erfahrungen mit einzelnen Modulen eines neuen öffentlichen Informationssystems – Umsetzungsprozesse, Erfahrungen und Probleme – IuK-Konzepte und IuK-Maßnahmen – Perspektiven.

Neue Medien, E-Commerce, E-Business beschäftigen uns immer mehr

Judson, Bruce: E-Commerce – Elf Siegerstrategien für den Hyperwettbewerb
Landsberg: Verlag Moderne Industrie – 287 Seiten – DM 98,-

Autor und Konzeption

Bruce Judson war General Manager von Time Inc. New Media und hat dort den Unternehmensbereich Internet maßgeblich gestaltet. Zu seinen Verdiensten zählt die Konzeption der kommerziellen Werbung im Web. Er wird von Kate Kelly als Co-Autorin zahlreicher Business Bücher unterstützt. In dieser Übersetzung aus dem Amerikanischen reflektiert der Autor seine Erfahrungen und diskutiert seine Ansichten über die weitere Entwicklung.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Die neue Welt des Wettbewerbs – Elf Strategien für Erfolg im Hyperwettbewerb – Ausblick in die Zukunft – Schnelltest für den Hyperwettbewerb.

Anmerkungen

Die Veröffentlichung unterstreicht eindrücklich, wie rasant die Entwicklung im Internet verläuft und welches enorme Chancen- und Risikopotenzial diese technisch-kulturelle Umwälzung für die meisten Unternehmen mit sich bringt. Durch die Lektüre des Buches lässt sich – je nach vorhandenem Kenntnisstand – eine neue oder bessere Einsicht in die Funktionsweise gewinnen, mit der das Internet das Wesen der Geschäftswelt grundlegend verändert und darüber hinaus auch verstehen, warum das so ist. Bruce Judson beschreibt, wie das Internet den Wettbewerb verändert und mit welchen 11 Strategien die Unternehmen dieser Entwicklung begegnen können. „Fünf Leitgedanken“ definieren den nachhaltigen Umbruch und die weitreichenden Veränderungen, in denen wir stehen. Ein abschließender Test soll helfen, die in vorliegendem Buch erörterten Ideen auf das jeweilige Unternehmen anzuwenden. Anhand dieses Tests kann man erkennen, inwiefern das Unternehmen darauf vorbereitet ist, im – so der Autor – anbrechenden Zeitalter des Hyperwettbewerbs zu überleben. Damit kann es leichter fallen, Entscheidungen für das eigene Unternehmen zu treffen. Der Autor versteht seine Veröffentlichung als „Berichterstattung von der Front“. Insgesamt ein sehr ernst zu nehmender, hilfreicher und nützlicher Beitrag zur Veränderung der Wettbewerbssituation durch das Internet.

Tapscott, Don (Hrsg.): Erfolg im E-Business
München: Carl Hanser Verlag 2000 – 236 Seiten – DM 79,-

Autoren und Konzeption

Don Tapscott, Chairman der Alliance for Converging Technologies und Vorsitzender der New Paradigm Learning Corporation, präsentiert in diesem Buch nach einer eigenen grundlegenden Einführung zwölf wegweisende Artikel aus der renommierten Harvard Business Review. Die Beiträge ranken sich um die Kernthese des Bestsellerautors Don Tapscott „Wer heute sein Geschäftsmodell nicht radikal an die Erfordernisse des Internet anpasst, ist morgen aus dem Spiel“.

Inhaltsüberblick

Einführung – Neue Formen der Wertschöpfung – neue Unternehmensmodelle – Neue Kundenbeziehungen.

Anmerkungen

Das Werk skizziert die radikalen Umwälzungen, die das Internet in der Wirtschaft auslöst. Es macht die Konsequenzen für das eigene Unternehmen bewusst und konkret. Schließlich zeigt es Strategien auf, diesen gewaltigen Herausforderungen zu begegnen. Dieses Buch vermittelt die wichtigsten Ansätze visionärer Vordenker und führender Experten. Diskutiert werden u. a. die virtuelle Wertschöpfungskette, die virtuelle Fabrik, Produktentwicklung im Internet-Takt, Vertrauen als Grundlage der virtuellen Organisation, Marketing in Echtzeit oder die kommende Schlacht um Kundendaten. Das Buch stimmt nachdenklich und ein Stück weit auch betroffen. Es weitet den Horizont und hilft, aus Visionen konkrete Perspektiven abzuleiten, zu planen und Maßnahmen zu überlegen. Die nur wenigen Abbildungen und kaum lesefreundlichen Hilfen schränken das Buch ein wenig ein. Insgesamt ein vertiefender, kompetenter und recht engagierter Sammelband zu einem drängenden Thema.

Gora, Walter u. Mann, Erika (Hrsg.): Handbuch Electronic Commerce
Berlin: Springer Verlag 1999 – 456 Seiten – DM 79,-

Autoren und Konzeption

Im vorliegenden Kompendium zum elektronischen Handel legen zahlreiche Autoren mit ihren Einzelbeiträgen eine fundierte und detaillierte Übersicht zum elektronischen Geschäftsverkehr vor.

