

B 12688

26. Jg.

SFR 35.-

ÖS 223.-

DM 33.-

CONTROLLER

Magazin

September

5/2001

CM CONTROLLER MAGAZIN

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

- | | | |
|-----|---------------------------------------|--|
| 427 | Wolfgang Berger-Vogel | Business Partner Controller
Eröffnung des 26. Congress der Controller 2001 |
| 429 | Kajo Neukirchen | Die neue mg – ein Konzern in Bewegung |
| 433 | Impressum | |
| 434 | Stephan Jockel | EVA gestütztes Incentive-Verfahren für die Manager |
| 437 | Ansgar Kircher | Risk-Management in der Controllerpraxis |
| 440 | Annemarie Pleper | Leben aus der Sicht des Homo Oeconomicus |
| 446 | Jürgen Weber u.a. | Der Einfluss der Konzerntypen auf die Controllerorganisation |
| 453 | Roland Böhmer
Hans Wilhelm Krefeld | Strategisches Controlling beim Kreis Soest |
| 462 | Dietram Schneider | SRD – Success Resource Deployment |
| 470 | Sören Dressler
Kurt-Henrik Müller | Aufbau eines einheitlichen und integrierten
Konzernsteuerungssystems |
| 475 | Peter Thilo Hasler | Finanz-Analysten heute |
| 481 | Alfred Biel u.a. | Bestandsführung und Inventurverfahren |
| 486 | Klaus Dieter Däumler | Amortisationsrechnung |
| 493 | Gerhard Römer | Rating – Herausforderung für den Controller |
| 494 | Herwig R. Friedag
Walter Schmidt | Vom Trugbild der Ursache-Wirkungs-Ketten zu einem
ausgewogenen Management |
| 498 | O. Greiner
H. Tretter | Erfahrungen mit der Balanced Scorecard als
strategisches Führungsinstrument |
| 503 | Dieter Wäscher | Neue Ansätze im Kundenmanagement |
| 508 | Klaus Dörries | Wirklich "wahres" Controlling |
| 511 | Literaturforum | |
| 521 | Aus dem Controller
Verein eV | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Würthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>



„Starkes Wachstum und hohe Dynamik erforderten bei der Gauss Interprise AG die Einführung eines ebenso dynamischen Controlling-Tools.

In CORPORATE PLANNER haben wir die richtige Software gefunden. Der Einsatz der Software wird abgerundet durch hervorragenden Consulting-Service und eine Hotline, die auf jede Frage eine Antwort hat!“

Manja Edler

Manja Edler
Controlling & Planung
Gauss Interprise AG, Hamburg

Neue Wege in die Zukunft - Controlling mit Weitblick

Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.

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

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

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



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

Zuordnung CM-Themen-Tableau

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

BUSINESS PARTNER CONTROLLER

Eröffnung des 26. Congress der Controller
14. und 15. Mai 2001 in München



von Dr. Wolfgang **Berger-Vogel**, Linz, Erster Vorsitzender des Controller Verein eV
CFO und Chief Controller, Brauerei Beteiligungs AG BBAG, Linz

Wie Sie den Untertiteln der Einladung zu unserem 26. Controller Congress wie z. B. Praxis der Balanced Scorecard; Analysten / Investoren; Electronic Business; Risk Management entnehmen können, ist es uns nicht gelungen, ein einziges Leitmotiv für diesen Congress zu finden. Die neue Dimension des Controlling kann nicht mehr so einfach unter einen Hut gebracht werden.

Als Vorsitzender des Controller Verein eV begrüße ich Sie sehr herzlich zu unserer Veranstaltung und freue mich, dass Sie – zusammen 630 Köpfe – so zahlreich unserer Einladung gefolgt sind.

Alle Unternehmungen befinden sich heute im **Spannungsfeld verschiedener Trends**, die im Unterschied zu früheren Zeiten – nicht zuletzt durch die Entwicklung der Elektronik – heute viel rascher ablaufen, als dies früher der Fall war. Große Unternehmungen haben die Qual der Wahl und oft nicht einmal diese zwischen **Globalisierung, Regionalisierung und Lokalisierung**.

Die Entscheidung, **Nischenplayer oder Marktdominator** sein zu wollen, hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf die Risikoposition eines Unternehmens, sondern es bedeutet auch im Falle der Globalisierungsstrategie die **Beschäftigung mit anderen Kulturen, Sprachen und Organisationen**. Dabei ist zu berücksichtigen, dass andere Kulturen auch anders denken als wir.

Auch auf die **Frage der richtigen Strukturorganisation** eines Unternehmens gibt es keine eindeutige Antwort. Zentralisierung kann ebenso richtig oder falsch sein wie Dezentralisierung. **Organisationen befinden sich nun einmal auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen**. Je nach Entwicklungsstufe kann es je nach spezifischer Situation sinnvoll sein, von einer dezentralen Organisation wieder in Richtung stärkere Koordination zu gehen, wo dezentrale Einheiten beispielsweise zu Produktgruppen zusammengefasst werden und Konzernstäbe wie Konzerncontrolling und Konzern-Treasury verstärkt werden müssen,

um den Zusammenhalt eines Konzerns zu gewährleisten. Es kann aber ebenso richtig sein – und dies hängt von der Art des Geschäftsfeldes und der bisherigen Unternehmenskultur ab – den Konzerngesellschaften weitestgehende dezentrale Freiheit zu gewähren.

In diesem Spannungsfeld befinden sich auch überall das Controlling und persönlich die Controller, die sich auch mit neuen Techniken und Softwareprodukten anfreunden und deren Einsatz begleiten müssen.

Controller müssen einerseits fähig sein, visionär und strategisch zu denken, andererseits kurzfristige Erfolgswachweise erbringen, wie dies von Analysten und Investoren erwartet wird. Sie müssen die Grätsche zwischen innerbetrieblichen und zumeist betriebswirtschaftlich ausgerichteten Controlling-Systemen und extern orientiertem Rechnungswesen und hier wiederum zwischen HGB und IAS bewältigen, da sich die Kapitalgeber an diesen orientieren. Zur Führung nach

innen sind aber andere oder zumindest zusätzliche Informationen und Instrumente erforderlich.

Die enge Verknüpfung des Controlling mit dem externen Rechnungswesen und das zunehmende **Interesse von Investoren und Analysten** an einer regelmäßigen und aussagefähigen Berichterstattung **darf nicht dazu führen, dass diese Finanzdaten die überragende Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens gewinnen. Darauf sollten Controller streng achten.**

Nichts ist für den Controller beständiger als der Wandel. Haben sich die Controller seit noch nicht allzu langer Zeit mit Konzepten wie Shareholder-Value und Unternehmenswertsteigerung (Economic Value Added) auseinandergesetzt, so werden diese manchmal schon wieder in Frage gestellt.

Kann man bei einem **derartigen Auseinanderklaffen von Erwartungswerten** – dies sind nun einmal die Börsenwerte – **und der Entwicklung der inneren Unternehmenswerte** (aus der DCF-Methode abgeleitet) – noch davon sprechen, dass die Discounted-Cash-Flow-Methode – als die für den fundamentalen Unternehmenswert entscheidende Größe – überhaupt noch eine Bedeutung für den echten Shareholder-Value, nämlich die Marktkapitalisierung, hat?

Wird der Shareholder-Value-Ansatz nicht auch durch **neue Betrachtungen wie Workonomics und Customomics** und die Ansprüche aus einem **Stake-Holder-Denken** kräftig in Frage gestellt?

So unbestritten die Theorie der geforderten Unternehmenswertsteigerung ist, die darauf beruht, dass Unternehmenswertsteigerungen nur dann erfolgen, wenn Gewinne erzielt werden, die über den durchschnittlichen Kapitalkosten liegen und dass es die Aufgabe eines erfolgreichen Management ist, diesen Unternehmenswert alljährlich zu steigern, so muss es doch bedenklich stimmen, **wenn es keinem Unternehmen aus der Liste der Top 500 Unternehmen gelungen ist, über einen Zeitraum von 10 Jahren eine konstante Unternehmenswertsteigerung zu erzielen.**

Das E-Business – die dot-coms –, die für viele Investoren als die große Wertsteigerungschance angesehen wurden, hat in vielen Dot Bombs gemündet. Haben hier wirklich nur die Börse-Aktiv-

sten – um nicht Spekulanten zu sagen – versagt und manchmal nicht auch die Controller?

Wie soll ein Controller nun mit all diesen Imponderabilien und Veränderungen umgehen und sich darauf einstellen? Grundziel muss wohl sein, wie dies für alle Organisationseinheiten gilt, **dass auch der Controller seine Verhaltensweise auf das Unternehmensziel ausrichten muss.** Das heißt, er muss sich auf das für das jeweilige Geschäft wirklich Wesentliche konzentrieren. Dazu gehört nicht nur die entsprechende Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz, sondern auch die Bereitschaft zu einer permanenten Veränderung.

Die von einem Controller anzustrebende und wahrzunehmende Rolle ist es, der Partner des Managements in allen Lebenslagen zu sein.

Die wesentlichsten Partnerschaftsaktivitäten dabei sind

- **unaufgeforderte Entscheidungshilfen** und Verbesserungsvorschläge zu erbringen;
- **Koordinations- und Moderations-tätigkeiten** einzusetzen;
- **Positives, aber kritisches Auseinandersetzen** mit neuen Ideen und Konzepten veranlassen;
- **Frühwarnsignale** abgeben;
- **Empfehlungen für Risikovorsorgen** vorlegen.

Für Controller gibt es nur die Chance, anerkannter Partner zu werden oder in der Unbedeutung zu verschwinden.

Eine Untersuchung der George State University und von Gunn Partners im

letzten Jahr besagt, dass in Großunternehmen die Rolle des Controllers als Partner wesentlich stärker akzeptiert wird als in kleineren Unternehmen. Dies hängt wohl mit zweierlei zusammen:

1. Ist in Großunternehmen wahrscheinlich ein **größeres Verständnis** des Management für die Controlleraufgaben gegeben;
2. Und wahrscheinlich, noch wichtiger, kann in einem Großunternehmen ein Top-Controller mehr systematische Arbeiten an seine Mitarbeiter delegieren, so dass er selber wesentlich mehr Zeit für Partnerschaftsaktivitäten aufbringen kann.

Dieses verstärkte Partnering ist im übrigen nicht nur ein Erfordernis für in Zukunft erfolgreich sein wollende Controller, sondern gilt laut Harvard Business Review auch für alle Management-Funktionen und zunehmend auch für deren Honorierung. Laut diesem Ansatz sollen Manager nicht nur für die Erfüllung ihrer quantitativen Ergebnisziele ihrer eigenen Einheiten honoriert werden, sondern mit einem bestimmten Anteil auch dafür, in wie weit sie als Partner anderen verantwortlichen Managern bei der Lösung ihrer Probleme zur Seite stehen.

So sollten auch Controller einen bestimmten variablen Gehaltsbestandteil, der sich am Gesamterfolg orientiert, erhalten.