Inhaltsüberblick

Einordnung von E-Commerce – Ordnungsrahmen – Organisatorische Anforderungen und Voraussetzungen – Anwendungen – Handlungsempfehlungen.

Anmerkungen

Das Buch richtet sich vor allem an Leser, die sich nicht nur allgemein über die Entwicklung auf diesem Gebiet informieren, sondern konkrete Projekte starten und realisieren wollen. Der Leser erhält einen relativ tiefen Einblick in eine breite, komplexe und sich in der Entfaltung befindlichen Materie. Über 100 Abbildungen und Tabellen unterstützen die Ausführungen u. a. zu: Technologie Trends, Verschlüsselungen, Vertragsrecht, Datenschutz, Aufbau eines Internet-Shops, Visionen einer zukünftigen elektronischen Geschäftswelt, Electronic Commerce Kompetenzzentren in Deutschland oder spezifische Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe. Dieses Sammelwerk stellt den Leser mit seinen fast 50 Einzelbeiträgen in einen aufschlussreichen und anregenden Spannungsbogen zwischen Notwendigem und Möglichem, zwischen Chancen und Risiken.

Shapiro, Carl u. Hal, R. Varian: Online zum Erfolg
München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig 1999 – 430 Seiten – DM 68,-

In dieser Übersetzung aus dem Amerikanischen geht es um Strategien für das Internet-Business. Das Buch will Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik helfen, gute Entscheidungen zu treffen. Basierend auf umfangreichen Erfahrungen untersuchen die beiden Autoren die ökonomischen Kräfte, die über Erfolg oder Misserfolg in der Netzwerkwirtschaft entscheiden. Anhand Fallstudien und Beispielen erfolgen umfassende Erläuterungen und Erklärungen in folgenden Kapiteln: Informationswirtschaft, Preisgestaltung in der Informationsbranche, Informationsversionen, Rechtemanagement, Lock-in erkennen und managen, Netzwerke und positive Rückkopplung, Kooperation und Kompatibilität, Krieg um Standards sowie Informationspolitik.

Berners-Lee, Tim: Der Web-Report

München: ECON Verlag 1999 – 332 Seiten – DM 49,90

In dieser Übersetzung aus dem Amerikanischen schreibt der Schöpfer des World Wide Web über das, wie es heißt, grenzenlose Potenzial des Internet. Hierzu der Verlag: „Das Buch ist eine einzigartige Geschichte über eine einzigartige Erfindung, geschrieben von ihrem genialen Erfinder“. Alle, die sich für die seitherige und voraussichtliche weitere Entwicklung des Internet näher interessieren, finden hier eine kompetente und spannende Abhandlung. Der Autor gibt einen beeindruckenden Ausblick auf die Weiterentwicklung des www und formuliert eine humane Vision des globalen Netzes als interaktives „Gehirn“ der Menschheit. Sein Traum: das globale Netz als „kontrollierte Anarchie“.

Lippert, Werner (Hrsg.): Annual Multimedia Jahrbuch 2000

Düsseldorf/Regensburg: Metropolitan Verlag 2000 – 264 Seiten A 4 – DM 148,-- – erscheint jährlich als Jahrbuch

Der vorliegende Band richtet den Blick in den Medien-Horizont des neuen Jahrtausends. Das Werk zeigt, was sich im vergangenen Jahr in diesem Bereich getan hat und präsentiert überraschende Ideen und richtungweisende Konzepte für die Zukunft. Das Handbuch versteht sich als eine Zukunftsschau, die einen Fundus an kreativen Neuerungen und Marktvisionen liefert und vielversprechende Produkte zu Onlinemarketing, CD-ROMs, Terminals und Events offeriert.

Neues zur Rechnungslegung

Prangenberg, Arno: Konzernabschluss International

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 2000 – 229 Seiten – DM 98,--

Autor und Konzeption

Arno Prangenberg – er leitet bei der WP- und StB-Gesellschaft Korthäuser & Partner in Essen die Jahresabschlussprüfungen – legt ein Handbuch über Grundlagen und Einführung in die Bilanzierung nach HGB, IAS und US-GAAP vor.

Inhaltsüberblick

Grundlagen der externen Rechnungslegung – Grundlagen nach HGB – Grundlagen der externen Konzernrechnungslegung nach IAS und US-GAAP im Vergleich nach HGB – Praxisfälle: Auswirkungen einer Umstellung – Erkennung von Bilanzpolitik – Aufsichtsrat und externe Konzernrechnungslegung.

Anmerkungen

Prangenberg legt eine allgemeine Darstellung zur zunehmenden Internationalisierung der Rechnungslegung vor. Das Buch ist erschienen als Beitrag der Hans Böckler Stiftung und war ursprünglich als Beitrag zur Unterstützung von Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten, Wirtschaftsausschüssen usw. konzipiert, die sich vermehrt mit internationalen Jahresabschlüssen befassen müssen. Das Werk erweist sich als übersichtliche, anschauliche (z. B. über 100 Abbildungen) und verständliche Abhandlung für alle Einsteiger in Interessenvertretung und Unternehmen sowie für Studierende.

Haller, Axel / Raffounier, Bernhard / Walton, Peter (Hrsg.): Unternehmenspublizität im internationalen Wettbewerb

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 2000 – 978 Seiten – DM 98,--

Durch die „Internationalisierungswelle“ befindet sich die Berichterstattung vieler Unternehmen in einer Umbruchphase und ist an neuen Anforderungen auszurichten. Das vorliegende Handbuch unterstützt bei dieser Aufgabe, es wurde ins Deutsche übertragen und dabei wesentlich bearbeitet. Nach einer allgemeinen Einführung zu Aspekten der internationalen Harmonisierung der Unternehmenspublizität wird die Unternehmenspublizität in ausgewählten Ländern dargestellt, u. a. USA, Frankreich, Schweiz, Osteuropa oder Japan. Einzelaspekte wie Segmentberichterstattung oder Abschlussprüfung bei multinationalen Unternehmen beschließen die umfangreiche Darstellung.

Poll, Jens (Hrsg.): Bilanzierung und Besteuerung der Unternehmen

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 2000 – 495 Seiten

Die vorliegende Festschrift für Dr. Herbert Brönner zum 70. Geburtstag gibt einen Überblick über das Handels- und Steuerrecht auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Themenschwerpunkte sind die aktuellen Entwicklungen des Steuerrechts einschließlich der Unternehmenssteuerreform, bilanz- und prüfungsrechtliche Sonderfragen in der deutschen und internationalen Rechnungslegung und Berichterstattung.

Peemöller, Volker u. Richter, Martin: Entwicklungstendenzen der Internen Revision

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2000 – 100 Seiten – DM 39,80

Autoren und Konzeption

Diese Neuerscheinung, herausgegeben vom Deutschen Institut für Interne Revision e. V. (IIR) als Band 2 im Rahmen der Reihe IIR Forum, geht von der These aus, dass sich die Interne Revision verstärkt mit heterogenen und widerstreitenden Entwicklungen und Erwartungen konfrontiert

sieht. Die Autoren skizzieren die Chancen für die unternehmensinterne Überwachung.

Inhaltsüberblick

Entwicklungen im Umfeld der Unternehmen – Entwicklungen in den Unternehmen – Auswirkungen auf die Interne Revision.

Anmerkungen

Das Buch zeigt auf, wo der künftige Standort der Internen Revision voraussichtlich sein wird, welchen Anforderungen sie gerecht werden muss und welche Folgerungen sich daraus für die Funktion und das Selbstverständnis der Internen Revision ableiten lassen. Die Autoren legen dar, dass sich die Interne Revision mit einer umfassenden Professionalisierungsstrategie auf vielfachen Wandel einstellen muss. Eine hilfreiche und nützliche Lektüre für alle, die mit Fragen der unternehmerischen Überwachung befasst sind.

Der EURO ist da

Dreehsen, Birgit: Der EURO als Chance für das DV-Reengineering
 Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1999 – 100 Seiten – DM 39,-

Das vorliegende Buch befasst sich mit den Auswirkungen der Währungsunion auf die verschiedenen Unternehmensbereiche, vor allem auf die eingesetzten DV-Systeme. Wie der Titel zum Ausdruck bringt, legt die Autorin einen besonderen Akzent auf die erforderliche Anpassung der Soft- und Hardware. Besonders für Klein- und Mittelbetriebe von Interesse, die einen umfassenden Ansatz suchen, das Unternehmen anlässlich der Währungsumstellung fit zu machen für die zukünftigen Anforderungen. Aus dem Inhalt: EURO-Einführung / Innerbetriebliche Umstellung / Chance für ein DV-Reengineering / Projektgruppe / Betriebswirtschaftliche Analysen / EURO im Alltag / Checklisten / EURO-Glossar.

Hentschel, Bernd: EURO-Fahrplan

Frechen: Datakontext Fachverlag 1999 – 150 Seiten – DM 59,-

Dieser Ratgeber versteht sich als EURO-Leitfaden für den Personal- und Abrechnungsbereich. Das Werk deckt ein breites Spektrum ab und erweist sich als nützlicher und hilfreicher Begleiter für einen Unternehmensbereich, den die meisten Unternehmen noch umzustellen haben.

Schreiben und Kommunizieren

Manekeller, Wolfgang: Die Kunst des Textens

München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig 2000 – 416 Seiten – DM 49,90

Teil 1: Stilistik, Grammatik, Rechtschreibung, Zeichensetzung, Teil 2: Schreib- und Diktierregeln; Teil 3: Sprachlogik; Teil 4: Musterbriefe von A – Z. Unter der Überschrift „Genauer denken – klarer formulieren“ für alle, die mit der Sprache zu tun haben.