Ich hoffe, dass Sie von diesem Congress mit seiner breiten Themenstellung wieder viele Ideen für eine Partnerschaft Controller/Manager mitnehmen können. ■



DIE NEUE MG – EIN KONZERN IN BEWEGUNG

von Dr. Kajo **Neukirchen**, Vorsitzender des Vorstandes,
mg technologies ag, Frankfurt/Main



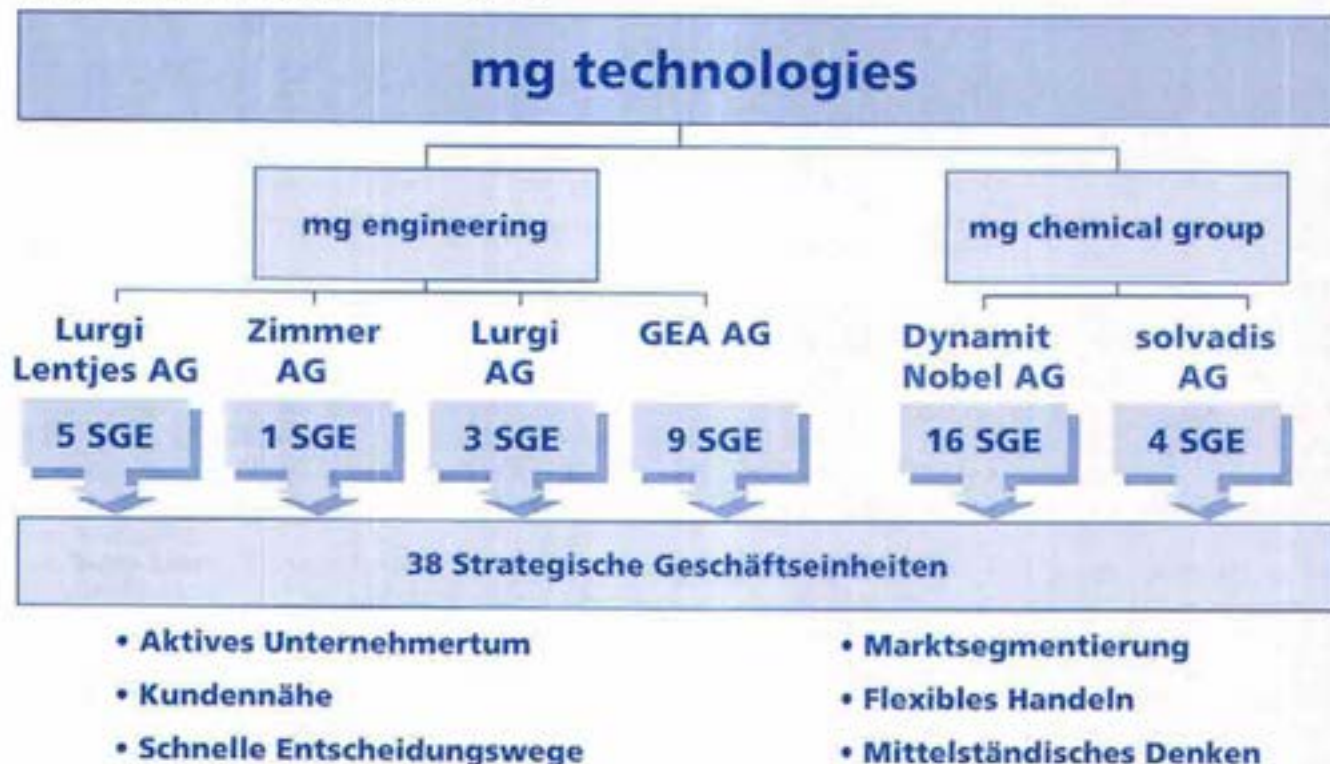
Wenn man auf das Portfolio des Konzerns Ende 93 guckt, dann bestand es aus 12 Geschäftsfeldern, 91 direkten Beteiligungen und ich glaube, hier wird schon klar, dass das so nicht funktionieren kann. Wenn eine Holding oder eine Zentrale 91 direkte Beteiligungen kontrolliert, dann hat sie ungefähr 1 1/2 Tage Zeit pro Beteiligung; also funktionieren kann das nicht. Das zweite: es ist nicht marktorientiert. Lentjes z. B. ist ein energietechnischer Anlagenbauer, BUS ist

ein Stahlrecycler und LMT ist eine Spedition. Nun kann man natürlich Stahl mit einem Lastwagen transportieren, aber segmentmäßig hat das nicht viel miteinander zu tun.

Das erste, was wir in der Krise gemacht haben, ist zu versuchen, **die strategische Positionierung festzustellen**. Zugegebenermaßen sehr einfach, weil man in Krisen ja keine Zeit hat, wie Sie vielleicht wissen.

Zwei Geschäftsfelder jetzt

Der mg-Konzern ist heute unterteilt gemäß Abbildung in **zwei Geschäftsfelder Engineering und in Chemie**. Die wiederum sind unterteilt jeweils in sogenannte **strategische Geschäftseinheiten**. Wir sind bei dem Thema, das auch Dr. Berger-Vogel anschnitt: dezentral oder zentral. Wir haben uns **für dezentral entschieden**. Da gibt es eine Menge Gründe dafür.



Struktur der neuen mg – Dezentrale Struktur – Unternehmer im Unternehmen

foto: 4

Zunächst einmal ist es so, dass jede SGE klar von der anderen abgegrenzt ist, also **im Sinne einer strategischen Business-unit** mit klarer Marktsegment-Orientierung. Das zweite ist, jede dieser Geschäftseinheiten ist entweder eine GmbH oder eine AG. Wir haben also für alle SGE's jeden Monat eine GuV und eine Bilanz, **also klar zahlenorientiertes Steuern**. Das dritte, was wesentlich ist: die **Einheiten sind selbstverantwortlich**. Sie sind verantwortlich für operative Maßnahmen und sie sind **verantwortlich für ihre segmentspezifische Strategie**.

Man kann also sagen: es ist in einem Konzern ein „Flottenverband“ mit 38 Schiffen, also ein Konzern mit mittelständischen Unternehmen. Und so wird das Unternehmen auch geführt.

Unsere Märkte

Wenn man das in Marktsegmenten sieht, dann können Sie sehen, dass der Konzern mit 80 % in zumindest von der Wachstumsseite her hoch attraktiven Märkten ist. Wir gehen davon aus, dass die Life-Science-Industrie, also Agro-Chemie, Pharmazie, Nahrungsmittel, **etwa mit 6 - 8 %**, die Spezialitäten-Chemie mit **4 - 6 %** und die Umweltseite mit **3 - 4 % wachsen**; also wachstums-intensive Märkte; und das ist die Konzentration, so wie wir sie auch haben wollen.

Also beispielsweise baut die Lurgi Life Science eine Echo-Kontrastmittel-Anlage für Herzdiagnostik. Oder: die Ölgas-Chemie baut eine Methanol-Anlage in Trinidad, die gerade in Betrieb gegangen ist. Ich glaube, ich muss nicht ausführen, dass Methanol etwas mit Umweltgesetzgebung und mit Brennstoffzellen zu tun hat. Dieses macht die Lurgi Lentjes. Dann eine Müllverbrennungsanlage in Frankfurt, damit die Stadt schön sauber ist. Wir produzieren auch Polymere für PET-Flaschen; also das ist diese Art von Flaschen, in der Sie demnächst auch Bier bekommen. Wir sind auch verbunden mit der Biotechnologie; z. B. eine Anlage für Firma Roche zur Ernte von Zellkulturen kommt von der GEA. Ebenfalls von der GEA kommt für Aventis und Pfizer eine Anlage zur Herstellung von inhalierbarem Pulver für Insulin; also es wird nicht mehr gespritzt, sondern inhaliert, was natürlich für die Anwender große Vorteile hat. Dann die Herstellung von Lithium-

bändern. Lithium ist das leichteste Metall, das man kennt. Diese Bänder werden benutzt für Hochleistungsbatterien, insbesondere in PCs, Telefonen, Handies. Also ein stark expandierender Markt. Wir produzieren – Dynamit Nobel – die gesamte Außenhaut des Smart. Was wir auch machen sind nitroglyzerinbasierte Intermedias, also Zwischenprodukte, für die Pharmaindustrie (Herzmittel). Interessant vielleicht dabei ist: dieses Produkt kommt aus einem Werk der Dynamit Nobel, das 1994 konzipiert war, um Sprengmittel für den Bergbau herzustellen. Das gibt es heute nicht mehr. Das Werk ist heute ausschließlich ausgerichtet auf Zwischenprodukte für die Pharma-Industrie – und zwar gefährliche Zwischenprodukte, also Nitroglyzerin. Betablocker, ein Herzmittel, enthält Prozessketten, die hoch explosiv sind. Auch das wird dort produziert z. B. für Bayer. Wir produzieren in einem anderen Teilkonzern maßgeschneiderte Kunststoff-Compounds für sehr spezielle Anwendungen. Oder aber auch Additive für die Kosmetikindustrie. Man benutzt ja hin und wieder Sonnenmittel. Wenn Sie das tun, da drin sind Pigmente von der Sacht-leben-Chemie, einer Tochtergesellschaft von Dynamit Nobel.

Wenn man dieses Spektrum sich ansieht, dann merkt man, es ist **fokussiert auf einen speziell wachsenden Markt**, also **Life-Sciences**. Es ist sicherlich das, was man Hightech nennt. Es hat mit Commodities nichts mehr zu tun. Es hat auch nichts mehr mit dem zu tun, was die Metallgesellschaft früher gemacht hat.

Führen mit Kennzahlen

Ich komme jetzt zu dem, was ich mal wertorientiertes Management genannt habe, und würde dort gerne Ihnen in einer vereinfachten Form darstellen, wie wir den Konzern führen, anhand welcher Zahlen wir führen und wie diese Führung sich auswirkt. Zunächst einmal unsere strategischen Ziele: **Wir wollen in allen strategischen Geschäftseinheiten die Nummer Eins, Zwei oder Drei sein. Erreichen wir das nicht, geben wir die Geschäftseinheit auf.**

Da gibt es natürlich eine bestimmte Zeitperiode, wo man dieser Einheit Zeit lässt, um sich zu positionieren. Wenn das nicht funktioniert, geben wir die Einheit auf.

Sie werden sich fragen, warum eigentlich? Das ist ja ein bisschen tough vielleicht.

Marktanteil und Kostendegression

Aber das Wesentliche in einem Geschäft ist der Marktanteil. Marktanteil ist zukünftiges Ertragspotential.

Je höher der Marktanteil, umso eher wirkt sich das aus in Kostendegression. Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Reduzierung der Herstellkosten und der Verdoppelung der Menge. Das A und O dafür ist Marktanteil. Und wir wollen in den Segmenten, in denen wir tätig sind, eine führende Position einnehmen.

Ertragsorientiertes Wachstum

Das zweite wesentliche Element ist **Wachstum**. Nun kann man natürlich über Wachstum vieles sagen. Wir wollen **ertragsorientiertes Wachstum**. Also nicht Wachstum per se, sondern ertragsorientiert. Und wir geben lieber einen Auftrag auf, der nicht entsprechend kostendeckend ist, und verzichten auf den Umsatz als umgedreht.

Viele von Ihnen haben da ja sicherlich schon einmal gehört: ein sogenanntes „strategisches Projekt“. Das ist ein Totschlag-Argument. Mit dem strategischen Projekt wird das beschrieben, was man eigentlich nicht tun soll. Es liegt unter den Kosten; **der Vertrieb kriegt die Verkaufspreise nicht in die Reihe oder die Produktion kriegt die Kosten nicht in die Reihe**. Also Strategie ist das nicht, Dummheit ist das. Also wir wollen das nicht machen.

Wachstum kann man wieder unterteilen in internes und externes Wachstum. Unsere Fokussierung liegt auf internem Wachstum; aber ich weiß natürlich, internes Wachstum dauert länger. Also man muss auch hin und wieder externes Wachstum generieren, nämlich durch Akquisition.

Internes Wachstum und Förderung von Innovation

Dann wollen wir in den SGE's, und zwar marktspezifisch, Technologieführerschaft

durch Förderung von Innovation. Das wiederum ist ein Grundstein für internes Wachstum. Wir wollen zwischen den einzelnen Bereichen die Synergien, die es gibt, ausschöpfen. Das sind zum Teil Kostensynergien, aber im wesentlichen **Umsatzsynergien**. Also auf der Markt- und F + E-Seite.

Und last but not least: **eine langfristige Personalentwicklung**. Wir haben das bereits unmittelbar nach der Krise eingeführt. **Über den Konzern flächendeckend eine Führungskräfte-Entwicklung**, die eine der wesentlichen Aufgaben unserer Holding ist.

Wachstum muss sich ausrichten am Kunden. Jetzt werden Sie sagen, was erzählt der für einen Unsinn. Aber ich bin sicher, wenn Sie in größeren Einheiten sind, dann wissen Sie, was ich meine. Das läuft manchmal unter dem Stichwort „Kunde droht mit Auftrag“. Kunden sind nur lästig. **Kundenorientierung ist in vielen Betrieben und Firmen nicht an erster Stelle**.

Übrigens: **es gibt ja auch interne Kunden**. Rechts und links von Ihnen sitzen andere Abteilungen und Funktionen. Das sind Ihre Kunden. Oder Sie sind Abnehmer, also Abnehmer oder Lieferant. Auch das wird gerne vergessen.

Das Entscheidende ist Marktanteil und das Wachsen in die Tiefe des Segmentes. Das kann man natürlich auch anders formulieren aus Controllingsicht: **Komplexität reduzieren**. Viele Firmen wachsen in die Breite, wenn das Marktwachstum nachlässt. Dann wird die **Komplexität erhöht, die Kosten steigen** und die Gewinne sinken noch mehr.

Man geht davon aus, dass die **Komplexitätskosten etwa 20 % der Herstellkosten ausmachen**. Also das Stichwort heißt: Wachstum in die Tiefe des Segmentes. Technologie als Instrument für Innovation, folglich Wachstums-Initiator, aber auch als Instrument für Differenzierung. Solange Sie sich vom Rest der Welt, also Ihren Wettbewerbern, differenziert haben, haben Sie ein Alleinstellungsmerkmal. Damit haben Sie Einfluss auf die Preise und Sie haben damit Einfluss auf den Profit.

Vertriebs-Controlling: die Qualität und der Preis

Wenn Sie Vertriebscontrolling machen, dann werden Sie immer wieder hören:

Was ist am wichtigsten für den Kunden? Antwort: Preis. Das stimmt nicht. Zumindest in den allermeisten Fällen nicht.

Wenn Sie Marktuntersuchungen machen, werden Sie in den allermeisten Fällen feststellen: **an erster Stelle steht Qualität, dann kommt Preis, dann kommt Service**. Das Stichwort Qualität in der Entwicklung eines Unternehmens ist von grundlegender Bedeutung. Qualität richtig definiert ist identisch mit Produktivität.

Mach es richtig gleich beim ersten Mal! Dann steigt die Efficiency und die Qualität ist dann genau richtig.

Menschen

SGE's, also Strategische Geschäftseinheiten, werden von Führungskräften geführt. Es kommt auf die richtige Verdrahtung dieser Mitarbeiter an. Wir prüfen das, und zwar **für jeden der SGE-Leiter durch Assessments**. Da muss jeder durch, ob er nun im Konzern schon war oder ob er neu hinzukommt. Auf dieser Basis wird **pro SGE eine job-description** erstellt und es wird geprüft, wie er/sie zu dieser job-description passt. Und last but not least in der Steuerung: **Man muss Individual-Ziele mit den Organisations-Zielen übereinbringen**.

Wir investieren da, wo wir Kernkompetenzen haben, nicht rechts und nicht links. Wir wollen unsere Marktposition, also Marktanteil und Technologieführerschaft, verbessern und selbstverständlich wollen wir die Renditeziele des Konzernes erreichen. Wenn man über Technologieführerschaft und Förderung von Innovationen redet, da kann man natürlich auch alles Mögliche hören, insbesondere wenn man mit Ingenieuren redet. **Was wir wollen, ist nicht Kreativität per se**. Wir wollen fokussierte F + E-Aktivitäten genau in diesem definierten Marktsegment, um die Technologie und Marktführerschaft zu unterstützen oder zu verbessern.

Wir machen ständige ABC-Analysen unserer Forschungsaktivitäten; checken also: Wo steht das Projekt, stimmen die Prämissen noch? Ist mit Gewinn zu rechnen in der Zukunft oder nicht? Und da muss man eine Entscheidung treffen. Dann muss man das Projekt halt auf-

geben. Die Kosten, das ist das, was Ingenieure überhaupt nicht lieben. Kosten interessieren sie nicht so sehr. Die eigenen Kosten zuhause schon, nur hier in der Firma nicht.

Damit ich mal ein bisschen spezifischer werde. Wir setzen Targetfristen, und zwar dynamische. Wo müssen die Kosten in 5 Jahren sein? Und an diesen Targetfristen muss sich die Entwicklung ausrichten.

Optimierung von F+E-Zeiten

Je schneller man mit neuen Produkten auf den Markt kommt, umso höher ist der Profit. Ist doch ganz klar: man hat einen **Wettbewerbsvorteil**.

Das heißt, das Stichwort ist Durchlaufzeit, Verkürzung von Durchlaufzeiten. Wir versuchen – das ist ein bisschen schwierig, das muss ich zugeben – **das Technologie-Management einzelner SGE's, wo wir den Eindruck haben, das ist Outstanding, über den Konzern hinwegzubringen**. Aber Sie wissen ja, wie das mit Geschwistern ist. Man nimmt von der Schwester oder von dem Bruder gute Hinweise nicht immer ganz so gerne an. Also dieser Prozess ist ein bisschen mühsam. Und um das Ganze zu befördern, machen wir Ideenwettbewerbe, wo man alles Mögliche gewinnen kann; z. B. einen Smart, weil wir an dem natürlich noch mit der Außenhaut verdienen.

Mitarbeiterzahl – runter und rauf

Der Konzern hat ungefähr wieder so viel Mitarbeiter, wie er vor der Krise hatte. Nämlich etwa 40.000. Dazwischen gibt es eine Phase, wo wir uns von 20.000 Mitarbeitern getrennt haben durch Verkäufe, durch Schließung oder auch durch Personalentlassung. Dann folgt eine Phase des Anstiegs der Personalzahlen und dann in einem großen Schritt eine Großakquisition. Die mg galt immer als **internationaler Konzern**; schon die Metallgesellschaft. Richtig ist, dass damals nur 16 % der mg-Mitarbeiter im Ausland waren (1982/83). Heute haben wir **44 % unserer Mitarbeiter im Ausland**.

Personalentwicklung / Führungskräfteentwicklung

Was wir wollen, ist eine Führungskräfteentwicklung, die ausgerichtet ist an der

strategischen Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten. Wenn in einer Einheit die Kosten zu reduzieren sind, wo Sie ganz hart managen müssen, das ist ein ganz spezifisches Anforderungsprofil. Wenn Sie eine andere SGE haben in der Position der Innovation, da brauchen Sie kreative Leute, da brauchen Sie wahrscheinlich Entwickler, brauchen Leute, die durchsetzen, obwohl sie Entwickler sind. Manchmal passt das ja nicht so ganz zusammen, wie Sie wissen.

Also es wird ein Profil erstellt SGE- und strategie-spezifisch. Und auf der Basis werden dann Leute beurteilt, passt das Profil, gibt es Abweichungen, welche Schlussfolgerungen muss man ziehen. **Wir haben einen klar organisierten Job-Rotation-Prozess.** Sie wissen, dass das in Konzernen sehr schwierig ist. Wir haben seit etwa 2 Jahren eine mg-Akademie gegründet. Wir nisten uns in gut funktionierenden Hotels ein und haben Programme, die nur für ausgewählte Führungskräfte der mg sind. Sie hören also nichts von anderen Dingen, sondern auf die mg bezogen. Die Referenten sind mg-interne Leute oder es sind geschulte, auf mg-Spezifika geschulte externe Referenten.

Wir haben eine **leistungsorientierte Vergütung**; sowohl als Vergütung als auch als Aktien-Optionsprogramm und **sogar unsere Pension ist leistungsorientiert.**

Wir haben eine Überprüfung machen lassen. Da gibt es eine Basis-Pension, so dass wir nicht aus dem Wettbewerb herausfallen. Und eine **Verbesserung der Pension ist abhängig vom Erreichen von Return-on-Investment-Zielen**, wo dann der Mitarbeiter was einzahlt und das Unternehmen einen entsprechenden Betrag hinzugibt, abhängig von Leistung.

Wenn man das sehr vereinfacht macht, dann erhalten die Organe 60 % ihrer Vergütung als Bonus und zwar ausschließlich abhängig vom **Return on Investment**. Nicht Organe, aber Führungskräfte, erhalten ebenfalls 60 %, aber aufgesplittet. Einmal nach Return on Investment und nach internen Zielvereinbarungen.

Finanzielle Ziele

Wir haben eigentlich nur drei. Ganz simple. Wir wollen einen 1) **Return on**

Investment von 14 % im Konzern. Ich weiß, dass das heftig ist. Der WACC (Weighted Average Capital Cost) – er liegt bei uns vielleicht bei 7,8 – also alles was über 7,8 liegt, ist wertschöpfend.

Wir wollen 2) einen **Return on Sales von 5 %** und wir wollen 3) die **Produktivität im Konzern pro Jahr um 5 % verbessern.**

Wie sieht unser Planungsprozess aus?

Wir machen jährlich eine **rollierende strategische und Mittelfristplanung**. Die Mittelfristplanung ist konzentriert auf 3 Jahre, danach weiß man sowieso nicht mehr genau, was passiert. Man weiß das auch in drei Jahren nicht. Aber da weiß man es ein bißchen besser.

Das **erste Jahr der Mittelfristplanung ist der Grobplan fürs Budget.** Dann haben wir eine **Budgetplanung**, ein monatlich also aufgerissenes sog. phased budget. Und wir haben monatlich Checks der SGE, also sogenannte **Review-Meetings, Soll-Ist-Vergleich und Maßnahmen-Definition zur Gegensteuerung.**



Das wesentliche Merkmal und die wesentliche Messlatte ist der Return on Investment. Das können Sie jetzt auch ein bisschen anders definieren. Das ist der Return on Sales multipliziert mit dem Turn-over of Assets.

Return on Sales + Capital turnover

Return on Sales: Da bin ich wieder bei dem Thema „Ertragsorientiertes Wachstum“. Nur wenn es ertragreicher Umsatz ist, leistet er einen positiven Beitrag zum ROI. Das zweite, was man daraus sehen kann, ist: es kommt auf die Häufigkeit des Umschlages des eingesetzten Kapitals an. Je schneller man umschlägt, um so höher ist der ROI. Das wiederum bedeutet: Es kommt auf das **Capital Employed** an.