Möhl, Werner: Besprechungs-Power

München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig 1999 – 229 Seiten – DM 38,-

Praktischer Ratgeber zur Gestaltung effizienter Besprechungen mit allen wesentlichen Phasen und Aspekten, insbesondere Vorbereitung und Zielorientierung, Durchführung und Steuerung, Nachbereitung.

WIR PLANEN IHREN ERFOLG

Wir unterstützen Sie bei der System-Implementierung und Planerstellung mit der Budgetierungssoftware Professional Planner™.

Sie profitieren von unserer Erfahrung aus über 1000 Kundenprojekten. Dazu zählen



CINE MEDIA
FILM AG



Sprechen Sie mit uns, wenn Planungsrechnungen im Zuge Ihres Going Public oder Ihres Reporting für Sie ein Thema sind.



SAUBACH, BLÜM & CO.
UNTERNEHMENSPLANUNG GMBH

Gleißentalstraße 5a Dennis-Gabor-Straße 2
 82041 Deisenhofen 14469 Potsdam
 Tel: 0 89/613 944 - 0 Tel: 03 31/549 71 - 3
 Fax 0 89/613 944 - 50 Fax 03 31/549 71 - 44

Internet: <http://www.cashflow.de>
 E-Mail: office@cashflow.de

Neuaufgaben im Überblick

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/ Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Führung, Kultur und Mitarbeiter						
Kratz, Hans Jürgen	Mobbing, 2. Aufl.	Wien 2000	Ueberreuter	127	19,80	Ein guter Leitfaden, um Mobbing zu erkennen, zu verstehen und um Mobbing aktiv vorzubeugen oder zu begegnen
Scholz, Christian	Personalmanagement, 5. Aufl.	München 2000	Vahlen	1.063	98,00	Der Band vermittelt eine umfassende Darstellung auf der Basis informationsorientierter und verhaltenstheoretischer Grundlagen. Fundgrube der Personalarbeit
IT und neue Medien						
Becker, Herbert/Iner, Liebetrau	EDV/Wissen für Anwender, 12. Aufl.	Zürich	Orell Füssli	752	118,00	Erfolgreiches Informatik-Handbuch für die Praxis: Grundlagen, Methoden, Vorgehen, Management, Fallstudie in 20 Jahren Gesamtauflage über 80.000 Exemplare!
Esser, Michael	E-Mail im betrieblichen Einsatz, 1. Aufl.	Frechen 1998	Datakontext	191	69,00	Was ist E-Mail? Grundlagen, Praxis, Sicherheit, Glossar
Möcker, Helmut & Ute	Intranet – Internet im betrieblichen Einsatz, 3. Aufl.	Frechen 2000	Datakontext	426	79,00	Umfassender Ratgeber für Neueinsteiger, Praktiker und Interessenten über Grundlagen und Umsetzung mit Praxisbeispielen
Haaz, Heiko	Tätigkeitsfeld Datenschutzbeauftragter, 1. Aufl.	Frechen 2000	Datakontext	340	89,00	Gut lesbares Handbuch über organisatorische Merkmale, rechtliche Aspekte und konkrete Lösungsansätze
Thome, Rainer u. Schinzer, Heiko	Electronic Commerce 2. Aufl.	München 2000	Vahlen	300	98,00	Anwendungsbereiche und Potenziale der digitalen Geschäftsabwicklung. Chancen und Risiken des E-Commerce. Nützlicher Ratgeber für die Praxis.
Rechnungslegung und Finanzbuchhaltung						
Küting, Karfneinz u. Weber, Claus-Peter	Der Konzernabschluss, 6. Aufl.	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	685	98,00	Lehrbuch und Fallstudie zur Praxis der Konzernrechnungslegung mit ausführlichen Erläuterungen und IAS-Grundlagen
Niehus, Rudolf J. u. Thyll, Alfred	Konzernabschluss nach US GAAP 2. Aufl.	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	682	118,00	Umfassende Darstellung der Grundlagen und Gegenüberstellung mit den deutschen Vorschriften
Horschitz / Groß / Weinder	Bilanzsteuerrecht und Buchführung 8. Aufl.	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	766	78,00	Vertiefende Darstellung des handelsrechtlichen Bilanzrechts, des ertragssteuerlichen Bilanzsteuerrechts sowie des Unternehmersteuerrechts