Wieviel Mittel muss ich einsetzen, um eine Mark Umsatz zu generieren? Mit dem Einsatz der Mittel definiere ich die Wertschöpfungsstufen. Mit den Wertschöpfungsstufen definiere ich das Risiko-profil einer Produktion. **Mit dem Risiko-profil einer Produktion definiere ich das Investitionsvolumen.**

Also der Druck auf das Capital Employed ist das Entscheidende im Managen von Wertbeiträgen in einem Unternehmen.

Wir messen die Produktivität durch Added Value, also Umsatz minus Material dividiert durch Personalaufwand. Damit haben Sie eine ganz breite Definition und wir wollen 5 % Verbesserung pro Jahr, die wir bislang auch erreicht haben. Was – ich gebe zu – ziemlich anspruchsvoll ist.

Und es lohnt auch gar nicht, meine Damen und Herren, mit Führungen von SGE's zu diskutieren: warum 5 %, warum nicht 4 1/2 %? Ich weiß, dass 4 1/2 wahrscheinlich genauso falsch ist wie 5; oder 5 so richtig wie 4 1/2. Die Messlatte ist 5 und das ist es!

Closing Statement

Wir haben uns entschieden für eine dezentrale Organisation. Ich weiß, dass es dort Zentrifugalkräfte gibt, die man im Griff halten muss. Aber wir glauben, dass die **Dezentralität das Unternehmertum fördert**, die Schnelligkeit der Entschel-

dung und auch den Willen zum Entscheiden. Etwa 88 % der Umsätze unserer SGE's sind bereits in den Marktpositionen 1, 2 oder 3 – also in führender Position. Wir wollen uns differenzieren und wir sollen das Wachstum initiieren durch Technologiemanagement. Wir wollen weiter internationalisieren, aber nicht, weil der Standort Deutschland schlecht ist. Internationalisierung bedeutet für uns zweierlei: Wir wollen zum Kunden hin, also beispielsweise nach Südostasien, und wir wollen den Break-even-point senken, z. B. durch niedrigere Kosten in Indien. Strategische Personalentwicklung ist eine Schlüsselfunktion in der Holding, die wir sehr stark unter Kontrolle haben und die wir sehr stark pushen. Wir wollen nicht Wachstum per se, sondern ertragsorientiertes Wachstum und wir **steuern über ganz simple Kenngrößen ROI, ROS, turn over of assets und Efficiency, also Produktivität.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	13	26	G	S	Z
----	----	----	---	---	---

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

26. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Die Zeitschrift ist Organ des **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 – E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de

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

E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Umschlaggestaltung

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

Herstellung

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

Anzeigen

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

Impressum

Verlag

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

CM-Organisation

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

Abonnement-Verwaltung

Presse Service Bonn, Postfach 20 10 20, 53145 Bonn
Tel. 0228 - 95 50 400, Fax 0228 - 35 90 42
Bankkonto: 265885508 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.

EVA-GESTÜTZTES INCENTIVE-VERFAHREN FÜR DIE MANAGER

von Stephan Jockel, Buxtehude

Gutes Arbeiten muss belohnt werden. Zuhause wird man vielleicht von der Ehefrau oder den Kindern gelobt und erntet die eine oder andere Aufmerksamkeit. Im Betrieb jedoch sind „gute Worte“ meist nicht genug, es bedarf in der Regel einer weiteren Anerkennung. Diese soll sich gerade auch finanziell auswirken. Somit wird die bewusste finanzielle Förderung zum Steuerrad, um wirtschaftliche Ergebnisse zu erreichen. **Ein Steuerrad, das die Manager dann selber „drehen“ können – zum Wohle des Ganzen und des Einzelnen.**

Ein solches Incentive System, ausgerichtet am Economic Value Added (EVA), stellt zudem **Self-Controlling** dar. Das setzt voraus, dass das System der **Belohnung durch EVA-Zielerreichung verstanden** wird. Ferner ist der Zeithorizont der zu incentivierenden Ziele wichtig. Hier ist übrigens die Chance gegeben, dem häufigen Argument entgegenzuwirken, Shareholder Value Konzepte sollten ja doch vor allem den kurzfristigen Börsenerfolg bewirken. „Und ist der Plan auch gut gelungen, bestimmt enthält er auch längerfristige EVA-Steigerungen...“. In diesem Sinne sind auch nachhaltige Wertsteigerungen über größere Zeithorizonte sinnvoll. Bewirkt wird das von Führungskräften, die auch morgen noch motiviert arbeiten. Ein sorgfältig adjustiertes

Incentive-System kann eine solche Entwicklung fördern und bildet ein interessantes Controlling-Instrument.

Aus der praktischen Erfahrung in einer Business Unit eines amerikanischen Konzerns möchte ich nachfolgendes Modell vorstellen:

1. Es wird der EVA errechnet. Das geschieht nach der einschlägigen Methodik. Meist wird der WACC (Weighted Average Cost of Capital als Opportunitätszins) ohnehin **vorgegeben (vom Konzern)** und dann sind die Werte schnell ermittelt.

Auf die Problematik der Ermittlung des WACC für klein- und mittelständische Unternehmen, insbesondere wenn sie nicht konzerngebunden sind, soll hier nicht näher eingegangen werden. Das ist ein separates Thema. Trotz der üblicherweise auftretenden Ermittlungsschwierigkeiten beim WACC (Thema beta-factor etc) sollten diese überwindbar sein. Schließlich kann die Größe WACC auch eher **als Standardwert** aufgefasst werden. Das hat den Vorteil, dass Schwankungen des EVA immer auf Veränderungen entweder des Capital employed oder des NOPATs zurückzuführen sind. Hier ist ein gedanklicher



Stephan Jockel, National Rejectors Inc GmbH, Postfach 1461, 21004 Buxtehude

Brückenschlag zur Deckungsbeitragsrechnung angebracht, in der Schwankungen des Deckungsbeitrages von Marktgrößen herrühren, nicht jedoch von den Produktkosten (sofern sie als Standardkosten geführt werden). Es gibt amerikanische Firmen, die aus Gründen der Vergleichbarkeit über 10 Jahre den gleichen WACC verwenden (!), obwohl dieser jedes Jahr schwankt.

Nach meinem Verständnis sollten gute Controlling-Tools auf kleine Geschäftseinheiten wie den Friseur um die Ecke genauso anwendbar sein wie auf Konzerne wie GE, SIEMENS oder DAIMLERCHRYSLER. Da ist auch Faszination „drin“, weil der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung für alle Bücher gilt, egal ob klein oder groß. Die Anwendung vom EVA-Konzept darf deshalb nicht daran scheitern, dass man den WACC nicht feststellen kann.

Zurück zum Beispiel: Nehmen wir nun an, der EVA eines abgelaufenen Jahres beträgt Euro 1.000.000.

2. Belohnt wird ein positiver EVA. Den Wert unter 1. kann man nun multiplizieren mit einem **„EVA-Hebesatz“**, nehmen wir an 5 %.

3. Nun ist ja Controlling immer auch die Frage, wie es weitergeht. „Wie geht es weiter mit dem EVA?“ ist natürlich die Frage des Investors. Belohnen wir also zusätzlich den Zuwachs des EVA. Nehmen wir hier an, der EVA des Vorjahres beträgt Euro 500.000. Damit ergibt sich ein Change von Euro 500.000 positiv, da der EVA aktuell wie unter 1. dargestellt Euro 1.000.000 ausmacht. **Damit auf dem Change mehr Betonung liegt, legen wir hier einen „Hebesatz“ von 10 % zugrunde.**

4. Nun ergeben sich nach 2. und 3. zwei Bonusbeträge, basierend auf dem positiven EVA des Jahres und dem positiven Zuwachs (EVA – EVA [Vorjahr]). Die Summe der beiden Beträge ist der **Total Award**, also der komplette Incentive-Betrag erst einmal.

Da er für die gesamte Organisation ermittelt wird, betrifft er in der Regel nicht nur einen Top-Manager, sondern vielmehr das relevante Führungsteam. Hier wäre noch eine Aufteilung wichtig. Das kann gelöst werden mit prozentualen Anteilen. Ferner sind in der Praxis Verfahren anzutreffen, die eine **Liste von namentlichen Führungskräften enthalten und nicht namentlich aufgeführten Mitarbeitern (Pool-Gedanke)**. Namentlich genannte Bezugspersonen sind in der Praxis häufig mit dem Konzernvorstand abzustimmen, während über den Pool das lokale Management befindet. Aus einem solchen Pool können größere Gruppen (z. B. eine Vielzahl von Abteilungsleitern) gespeist werden.

Bezogen auf das Beispiel nachfolgende Zusammenfassung:

	In Euro	%	In Euro
EVA aktuell	1.000.000	5	50.000
EVA Vorjahr	500.000		
EVA Change	500.000	10	50.000
Total			100.000

5. Im genannten Beispiel ist der EVA positiv und der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr auch. Das ist ganz im Sinne des Investors. Die Lage hat sich verbessert. Nun kann es aber auch

wirtschaftlich bergab gehen. Dann kann noch ein positiver EVA am Jahresende herauskommen, **aber weniger als im Vorjahr**. Nehmen wir einmal an, es wird a) nur ein positiver EVA belohnt und b) bei einem negativen Change käme es zu einem „Abzug“ und **damit einer Sanktionierung einer negativen Veränderung**. Bei nachfolgenden Werten sähe das dann so aus:

	In Euro	%	In Euro
EVA aktuell	1.000.000	5	50.000
EVA Vorjahr	1.500.000		
EVA Change	-500.000	10	-50.000
Total			0

Obwohl ein EVA mit Euro 1.000.000 positiv ist, ist der aber um Euro 500.000 niedriger als im Vorjahr. Da der Change doppelt so hoch eingeht in die Bonusermittlung, wäre der Participant „bonuslos“, weil die Rückwärtsfahrt des EVA's gegenüber Vorjahr die Belohnung eines positiven Wertes lediglich für ein Jahr kompensiert. So ist eine Bremse eingebaut, die den Rückgang des Unternehmenswertes verhindern kann.

Eine solche Situation kann schnell eintreten, gerade bei ähnlichen Renditen aus dem G.-u.-V.-Ergebnis wie im Vorjahr, aber einer ungünstigeren Bilanz, etwa weil Forderungen zu viel „drin“ sind oder Vorräte überborden. Es wird hier die **Bedeutung der Kapitalflussrechnung** deutlich. Der Ertrag aus der Gewinn- und Verlustrechnung reicht allein nicht aus für eine gute Performance, die Bilanz muss auch dazu passen. Das Prinzip von EVA ist ja gerade die Kopplung der G.-u.-V.-Größen mit denen der Bilanz. Gewinn aus Umsätzen, die verbucht als Forderungen „faul“ werden, sind – wie die Amerikaner sagen – „at the end of the day“ kein Geschäft. Und ein EVA Incentive System belohnt dann keine Rückgänge in der Performance. Im besagten System wird der Change auch stärker betont, weil es um die Weiterentwicklung geht. Einen absoluten Wert aus der Vergangenheit kann ja das frühere Management aufgebaut haben. Entscheidend ist die Weiterentwicklung eines bisher erreichten Niveaus.

6. Wir betrachteten unter 5. das Zusammenspiel zwischen Einmalwert und Zuwachs (der auch „Abwachs“, also negativ sein kann) und erkannten, **dass Veränderungen in den Incentive stärker eingehen als Einmalwerte**. Beides addiert ist der Bonus eines Jahres. Wenn dieser auf einmal ausgezahlt wird, ist er weg. Die Frage lautet nun: Wie kann ich eine Mehrjahres-Komponente einbauen? Wie anfangs erläutert, die **langfristige Wertsteigerung ist wichtig und gerade die guten Manager sollten möglichst länger dabei bleiben**. Nachfolgende Methodik bietet sich dafür an:

Wir haben bisher eine Bemessungsgrundlage auf Basis der betrachteten EVA-Größen errechnet. Und einen Bonusbetrag, der dann üblicherweise nach Geschäftsjahresende zur Auszahlung kommt. Nun nehmen wir einmal an, es ist ein Bonusbetrag errechnet und festgestellt. Ferner nehmen wir an, es **wird nicht gleich alles, sondern nur ein Teil ausgezahlt. Der nichtausgezahlte Teil erfolgt in späteren Jahren**. Damit kein Nachteil entsteht, wird der **nichtausgezahlte Bonusteil mit 6 % verzinst** (wie beim Finanzamt). Nun kommt eine weitere „Zukunftskomponente“ hinein in Form der Bedingung, dass alle vorgetragenen Bonusbeträge nur dann zur Auszahlung kommen, wenn nicht negative EVA Zuwächse entstehen. Wenn diese entstehen, kommt es zuerst zu einem Abzug vom Vortrag. Nur noch der Rest ist auszahlungsfähig, soweit ein positiver Rest vorhanden ist. Es kann auch ein negativer Vortrag entstehen, der mit positiven Zugängen erst wieder aufgefüllt werden muss, bevor es zu Auszahlungen kommt. Somit wird der Druck erheblich verstärkt, das bisherige EVA-Niveau zu halten. **Latent ist die Gefahr gegeben, dass aufgeschobene Bonusbeträge verloren gehen, wenn kommende Jahre schlechte EVA's bringen.**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	15	19	G	P	S

Die Methodik im Rechenbeispiel

AB 01.01	6 % Zinsen	Award (NEU)	Auszahlungsfähig	Auszahlung	EB 31. 12.
Euro	Euro	Euro	Euro	(1/3) Euro	Euro
50.000	3.000	100.000	153.000	53.000	100.000

Konkret ist zuerst der auszahlungsfähige Betrag zu ermitteln. Dieser ist die Addition des Vortrages, einem 6 % igen Zins sowie des Zuganges aus dem Bonus des aktuellen Jahres. Davon werden 1/3 ausgezahlt. Die verbleibenden 2/3 sind der Vortrag des nächsten Jahres. Für das Folgejahr ergibt sich folgende Rechnung:

100.000	6.000	104.000	210.000	70.000	140.000
---------	-------	---------	---------	--------	---------

Nun der Problemfall eines schlechten Jahres. Es kommt zu einer negativen Bonusrechnung aufgrund negativer EVA-Werte von -99.600 Euro.

140.000	8.400	-99.600	48.000	16.000	32.000
---------	-------	---------	--------	--------	--------

Hier wird sichtbar, dass zuerst das schlechte Jahr abgezogen wird, bevor es zu einer Basis für die Bonusauszahlung kommt. So ist es ja auch bei der Ermittlung von Ausschüttungen aus dem handelsrechtlichen Gewinn. Nur wenn der Gewinnvortrag nach HGB positiv ist, können im allg. Ausschüttungen vorgenommen werden. Verluste eines Jahres kann man nicht verschweigen. Da ist die Bilanzbuchhaltung wie eine „geschlossene Anstalt“. Sie fallen nicht heraus, sondern müssen erst einmal verrechnet werden, bevor es weitergeht.

Lassen wir ein weiteres schlechtes Jahr folgen. Im Beispiel kommt es jetzt zu einem negativen Vortrag. Um die Manager nicht übermäßig zu belasten, vereinbaren wir, dass der Zins von 6 % nur auf positive Guthaben angewandt wird. Bei negativen Salden entfällt eine Zinsrechnung. Die Entwicklung stellt sich nun wie folgt dar:

32.000	0	-100.000	-68.000	0	-68.000
--------	---	----------	---------	---	---------

Es kommt nun zu keiner Auszahlung, weil der auszahlungsfähige Betrag negativ ist. Es endet ferner mit einem negativen Vortrag, der in Zukunft wieder mit positiven Zugängen aufgefüllt werden muss, bevor Auszahlungen stattfinden können.

Wenn man EVA als eine faire Größe zur Steuerung des Unternehmenswertes betrachtet, dann ist die Kopplung eines Bonus-Systems an die EVA-Entwicklung ein geeignetes Instrument zur nachhaltigen Steuerung des Unternehmenswertes. Durch die Streckung von Auszahlungen auf mehrere Perioden mit Einbau einer Bedingungsformel kann eine langfristige Bindung ans Unternehmen erreicht werden. Man muss sich bei Ausscheiden aus dem Unternehmen eben vorher überlegen, dass man immer noch „sein Konto“ hat; was im Falle des Verlassens in der Regel verfällt (ist arbeitsvertraglich regelbedürftig).

Eine Feinjustierung des Modells erlauben die Parameter:

- a) Anteil Auszahlung jetzt und später (z. B. 1/3 jetzt und 2/3 später)
- b) Zinshöhe
- c) Verzinsung von negativen Vorträgen (ja oder nein)

- d) Höhe des Hebesatzes auf absoluten EVA
- e) Höhe des Hebesatzes auf die Veränderung EVA
- f) Regelungen im Arbeitsvertrag über „Restverwertung“ bei Ausscheiden aus dem Unternehmen (z. B. Verfall).

Controlling ist strategisch und operativ. Damit es beim Manager im „operativen Geldbeutel“ stimmt, muss eben auch die strategische Planung und Umsetzung stimmen. Somit ist dieses System geeignet, strategisches Controlling zu Gunsten einer nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung zu fördern.

Wallstreet oder Volksbank

Es wäre zu wünschen, dass EVA-orientierte Konzepte auch verstärkt Eingang in den Bereich der mittelständischen und kleineren Unternehmen finden. Während börsennotierte Konzerne Rechenschaft gegenüber den Investoren zu leisten ha-

ben, sehen kleinere Unternehmen ihren Kapitalmarkt wahrscheinlich eher in den Kreditabteilungen der Volks- und Raiffeisenbanken oder Sparkassen. Die Bilanz und die Planungsrechnung, incl. Kennziffern wie EVA & Co., müssen sich immer sehen lassen können – ob WallStreet oder Volksbank. So verstanden, ist EVA grds. unabhängig von der Unternehmensgröße. Gleiches gilt auch für ein darauf bezogenes Incentive-System.

Noch ein Randaspekt zur steuerlichen Entwicklung: Nach einem FG-Urteil des Finanzgerichts Köln vom 14.09.2000 (13-K-3037/00) können Bonuszahlungen an gesellschafts-beherrschende Geschäftsführer verdeckte Gewinnausschüttungen sein, wenn Verluste bei der Bonusermittlung nicht ausreichend einbezogen werden. Zur Begründung gibt das Finanzgericht an, ein ordentlicher Kaufmann würde Verluste immer entsprechend berücksichtigen. In diesem Sinne mag das dargestellte System dann auch als „ordentlich“ aufgefasst werden. ■

RISK-MANAGEMENT IN DER CONTROLLER- PRAXIS

von Ansgar Kircher, Zell-Mosel



Ansgar Kircher – hier beim Controller-Congress – ist Leiter Unternehmens-Controlling bei Mannesmann Boge GmbH; Zulieferer zur Automobilindustrie

Der Gesetzgeber ist aktiv geworden, weil Vorstände und Aufsichtsräte ihrem gesetzlichen Auftrag nicht nachgekommen sind und betrügerische Geschäftspraktiken gedeckt haben. Gemeint ist das KonTraG – Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich Gesetz.

Kommen wir zur Praxis

Grundlage des Unternehmenserfolgs sind wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen. Diese unterliegen einem ständigen Veränderungsprozess durch

- ➔ technische Innovationen allgemeiner Art,
- ➔ kundenspezifische Vorgaben und
- ➔ Reaktionen des Wettbewerbs.

Aufgabe des Controlling ist es, diese Entwicklung den Verantwortlichen auf allen Ebenen deutlich sichtbar zu machen. Wir nennen dies Ergebnistransparenz und Ergebnisrisiko (= Risk-Management). Diese beiden Begriffe ziehen sich durch den Planungsprozess und den daran anschließenden Plan- (oder Soll-)Ist-Vergleich.

Beginnen wir mit der Planung

I. Vertrieb

Grundsätzlich erfolgt die Absatz-/Um-

satzplanung projekt-, artikel- und kundenbezogen. Dargestellt wird die Planperiode und vier weitere Jahre, um die **Produktlebenszyklen nicht aus dem Auge zu verlieren**. Gleichzeitig wird damit auch die rollierende Planungsvorschau sichergestellt.

Begleitend hierzu wird eine **Dokumentation** (Kunde / Artikel / Marktentwicklung) von Marketing und Controlling erstellt. Inhalt dieser Dokumentation ist die Darstellung der Artikelergebnisse gemäß folgendem Tabellenaufbau:

jeweiligen Produktionsstandortes. Dem Wirtschaftsprüfer dient sie zur **Beurteilung der in der Bilanz eingestellten Ergebnisrisiko-Rückstellungen** und die Qualität der Ergebnisfähigkeit des Unternehmens.

Ergänzend hierzu erstellen die Vertriebs- und Entwicklungsgruppen ihr jeweiliges Abteilungsbudget, für das sie die Verantwortung tragen. **Grundsätzlich gilt Budgeteinhaltung**. Budgetrisiken werden nicht geplant.



Auf dieser Grundlage erfolgt die **kritische Überprüfung der Kundenbeziehung**. Fazit: Aufgrund dieser Datenbasis erhalten wir die Basis zur Beurteilung des Ergebnisrisikos seitens des Marktes. Darüber hinaus ist diese Datenbasis wesentlicher Teil der Ratio-Planung des

II. Produktion

Die Werke, die die Produktionsleistung erstellen, erhalten in Form von Ergebnisvorgaben und der Umsatzplanung ihre Vorgaben für die Budgetplanung in Form von:

- ➔ Materialeinzelkosten,

- ➔ Variable Personalkosten (direkte Mitarbeiter),
 - ➔ Variable Sachkosten,
- auf der Basis der Auflösung des Absatzplans (Arbeitspläne).

Ergänzend hierzu wird ein detaillierter Rationalisierungsplan erstellt, woraus die Maßnahmen, das erforderliche Investitionsvolumen, das Einsparungspotential, Verantwortliche und Termine fixiert sind.

Die Budgetierung der Strukturkosten, wie Abschreibung, fixe Sachkosten, indirekte Mitarbeiter und Angestellte der produktionsnahen Bereiche erfolgt im Rahmen der jeweiligen Zielvereinbarungen.

Ergebnis der Budgetierung sind das zu realisierende Planbudget und die zu erwartenden Risiken hinsichtlich:

- ➔ Rationalisierung,
- ➔ Investitionen,
- ➔ Einsparpotentialen bei Strukturkosten,
- ➔ Produktionsrisiken.

Notwendige Unterlagen hierzu sind Arbeitspläne, Artikelergebnisrechnungen und projektbezogene Wirtschaftlichkeitsrechnungen.