Autor	Titel/Auflage	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Intern. Accounting Standards Committee (Hrsg.)	International Accounting Standards 1999 - Deutsche Ausgabe	Stuttgart 1999	Schäffer-Poeschel	1.159	148,00	Originaltreue Übersetzung der englischen Bound Volume 1999 der International Accounting Standards
Klett / Fievermetz / Hauke	Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band I Finanzbuchhaltung, 2. Aufl.	Henne/Berlin 1998	Neue Wirtschaftsbrieft	338	78,00	Betriebswirtschaftliche Auswertungen auf Basis der Finanzbuchhaltung
Küttig, Karlheinz u. Weber, Claus-Peter	Die Bilanzanalyse, 5. Aufl.	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	560	98,00	Umfassendes Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen für Hochschule und Praxis
Kresse, Werner	Die neue Schule des Bilanzbuchhaltens, Band 2, 9. Aufl.	Stuttgart 2000	Schäffer-Poeschel	495	89,00	Besondere Buchungsvorgänge, Konzernrechnungslegung, Bilanzanalyse, Kostenrechnung, Finanzwirtschaft, Planungsrechnung

Engel, Stefan u. Slapnicar, Klaus Wilhelm (Hrsg.): Die Diplomarbeit
Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 2000 - 296 Seiten - 29,80 DM

Das vorliegende Taschenbuch gibt eine umfassende Darstellung wissenschaftlichen Arbeitens und enthält wertvolle Tipps, Anregungen und Empfehlungen für die erfolgreiche Erstellung von Diplomarbeiten.

Sturtz, Peter u. Dittmann, Jürgen: schreiben ansprechen überzeugen
Freiburg: Haufe Verlagsgruppe 2000 - Ebook mit CD-ROM - DM 98,-

Das Ringbuch unterstützt bei der modernen Geschäftskorrespondenz mit umfangreichen Vorlagen, Tipps und Tricks für erfolgreiche Geschäftsbriefe sowie mit einem Guide für die neue Rechtschreibung.

Mackowiak, Klaus u. Makowski, Dirk: Die neue Rechtschreibung - schnell trainiert
Landsberg: mvg-Verlag im Verlag Moderne Industrie - 190 Seiten mit CD-ROM - DM 39,80

Umfassendes Trainingsprogramm zu den Neueregulungen der Rechtschreibung und Zeichensetzung. Die CD-ROM mit umfangreichem Inhalt, u. a. Konvertierungsprogramm von der alten in die neue Rechtschreibung und umgekehrt sowie Fehlerkorrektur, Fehlerkommentaren usw.

40 Jahre Wöhe in der 20. Auflage im Jahr 2000
Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
München: Verlag Vahlen 2000 - 1.260 Seiten - DM 56,-

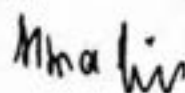
Seit vierzig Jahren haben zahllose Studentengenerationen nach dem „Wöhe“ BWL studiert. Dank ständiger Überarbeitungen sind viele Studierende von damals dem Buch treu geblieben. Dozenten dient das Werk als Lehrgrundlage, Praktikern als Nachschlagewerk. Die Neuauflage hat den Anspruch als „der Klassiker und führendes Standardwerk der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“ gefestigt und erneut unter Beweis gestellt.

Zu guter Letzt

Ich schreibe diese Zeilen am 1. Mai und damit genau drei Wochen vor dem 25. Congress der Controller in München, auf den ich mich freue sowie auf die eine oder andere Diskussion mit Ihnen, meinen Leserinnen und Lesern. Der Austausch mit Ihnen ist für mich sehr wichtig, um das Literaturforum entlang Ihren Bedürfnissen und Erwartungen zu konzipieren und umzusetzen.

Sollten Sie vor Ihrem Urlaub stehen, wünsche ich Ihnen hierzu gute Erholung und eine schöne Zeit.

Herzliche Grüße und Ihnen beruflich und persönlich alles Gute bis zum Wiederlesen Ihr



Alfred Biel

CM-Redaktion
beim Controller Congress



Alfred Biel auf der Suche nach ...



Erster Vorsitzender Dr. Berger-Vogel und CM-Herausgeber Dr. Deyhle



Prof. Dr. J. Graßhoff und Frau Hannelore Deyhle-Friedrich am VCW-Verlags-Stand



Dr. Deyhle + Dorian Dave Dowdy – vgl. CM Nr. 5/98 zu US GAAP

CV im CM

Controller Verein eV
im Controller Magazin

„Frauen 2000“

Am 22./23. September findet in Leipzig ein Forum für Frauen in Führungspositionen statt. Die Initiatoren, zu denen Brigitta Stein aus dem Controller Verein gehört, wollen mit der Tagung ein Netzwerk für weibliche Führungskräfte schaffen.
Info: ++49-0341-992-9710
Brigitta.Stein@telekom.de

+++ Termine +++

AK Gesundheitswesen Süd
Treffen 8.9.2000, Inselehospital Bern, „Qualitätscontrolling“
Info: Rainer Stelzer
Tel.: ++41-1-400 55 40

AK Gesundheitswesen Nord
Treffen 14./15.9.2000, Erfurt
Info: Ines Manegold
Tel.: ++49-2261-53394

AK West III
Treffen 21./22.9.2000 in Dortmund, „KonTraG“.
Info: Martin Herrmann
Tel.: ++49-2247-25 74