Qualitätsbezogenes Risikomanagement wird im Rahmen der Anwendung der QS 9000 ff. durchgeführt. Verantwortlich ist hierfür die Qualitäts-Sicherung. Durch interne/externe Audits, mit entsprechender Dokumentation, über Produkte, Verfahrenstechnik und Mitarbeiterentwicklung wird die Prozessfähigkeit laufend überprüft, d. h.

- ➔ Abweichungen analysiert;
- ➔ Korrekturmaßnahmen vereinbart mit Termin und Verantwortlichkeiten;
- ➔ Durchführung eines Nachaudits.

III. Kfm. Administration

Diese Bereiche (Strukturkosten) planen entsprechend den Zielvorgaben. Besondere Risiken stellen sich hier nicht, da diese Bereiche streng nach Budget „gefahren“ werden.

Jedoch werden spezielle Punkte, die auch Ergebnisrisiken darstellen können, speziell betrachtet.

Einkauf:
Preisentwicklung auf den Beschaffungsmärkten und die Qualität der Lieferbeziehungen.

Jedes Jahr wird ein Einkauf-Rationalisierungsplan aufgestellt und ergebnistechnisch in die Planungsrechnung eingestellt.

Dem Einkaufspreisrisiko wird im Rahmen der Planung durch entsprechende Vertragsgestaltung und Disposition Rechnung getragen.

Fibu:
Bestände: Risikoeingrenzung durch Zielvorgaben (= Zielbestand bezogen auf die jeweiligen Warengruppen) für alle Produktionsstandorte.
Debitoren: Entwicklung der Zahlungsziele; Forderungsmanagement.

Personal:
Nachwuchs- und Ausbildungsplanung; Mitarbeiterbeurteilung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen; Führungskräfteerkrutierung und -förderung.

Nach Planungsabschluss werden alle Daten im System, soweit möglich und sinnvoll, in die Ergebnisrechnung eingestellt. Ergänzend zu den Zielvereinbarungen sind Planungsrechnungen mit der entsprechenden Kommentierung hinterlegt.

Im laufenden Geschäftsjahr

wird der Soll (Plan)-Ist-Vergleich durchgeführt. In Abstimmung Finanzbuchhaltung/Controlling werden folgende Berichte für die Verantwortlichen erstellt:

- ➔ Soll-Ist-Vergleich (Budget),
- ➔ Ergebnisrechnung,
- ➔ GuV und Bilanz,
- ➔ DB-Rechnung und Fabrikateerfolgsrechnung,
- ➔ Rationalisierungsrechnung,
- ➔ bei Bedarf Projekt-/Investitionsrechnungen.

Auf dieser Basis finden monatlich Budgetgespräche mit den Budgetverantwortlichen statt. Ergänzend gibt es im 2-Wochen-Rhythmus Geschäfts-

führersitzungen. Grundlage sind Abweichungsanalysen, Maßnahmenpläne mit Verantwortlichkeiten und Terminen sowie Erörterung möglicher Ergebnisrisiken und deren Beeinflussung.

Die Überprüfung der strategischen Ziele und damit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens erfolgt im Rahmen der Managementreview, die der Aufsichtsrat durchführt. Controlling erstellt hierzu die notwendigen Unterlagen.

Das Controllerteam begleitet diesen Prozess, indem es die Verantwortung trägt für die anzuwendenden Systeme (z. B. SAP R3), deren Ausgestaltung und Inhalte. Weiterhin ist Controlling verantwortlich für die ergebnisorientierte und damit zwangsläufig problemlösungsorientierte Berichterstattung an die Verantwortlichen.

Unabhängig von Weisungen der Geschäftsführung hat das Controlling Ergebnisrisiken, die sich aus laufenden und zukünftigen Geschäften ergeben, aufzuzeigen. Controlling ist auch dafür verantwortlich, dass Geschäftsprozesse auf Abweichungen hin untersucht und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

In dem Hause, wo ich arbeite, wird dies vom Controlling erwartet, d. h. Initiativen müssen unaufgefordert ergriffen werden, auch unter Inkaufnahme von Konflikten.

Zur Arbeit des Wirtschaftsprüfers

Im Oktober eines jeden Jahres kommt der Wirtschaftsprüfer ins Haus, um die Vorbereitungen für den Jahresabschluss zu treffen. Gemeinsam werden Vorgehensweise, Inhalte und Termine abgestimmt.

Im Rahmen der detaillierten Prüfung im Hinblick auf § 317 HGB wird vom Wirtschaftsprüfer eingehend geprüft:

- ➔ Aufbau der Kostenarten- und -stellenrechnung,
- ➔ Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen,
- ➔ Bildung der Verrechnungspreise,
- ➔ Aufbau der Kalkulationssystematik,
- ➔ Inhalte der Arbeitspläne,

- Bewertungsmethodik der Bestände,
- Rationalisierungsplanung und Investitionsplanung.

Wie ersichtlich, drehen sich die Fragen des Wirtschaftsprüfers um sehr substanzielle Fragen. Im Vordergrund steht immer die Frage der **Ergebnisfähigkeit des Unternehmens und damit die Glaubwürdigkeit der vorgelegten GuV und Bilanz.**

Es werden nicht mehr wie früher einzelne Belege aufaddiert und auf Richtigkeit geprüft. Wir **sprechen über Geschäftsprozesse und -risiken**, wie diese vom Management gehandhabt werden und wie das Controlling die Geschäftsprozesse begleitet.

Die Praxis zeigt auch, dass die Wirtschaftsprüfer entsprechend gerüstet sind und entsprechend scharf reagieren, wenn sie an der Nase herumgeführt werden.

In erster Linie sind Finanzbuchhaltung und Controlling Ansprechpartner des Wirtschaftsprüfers und begleiten ihn während des Prüfungsprozesses. Controlling stellt auch die Kontakte zu den Standorten her, um eingehende Betriebsbegehungen durchzuführen.

Abschließende Betrachtung

Aus meiner Sicht ist ein **besonderes Risk-Management nicht notwendig, da ein entsprechendes Planungs- und Kontrollsystem mit entsprechender Dokumentation ein sogenanntes Risk-Management quasi beinhaltet.**

Die permanente Beschäftigung mit den möglichen Ergebnisrisiken des Unternehmens sollte **selbstverständliche Aufgabe eines Controllers** sein. Das Controlling hat unaufgefordert darüber den entsprechenden Stellen Bericht zu erstatten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	29	31	G	F	S
----	----	----	---	---	---



MAX AICHER
UNTERNEHMENSGRUPPE

Wir sind ein mittelständischer Mischkonzern mit Wachstumspotential. Wir haben unsere Managementzentrale in Süddeutschland (Großraum Salzburg) sowie Beteiligungsunternehmen in der BRD und in mehreren Staaten Osteuropas.

Im Zuge einer weiteren Optimierung und Ausrichtung auf zukünftige Herausforderungen suchen wir eine/n

CORPORATE ACCOUNTANT **(weiblich / männlich)**

in direkter Unterstellung
zum kaufmännischen Leiter der Holding.

- Ihre Aufgaben:**
- Entwicklung von Beteiligungskonzepten
 - Prüfung von Beteiligungsfragen
 - Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen
 - Berichterstattung an Gremien
 - Plausibilisierung von Geschäftsplänen
 - Auswertung von Jahres- und Zwischenabschlüssen
 - Betreuung von Beteiligungsunternehmen
 - Weiterentwicklung von BWL-Steuerungsinstrumenten

- Ihr Profil:**
- betriebswirtschaftliche Ausbildung
 - Vergleichbare Erfahrung in einer international operierenden Industriegruppe oder
 - Berufserfahrung im Bereich WP/StB, Unternehmensberatung, Controlling
 - Bilanzsicherheit, idealerweise auch IAS-Kenntnisse
 - Verständnis für technische Zusammenhänge
 - eigenständige strukturierte Arbeitsweise
 - Reisebereitschaft, Belastbarkeit
 - gute Englischkenntnisse

Damen und Herren, die sich angesprochen fühlen und mehr über diese Aufgabe wissen wollen, senden ihre Bewerbungsunterlagen mit Angaben über Gehaltsvorstellung und frühestmöglichen Eintrittstermin an:

Max Aicher GmbH & Co.
Teisenbergstraße 7
D-83395 Freilassing
Ansprechpartner: Frau Lieselotte Stöckl
Telefon: 0049 / (0) 8654 / 491-400
Internet: www.max-aicher.de

DAS GUTE LEBEN AUS DER SICHT DES HOMO OECONOMICUS



von Professor Dr. Annemarie Pieper, Philosophisches Seminar der Universität Basel
– Vortrag beim 26. Congress der Controller am 14. und 15. Mai 2001 in München

Betrachtet man menschliches Handeln aus der Perspektive der Moral, so rückt der kollektive Aspekt von Praxis ins Zentrum, während der egoistische Aspekt sich zur Peripherie hin verlagert. Traditionell ist es das Gebiet der philosophischen Ethik, das wir mit der Frage nach der moralischen Verbindlichkeit von Handlungen betreten. **Ethik ist Nachdenken über die Moral, wenn Moral als das Ensemble jener Wertvorstellungen und normativen Ansprüche definiert wird, die das Gute repräsentieren und als Orientierungshilfe für unsere Praxis dienen.** Wenn wir etwas moralisch beurteilen, bewerten wir Menschen hinsichtlich ihres Charakters, evaluieren Handlungen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit den Normen und Werten, die den allgemein als gültig anerkannten Horizont von Verbindlichkeit abstecken.

Ethik und Freiheit

Die Ethik geht von folgender Annahme aus: Jedem Menschen, sofern er guten Willens ist, kann rational einsichtig gemacht werden, **dass er die Freiheit, die er für sich selbst in Anspruch nimmt, prinzipiell jedem anderen zugestehen muss.** Das kollektiv Gute besteht in der größtmöglichen Freiheit aller, die sich gegenseitig als Gleichberechtigte aner-

kennen und wechselseitig das Recht zu sprechen, ein individuell gutes Leben zu führen. Ethik ist daher keine Therapie für Böswillige, die die Freiheit der anderen bewusst nicht respektieren, weil dies aus ihrer Sicht mit gravierenden materiellen Einbußen verbunden ist. Ethik vermag jedoch die Verbindlichkeit und den Sinn moralischen Verhaltens transparent zu machen sowie gute Gründe dafür zu liefern, warum es **im allgemeinen besser ist, dem kollektiv Guten den Vorrang vor dem individuell Guten zu geben.** Ethik dient damit der Aufklärung derer, die vernünftig handeln wollen, und liefert Methoden für eine rationale Willensbildung. In dem Sinn könnte man sagen: **Ethik macht die Menschen nicht gut, aber sie setzt diejenigen, die guten Willens sind, in den Stand, moralische Verbindlichkeiten besser, d. h. argumentativ zu begründen.**

Wirtschaft und Ethik

scheinen aufgrund ihrer unterschiedlichen Interessen nicht miteinander vereinbar zu sein. Während in der Wirtschaft vor allem der Profit zählt und entsprechend die Gesetze des Marktes ausschlaggebend sind für ökonomische Zielsetzungen, schätzt die Ethik das soziale Wohl der menschlichen Gemein-

schaft und deren inneren Zusammenhalt hoch ein. Wirtschaft und Ethik berufen sich zur Rechtfertigung ihrer jeweiligen Präferenzen auf höchst verschiedene Wertvorstellungen: Quantitative Werte auf der einen, qualitative Werte auf der anderen Seite. Wo es um die Steigerung des Nutzenwachstums geht, wird alles über den Leisten der Berechenbarkeit geschlagen: Produkte, Herstellungsprozesse und Investitionen werden ebenso bezüglich ihres Preises taxiert wie Menschen und ihre Arbeitskraft. Wo es hingegen um die in unserer abendländischen Kultur gewachsenen humanistischen Wertvorstellungen geht, die mit Würde der Persona, Selbstbestimmung, Solidarität umschrieben sind, steht ein unverrechenbarer Wert auf dem Spiel, der menschlichen Individuen unangesehen ihrer Leistung zugesprochen wird.

Eine Trennung von Wirtschaft, Ethik und Politik ist nicht wünschenswert,

weil sie unsere demokratischen Grundlagen zerstört, die soziale Verträglichkeit destabilisiert und die Menschen in ihrem Selbstverständnis spaltet. Doch wie können wir Wirtschaft, Ethik und Politik in unserer heutigen Zeit zu Verbündeten machen, so dass sie sich nicht gegenseitig bekämpfen, sondern an einem

Strick ziehen? Niemand wird die Erfolge von Wirtschaft, auch von Wissenschaft und Technik, leugnen; sie haben zu einer Verbesserung der Lebensqualität einer sehr großen Anzahl von Menschen beigetragen. Es genügt hier, exemplarisch an die Fortschritte auf dem Gesundheitssektor und an die Erleichterung manueller Arbeit durch Maschinen zu erinnern. Die Kehrseite dieser Verbesserungen ist jedoch in dem zu sehen, was Herbert Marcuse schon 1964 den 'eindimensionalen' Menschen genannt hat. **Durch einseitige Betonung des Leistungsprinzips, damit verbunden eine Ideologie unbegrenzten Fortschritts im Bereich des Wissens und Wirtschaftens, ist das Individuum westlicher Prägung seiner Ganzheitlichkeit verlustig gegangen.**

Kopf, Herz und Hand gehören zusammen

Die in der humanistischen Idee des homo sapiens – des weisen Menschen – zusammengefasste Vorstellung von Ganzheitlichkeit beinhaltet, dass die Tätigkeiten von Kopf, Herz und Hand (Johann Heinrich Pestalozzi) miteinander kooperieren, und zwar derart, dass sie sich gegenseitig zur Entwicklung und kreativen Umsetzung von Idealen anspornen. Aus diesem dem homo sapiens immanenten, aufeinander eingespielten **Dreierverband von Kopf, Herz und Hand** haben sich im Verlauf der Zeit als erster homo faber – der Werkzeuge herstellende und handwerklich tätige Mensch – und als nächster homo oeconomicus – der wirtschaftlich kalkulierende Mensch – abgesetzt und für sich etabliert, indem sie vom Kopf lediglich das zweckrationale Denken und die technische Erfindungsgabe, von der Hand nur die Bedienungsfunktion mitnahmen und das Herz in den Privatbereich verbannten.

Wenn das Ganze verkümmert – oder nicht ausbalanciert ist –

In der Folge verstieg sich der Kopf ohne die emotionale Kraft des Herzens in Rationalisierungsprozessen und Nutzenkalkülen, die der Steigerung von Macht durch ungebremsten wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt dienen. Die Hand verlor im Zuge der Technisierung von Arbeitsprozessen

über der immer gleichen mechanischen Betätigung und mit der abnehmenden Vielseitigkeit von Handlungen ihre Gelenkigkeit. Und das Herz verstrickte sich ohne den mässigen Einfluss des Kopfes in irrationale Gefühllichkeit. Das inzwischen vorherrschende Ideal einer instrumentell verkürzten menschlichen Praxis, die auf der Basis von Nutzenkalkülen und Maximierungsstrategien ein maschinell unterstütztes quantitatives Wachstum in Gang setzte, hat dazu geführt, dass die auf diese Weise nicht nur arbeitenden, sondern ihr ganzes Leben organisierenden Menschen ebenso fragmentarisiert und einseitig wurden. Sie betrachteten von nun an den Teil, auf den sie ihr Selbstverständnis reduzierten, als das Ganze, mit dem Resultat, dass der Rest des ursprünglichen Ganzen verkümmerte. Das Ergebnis ist homo consumens: der genussüchtige Mensch.

homo consumens

Die den Wünschen des homo consumens angepasste ökonomische Lebensform bedarf einer Neubestimmung auf die kollektiven Grundlagen der Menschheit, einschließlich der kommenden Generationen, deren Glück von den heute Lebenden verspielt wird. Der zum Selbstzweck entartete utilitaristische Nutzenkalkül muss auf das Fundament einer Wert- und Güterlehre gestellt werden, die neben dem in einem materiellen Sinn guten Leben der Individuen das Wohl aller im Auge hat und zur politischen Verantwortung verpflichtet. Andererseits haben auch demokratische Verhältnisse nicht verhindern können, dass im Zuge der Globalisierung die Industrie- und Wirtschaftsbesitzer im Verbund mit den Präsidenten der Großbanken zu heimlichen Drahtziehern in der Politik geworden sind. Die Politik ist durch die Machtkonzentration des Kapitals erpressbar. Und mittlerweile bestimmen ökonomische Prinzipien und Rationalisierungsstrategien in zunehmendem Maß nicht mehr nur das berufliche, sondern auch das Privatleben, das den gleichen Effizienzkriterien unterworfen wird: Angefangen vom Jogging über die Zuwendung zu Lebenspartnern und Kindern bis hin zur Pflege freundschaftlicher Beziehungen werden menschliche Aktivitäten zunehmend am Nutzenprinzip ausgerichtet. Ob und mit welchen Verträgen Ehen geschlossen, Kinder gezeugt, Freund-

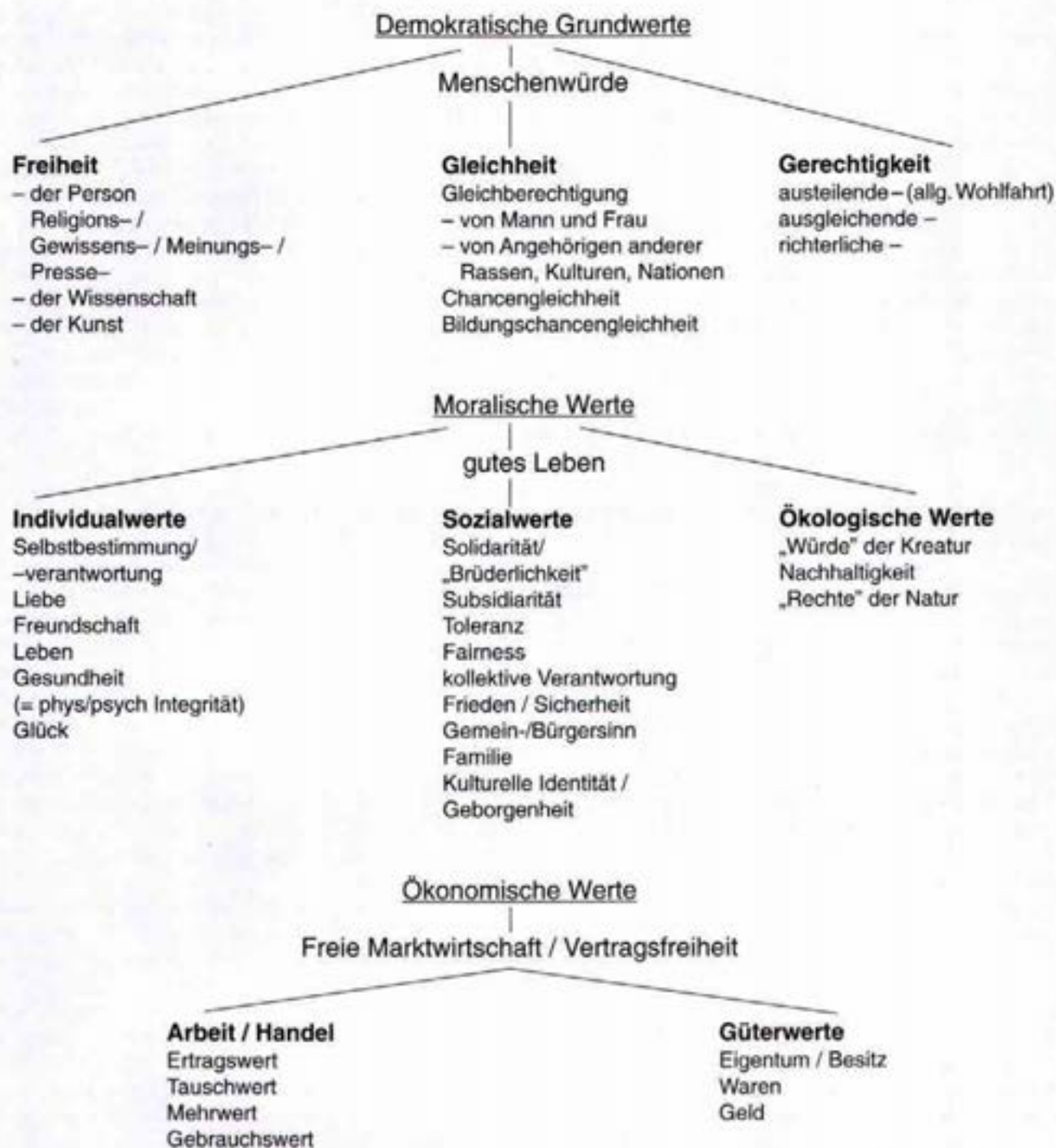
schaften aufrecht erhalten werden, hängt vom errechneten Vorteil und damit vom Kostenfaktor als Glücksindikator ab. Die Investitionen in derartige Kalküle machen sich bezahlt, aber eine auf bloße Nutzenmaximierungsstrategien reduzierte Lebensform bringt Probleme mit sich, die das Glück, das vor allem der Utilitarismus zum Prinzip des Handelns erhoben hat, mindern. Abgesehen davon, dass emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz verkümmern, erregt wachsender Wohlstand bei denen, die nicht mithalten können oder wollen, Unlustgefühle, und es ist zweifellos eine kurzfristige Unterstellung des homo oeconomicus, in diesen nichts als Unmutsbezeugungen von Neidern und Zukurzgekommenen zu sehen, die selbst an ihrer Misere schuld sind.

Wertehierarchie

Was ist aus unseren humanistischen Wertvorstellungen geworden, die wir doch eigentlich immer noch hochschätzen, wenn wir uns die ethische Perspektive zu eigen machen? Gibt es in unserer gewachsenen Kultur nichts, das wir bewahren oder in erneuerter Form für die Zukunft fruchtbar machen wollen? Werfen wir einen Blick auf die in den westlichen Ländern als allgemein verbindlich errichtete Wertehierarchie (siehe Abbildung auf der nächsten Seite).