AK Nord I
Treffen 21./22.9.2000 in Norderstedt, u.a. „Controlling in der Bundeswehr“.
Info: Karl-Wilhelm Koch
Tel.: ++49-40-22 66 3147

AK Bln.-Brbg./AK Franken
Gemeinsame Sitzung am 22./23.09.2000, Münster-schwarzach, „e-Commerce“.
Info: Herwig R. Friedag
Tel.: ++49-30-80 40 40 00

Lieber ungefähr richtig als haargenau falsch

In unserer Welt der Globalisierung gilt auch für das Berufsbild und Anforderungsprofil des Controllers, dass nichts beständiger ist als der Wandel. Die enge Verzahnung des Controlling mit dem Finanz- und Rechnungswesen darf nicht heißen, dass Kosten und Finanzdaten die überragende Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens zugeordnet wird.

Zahlreiche Unternehmenszusammenbrüche der letzten Jahre zeigen deutlich, dass die verantwortlichen Controller die Krisensituationen nicht rechtzeitig oder gar nicht erkannten bzw. sie falsch deuteten. Vielfach haben sich die Controller zu sehr an reinen Kosten- und Finanzdaten orientiert - und dies auch noch aus der Vergangenheit anstatt auf Signale aus dem Markt und Wettbewerb zu achten. Entscheidend ist nicht die immer genauere Analyse der Kosten- und Leistungsdaten und ebenso nicht die buchhalterisch genaue Abstimmung der Kosten mit der Gewinn- und Verlustrechnung. Vielmehr gilt der alte

unternehmerische Grundsatz „Lieber (schnell) ungefähr richtig als haargenau falsch“ als Prinzip für dynamische erfolgreiche Controllerarbeit.

Der Schwerpunkt heutiger Aufgaben liegt vielfach noch beim Aufbau und der Handhabung von Kalkulations-, Kostenrechnungs- und Planungssystemen, in der Organisation qualitativer Analysen, generell im Kostenmanagement und in der Beratung bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Tatsächlich liegt der künftige Erfolg des Controllers in der Fokussierung auf die folgenden Controlling-Kernkompetenzen:

- Prozess- und Prozesskostenma-

nagement mit entsprechenden Konsequenzen für ein modernes zukunftsweisendes Kostenmanagement. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, schlanke und einfache Prozessabläufe funktions- und bereichsübergreifend zu gestalten. Dazu gehört auch der Aufbau und das Controlling von E-Commerce-Anwendungen.

- permanentes Benchmarking
- Zielkostenmanagement
- Souveräne Beherrschung des Komplexitätsmanagements
- Risiko-Management (s. KonTraG) in all seinen Facetten.

Zukünftig sind besonders wichtig:

(Fortsetzung nächste Seite)

Jubiläums-Congress „Erfolgsfaktor Controlling“

Zum 25., dem Jubiläums-Congress des Controller Verein eV fanden sich über 600 Teilnehmer aus Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie weiteren Ländern zusammen. Alle Unternehmensformen und -größen waren vertreten. Die Teilnehmer repräsentierten ein breites Tätigkeitsspektrum, kamen aus dem Controllingdienst, Geschäftsleitung und Management, aus Forschung und Lehre sowie aus der Beratung. Insofern hat sowohl das Controlling selbst als auch die führende und größte jährliche Fachtagung des Controlling eine übergreifende und weit reichende Bedeutung für Industrie, Handel und Dienstleistungen. Während des 25. Congresses fand eine Ausstellung namhafter Beratungen und Anbieter von Softwarelösungen viel Beachtung.

Den Congress der Controller charakterisierte der ausgesprochene

Event-Charakter. Dazu zählten viele Gelegenheiten des Kennenlernens bei Small Talk und des Erfahrungsaustausches ebenso wie der traditionelle „Controller's Biergarten“ und nicht zuletzt eine gelungene Organisation und Regie in ansprechendem Ambiente.

Den Congress unter dem Motto „Erfolgsfaktor Controlling“ moderierte Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Vorsitzender des Vorstandes Controller Verein eV, Mitglied des Vorstandes/CFO BBAG Österreichische Brau Beteiligungs AG, Linz. Er begann mit einem Rückblick auf den 1. Congress der Controller vor 25 Jahren am 24.5.1976 in Frankfurt. Mit Blick auf die damaligen Grundaussagen fragte er, ob es heute grundsätzlich immer noch die gleichen Wahrheiten gäbe wie damals. Dabei verwies er am Beispiel des WEG-Modells (Wachstum, Entwicklung und Gewinn) auf die

zukunfts- und richtungweisende Arbeit von Controller Verein, Controller Akademie und Controller Magazin.

Andererseits unterstrich er die vielfältigen Herausforderungen wie Globalisierung, Internationalisierung oder umfassendes Wertmanagement. Berger-Vogel definierte den Controllererfolg durch die Controllerwirkung auf die Erreichung der Unternehmensziele und fordert dazu auf, diese zu verstärken durch eine optimierte Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller.

Dazu zählten auch konstruktive Konflikte, die nicht vermieden sondern manchmal auch gesucht werden müssten.

Der 25. Congress der Controller verband Bewährtes und Neues, Aus- und Rückblick miteinander. Die vier Kern-Themenbereiche

(Fortsetzung nächste Seite)

Dieter Wäscher

Leiter AK West I und
Mitglied im Ausschuss für
Öffentlichkeitsarbeit des
Controller Verein eV,
Geschäftsführer Durable
Hunke & Jochheim GmbH
& Co. KG, Iserlohn



(Fortsetzung 25. Congress)

„Der Controller als Coach“, „Entwicklung des internationalen Rechnungs- und Berichtswesens“, „Projektmanagement und -controlling“ sowie „Ganzheitliche Unternehmensführung“ rückte der Veranstalter durch separate Themenzentren in die besondere Aufmerksamkeit. Aktuelle Themen fanden sich hinreichend berücksichtigt, so insbesondere Value Management, Balanced Scorecard, Risk Management oder Internationalisierung und Harmonisierung des Rechnungswesens, der Gang an die Börse oder E-Commerce. Mit einer Erhebung erbrachte der CV-Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit einen besonderen Service. Die Befragung unter den Teilnehmern erbrachte im Spannungsverhältnis „Zahlenknecht - Coach für das Management“, dass sich die Controller in ihrer Tätigkeit weitgehend als Coach für das Ma-

nagement sehen. Doch immerhin 36,6% der Teilnehmer widmen ihre Arbeitszeit dem „Datenschaufeln“, 32,9% ihre Kapazität dem Entwickeln von Entscheidungsinformationen aus Daten sowie 30,5% ihren Arbeitsaufwand der Aufgabe, aus diesen Entscheidungsinformationen Managemententscheidungen zu „produ-



Über 600 in- und ausländische Gäste folgten dem 25. Congress der Controller am 22./23. Mai in München.

zieren“. Eine Nachfrage zur Ganzheitlichen Unternehmensführung bestätigte den Trend zu wachsenden Shareholder-Value-Einfluss auf Managemententscheidungen, wie 89,8% der Antworten bestätigten, 80,2% sah diese Entwicklung zu Gunsten des Controllings, 19,8% zu Lasten des Controllings. In ihrer Controllerarbeit von

Shareholdern beeinflusst sahen sich 40,1%, überstimmt 5,6% und 54,3% sahen keinen Einfluss. Der Congress zeigte, dass sich Controlling nachhaltig etabliert und Erfolge erzielt hat. Der Controller Verein hat diese Entwicklung maßgebend mitgeprägt. Allerdings stehen genügend Betätigungsfelder offen und vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Wirtschaft wachsen die Herausforderungen, was auch in so manchem nachdenklich stimmenden persönlichen Gespräch zum Ausdruck kam. Der Congress nahm diese Herausforderungen an und hat sich vielfach damit auseinandergesetzt. Der Vorsitzende des Controller Vereins forderte dazu auf, zum „personal agent“ des Managers zu werden. Nach einer großen und beeindruckenden Veranstaltung kehrten die Teilnehmer gestärkt aber ohne falsche Selbstzufriedenheit zu ihren Aufgaben zurück. *Alfred Biel*

(Fortsetzung Editorial)

- Die Methoden- und Fachkompetenz im Kundenmanagement als eine zentrale Komponente des Marktmanagements mit Fragen wie Preisqualität, Kundenbedürfnisse, Kundenzufriedenheit und Kundenertragswertmanagement, die in den Mittelpunkt rücken. Kern eines systematischen Kundenmanagements ist die Erkenntnis, dass Kundenkenntnisse die entscheidenden zukünftigen Vermögenswerte sind und sich erfolgreiche Kundenbeziehungen als gleichwertige Erfolgsgröße neben dem Produkterfolg etablieren. Auf dem Gebiet Kundenmanagement klafft nicht nur bei Controllern eine absolute Wissens-, Erkenntnis- und Erfahrungslücke.

- Verzahnung der Strategie mit den täglichen Entscheidungsparametern des operativen Geschäfts über eine BSC, in der wiederum die Kundenperspektive einschließlich der Innovationsperspektive ein besonderes Gewicht darstellt.

- Die Fähigkeit, sich auf das für das Geschäft Wesentliche zu konzentrieren, verlangt neben der Methoden- und Fachkompetenz die Team- und Sozialkompetenz, die es erst ermöglicht, rechtzeitig und nachhaltig wirksam Initiator und Moderator von permanenten Veränderungsprozessen zu sein.

11. Schweizer Controller-Tagung

Am 12.09.2000 findet im Forschungszentrum der ABB in Dättwil die 11. Controller-Tagung der Schweizer AK des Controller Vereins statt. Die Tagung zeichnet eine breite Themenvielfalt der Vorträge aus: **Dr. Martin Hauser**, Leiter Controller Akademie, Gauting, „Wertorientierte Betriebswirtschaft“, **Christoph Rickli**, Corporate Treasurer/Director Mövenpick Holding Adliswil, „Kennzahlen zur Beurteilung des Unternehmenswachstums“, **Cesare Ravara**, Senior Economist Economic Research CCVB, Zürich, „Welthandel, wie weiter?“, **Elisabeth Michel-Alder**, Inhaberin Human Potential Development, Zürich, „Karrieren im 21. Jahrhundert“, **Bruno Walt**, Leiter Konzern-Controlling Hilti AG, Schaan, „Warum der Controller für die Erreichung der Geschäftsziele (mit-)verantwortlich ist“, **Dr. Bruno Dönni**, Inhaber QUALIQUANT, Zürich, „Strategische Potentialanalyse mittels der Bilanz immaterieller Güter“.

Info & Anmeldungen: Sekretariat Controller-Tagung, PF 1107, CH-8201 Schaffhausen, Tel.: 0041-52-624 00 16; eMail: programm72@swissworld.com.

+ cvPersonalien +++ cvPersonalien +

Barbara Höhn, Leiterin Konzernrechnung beim Schweizerischen Migros-Genossenschaftsbund, leitet jetzt den AK Schweiz I.

Thomas Kühnis, Unternehmensberater bei der KPMG Fides, hat die Leitung des AK Schweiz II übernommen.

Unser Vereinsmitglied **Mariette Neumann** hat die Kaufmännische Leitung der FES Frankfurter Entsorgungs- und Service GmbH übernommen.

Paul Stämpfli, dipl. Buchhalter/Controller, selbständiger Unternehmensberater, leitet den AK Schweiz III.

AK-Visite beim Controlling-Berater



Seit letztem Jahr ist der für Controlling-Produkte des Haufe Verlags verantwortliche Manager, **Günther Lehmann**, Mitglied im AK Regio. Was lag da näher, als eine Tagung am Verlagssitz in Freiburg/Br. zu veranstalten? Der AK nahm sich den Controlling-Berater vor und regte weitere Verbesserungen an. *Info/Foto: E. Schmitz-Angelini*

«Bei www.conciliat.de
sind Sie mit der Maus nur
einen Klick von Ihrem
nächsten qualifizierten
Mitarbeiter oder
Traumjob entfernt.
Doch nach wie vor sind es
bei Conciliat Menschen,
die Sie zur richtigen
Entscheidung führen.»

Eric Flury, Geschäftsführer

Eine neue Stelle
im Finanz- und Rechnungswesen?

www.conciliat.de

conciliat



Neue Mitarbeiter für Ihr
Finanz- und Rechnungswesen?

www.conciliat.de

conciliat



Hochbrückenstraße 3 80331 München Tel. 089/24 20 91-0

TEAM MÜNCHEN



Alexander
Walz



Karen
Waldenmaier



Barbara
Ettensperger



Dr. Meera
Gandbhir

Jägerstraße 14-18 70174 Stuttgart Tel. 0711/22 45 18-0

TEAM STUTTART



Markus
Lorch



Andrea
Wendt



Dorothee
Otto

Die Personalvermittlung im Finanz- und Rechnungswesen
www.conciliat.de

conciliat



München · Stuttgart
Zürich · London · Mailand

Wettbewerbsvorteil bedeutet,
Kunden *bedarfsgerecht* zu versorgen.

Das erfordert *qualitätsorientierte*
Controlling-Informationen:

Prozesscontrolling
Data Warehouse
Informationssysteme

PLAUT
Den Wandel im Griff

WACHSTUM DURCH INNOVATION.

Als Full-Solution Provider entwickeln wir innovative ganzheitliche Lösungen aus Strategy-Consulting, Business-Consulting und IT-Consulting/Outsourcing.

Für die Zukunft und das Wachstum von Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung weltweit.

Wir setzen seit über 50 Jahren Standards in der modernen Unternehmensführung.

PLAUT WELTWEIT

ATLANTA - BIRMINGHAM - BOSTON - BUDAPEST
BUKAREST - CHICAGO - CLEVELAND - CURITIBA - DALLAS
DUBLIN - DÜSSELDORF - FRANKFURT - GLIWICE - HAMBURG
JOINVILLE - KIEW - KLAGENFURT - LINZ - LOOSDORF
LONDON - MADRID - MAILAND - MEXICO CITY - MIAMI
MARCOTE - MÜNCHEN - OSTRAVA - PARIS - PORTO ALEGRE
PRAG - RIO DE JANEIRO - ROM - SALVADOR
SALZBURG - SAN FRANCISCO - SÃO PAULO - STUTTGART
SYDNEY - WALLDORF - WARSCHAU - WIEN - ZÜRICH

Plaut International Management Consulting
www.plaut.com