Um den Grad der Normativität der drei Wertgruppen (die Stärke ihres Verpflichtungscharakters und ihre Rangordnung) zu erfassen, ist die Graphik von oben nach unten ('top down') zu lesen: Die in der Menschenwürde verankerten demokratischen Grundwerte sind jene ethischen Werte, auf deren Basis die moralischen Werte angemessen verwirklicht werden können und die ökonomischen Werte zur materiellen Absicherung eines für alle guten Lebens anerkannt werden. **Diese Rangordnung wird verkehrt, wenn die Graphik von unten nach oben ('bottom up') gelesen wird.** Die Verabsolutierung der ökonomischen Werte hat dazu geführt, dass moralische Werte und ethische Grundwerte, die eigentlich die Bedingungen sind, unter denen ein freier Markt legitimiert ist, ausgehebelt und aus dem öffentlichen in den privaten Bereich abgedrängt wurden. Die Anerkennung des Menschen als Mensch und damit als gleichwertige Person ist jedoch die Grundvoraussetzung, unter der eine Ver-

WERTE



ständigung über die Verbindlichkeit und den Geltungsbereich von Werten herbeigeführt werden muss. In einer von Raubtieren beherrschten Gemeinschaft fehlt der gemeinsame Boden, auf dem über die Respektierung von Werten sinnvoll geredet werden und eine Handlungsgemeinschaft von gleichberechtigten und einander als gleichwertig anerkennenden Individuen gegründet werden kann.

Wertbegriff in Geld gemessen

Wir kennen inzwischen trotz der Vielfalt an Werten in den verschiedenen Dimensionen unserer Lebenswelt nur noch einen Grundwert: den des Profits. Der Wertbegriff hat sein qualitatives Moment verloren und wird nur noch auf quantifizierbare Gegenstände bezogen. Wo von Wertakkumulierung und Wert-

steigerung die Rede ist, gilt nur das als wertvoll, was zur Gewinnmaximierung beiträgt. Das Geld avanciert zum Wert schlechthin, weil es das Mittel ist, durch das man sich alles übrige, was man hochschätzt, verschaffen kann.

Aufgrund dieser Verarmung des Wertbegriffs durch seine Reduktion auf zählbare und berechenbare Größen hat auch

jeder Mensch seinen Preis und wird über seinen Preis bezüglich seines Wertes taxiert. Um ihm mit dem Wert der Humanität seine Würde zurückzuerstatten, ist ein Umdenken nötig in bezug auf den Maßstab, der unseren Hochschätzungen zugrundeliegt. **Zur Grundlage unseres Handelns müsste neben das quantifizierende ein qualitatives Wertebewusstsein treten.**

Menschlichkeit bedeutet, das andere Ich zu sehen

Menschlichkeit bedeutet: im Mitmenschen nicht eine potentielle Beute von head hunters, sondern das andere Ich zu sehen, dem ich das schulde, was ich für mich selbst beanspruche: Solidarität, Chancengleichheit, Fairness, Toleranz, das Recht auf freie Selbstverwirklichung. In Anwendung auf Menschen erweist sich der Nutzenkalkül als inhumanes Instrument, durch welches das Gesamtquantum Menschheit klassifiziert, hierarchisiert, instrumentalisiert, in Sieger und Verlierer eingeteilt wird. Wo Herrschaftsprinzipien trennen, fordern Solidarität, Chancengleichheit, Fairness und Toleranz als Ausdruck einfacher Menschlichkeit eine alle Verschiedenheiten übergreifende Einheit, die die Menschen als Menschen miteinander verbündet.

homo oecologicus

Mittlerweile ist der Ruf nach einem neuen Menschentypus, dem homo oecologicus, immer lauter geworden, desgleichen die Forderung eines Umdenkens in bezug auf eine Wirtschaftlichkeit, die unter Berücksichtigung der Rechte künftiger Generationen mit den nicht erneuerbaren Ressourcen sorgsamer umgeht und die Ideologie stetigen Wachstums hinterfragt (Stichwort: **nachhaltige Entwicklung**). Der homo oecologicus als postmoderner homo sapiens ist der Mensch der Zukunft, der – nicht nur um zu überleben, sondern auch um einigermaßen gut zu überleben – seinen individuellen und kollektiven Egoismus so weit einschränken muss, dass er verträglich wird mit den berechtigten Interessen anderer Individuen, anderer Völker und der Natur.

„Die Welt gehört dem Tüchtigen“

Dazu ist auch erforderlich, dass wir den Leistungsbegriff nicht mehr überstrapazieren. Früher sagte man: Die Welt gehört dem Tüchtigen; und hatte dabei Karrieren vor Augen wie die des amerikanischen Selfmademan: vom Tellerwäscher zum Millionär. Diese Vorstellung verbinden wir auch heute vielfach mit dem Wort Leistung. Es durch eigene Anstrengungen zu etwas bringen, das nicht nur vor den eigenen Augen Bestand hat, sondern auch auf gesellschaftliche Anerkennung stößt und seinen Niederschlag im Finanziellen findet. Es ist also in der Regel der materielle Wert, der zählt, die klingende Münze, die jemand aus seinen Fähigkeiten zu schlagen versteht. Die Arbeitsleistung wird an Kriterien gemessen, die man nicht selbst gesetzt hat. Sie sind vorgegeben, formuliert nach den auf Wirtschaftswachstum ausgerichteten Bedürfnissen des Arbeitgebers. Anforderungsprofil und Pflichtenheft definieren die erwartete Leistung und setzen die dafür als angemessen erachtete Bezahlung fest. Vielleicht kann jemand exzellente Gedichte schreiben; aber wenn er für eine tadellose Buchhaltung bezahlt wird, fällt das nicht ins Gewicht. Der Leistungsbegriff – so zeigt sich – ist ökonomisiert worden durch die Verengung auf das Wirtschaftliche. Das Verdienst, das jemandem zugerechnet wird, bemisst sich allein daran, wie weit die von ihm erbrachten Leistungen den durch die Stellenbeschreibung vorgeschriebenen Erfordernissen entsprechen – unter Absehung aller sonstigen Fähigkeiten, die eine Person darüber hinaus noch besitzen mag.

Der Schuster und sein „Leisten“

Dass „Leistung“ ursprünglich einmal sehr viel mehr als nur diese enge wirtschaftliche Bedeutung hatte, zeigt sich, wenn wir uns einmal das breitere Spektrum des alltäglichen Sprachgebrauchs anschauen. Der Leisten bezeichnet die Fussform, nach welcher der Schuhmacher Schuhe herstellte, als die Schuhe noch von Hand und nicht fabrikmäßig gemacht wurden. Ein guter Schuhmacher schlug nicht alles über einen Leisten, sondern hatte viele verschiedene Formen für unterschiedliche Füße und Zwecke, denen das Schuhwerk dienen sollte: zum Wandern, zum Tanzen, für

den Dauergebrauch und so fort. **Die handwerkliche Kunst des Schuhmachens bestand darin, den passenden Leisten für die individuellen Füße herzustellen**, und zwar nach Maßgabe des Zwecks und der zur Verfügung stehenden Ledermaterialien. Die Leistung des Schuhmachers war bis zu einem gewissen Grad eine künstlerische, da sie neben handwerklicher Geschicklichkeit ein großes Maß an Kreativität voraussetzte. Die Leistung des Schuhmachers war also daran ablesbar, dass die von ihm hergestellten Schuhe dem Benutzer nicht nur gut passten und bequem waren, sondern sich auch für den vorgesehenen Zweck als tauglich erwiesen. Das Sprichwort **Schuster bleib bei deinem Leisten** weist darauf hin, dass man den Kompetenzbereich, in dem man sich Meriten erworben hat, nicht ohne weiteres auf andere Bereiche ausdehnen kann, in welchen andere Exzellenzkriterien gelten. Ein guter Schuhmacher ist nicht eo ipso auch ein guter Politiker oder ein guter Lehrer.

Leisten bedeutet auch, einer Spur folgen

Wenn wir das Verb leisten analysieren, treten zwei verschiedene Bedeutungsfelder hervor, die sich jedoch an manchen Stellen berühren. Das erste Feld ist dasjenige, das die Verengung auf den wirtschaftlichen Aspekt beruflichen Tuns vorbereitete. **Leisten als Verb bedeutete nämlich, einer Spur folgen**, und daraus ergab sich die Vorstellung, dass man sich **in den Spuren eines anderen bewegt, etwas Vorgespurtes, Vorgesprochenes für sich übernimmt, eine Dienstleistung erbringt** und damit eine Pflicht erfüllt. Das zweite Bedeutungsfeld des Verbs leisten ergibt sich aus folgenden Kontexten: **jemandem Gesellschaft leisten**, Hilfe leisten, einen Eid leisten, Bürgschaft leisten, Verzicht leisten, Widerstand leisten. Die Tätigkeiten, die hier mit dem Ausdruck leisten umschrieben werden, unterscheiden sich von dem ersten Bedeutungsfeld dadurch, dass sie nicht fremdbestimmt sind wie die Erfüllung vorgegebener Pflichten, sondern **selbstbestimmt, autonom. Sie nähern sich der Bedeutung von dem an, was gemeint ist, wenn man sagt, dass man sich etwas leistet**. Ich tue etwas freiwillig, indem ich mich um jemanden kümmere, ihm helfe, mich für ihn verbürge; oder indem ich durch einen Eid die

Wahrheit eines Sachverhalts beschwöre, auf etwas verzichte, das ich mir leicht verschaffen könnte, mich einem Ansinnen widersetze und so fort.

Spiel-Räume?

Die Leistung, von der auf diesem zweiten Bedeutungsfeld die Rede ist, enthält noch jene Dimension von Freiheit und Kreativität, die in dem engen Korsett der Leistungsprofile, in das wir heute nicht nur die Erwachsenen, sondern schon Kleinkinder einschnüren, verloren gegangen ist. Wir lassen ihnen und uns vielleicht keinen eigentlichen Spiel-Raum mehr, weil zwangloses Spielen unökonomisch ist und daher als nutzlos erachtet wird. Es zählt allein der Marktwert, also der durch Training von Muskelkraft, Spezialisierung des Wissens, Nutzenkalküle oder Konsumverführungsstrategien erzielte Spitzenplatz in einem bestimmten Segment unserer pluralistisch zerstreuten Lebenswelt. Die scheinbare Vielfalt an Bildungsmöglichkeiten täuscht darüber hinweg, dass es nicht auf Universalbildung ankommt, da man ja keine Generalisten braucht, sondern Expertokraten.

Menschliche Leistungen werden nur noch an Profit- und Effizienzkriterien gemessen, unter Bezugnahme auf welche rigore, weder auf das Ich noch auf das Wir Rücksicht nehmende Rationalisierungsmaßnahmen zur Beschneidung und Bündelung sämtlicher Leistungspotentiale gerechtfertigt werden. Auch die „Global Players“, deren „Spiel“ oft nichts Spielerisches anhaftet, müssen sich der Gewinnsteigerung verschreiben.

Leistungsprinzip umfassender definieren

Können wir uns die einseitige Auffassung menschlicher Leistung wirklich leisten? Müsste nicht das Leistungsprinzip wieder anders, umfassender definiert werden, damit die Engen des eindimensionalen Menschen aufgesprengt werden? Herbert Marcuse hat der Vorstellung einer sich über das Spiel definierenden **Interaktionsgemeinschaft** viel abgewinnen können. Er möchte die repressive Gesellschaft durch eine ästhetische ersetzen, die für ein zwangloses **Miteinandergehen** plädiert. Für ihn ist eine Kultur, die sich der instrumentellen Vernunft verschrieben hat und deren zum Selbstzweck erhobenen

technisch-ökonomischen Prinzipien zur Grundlage der gemeinsamen Praxis macht, mit einer Engführung des Menschlichen verbunden. Sie erzeugt eben jenen eindimensionalen Menschen, der seiner Ganzheitlichkeit verlustig gegangen ist, da er von seiner Freiheit keinen Gebrauch mehr macht, indem er sich den Sachzwängen der Industriegesellschaft unterwirft und all seine Kreativität in den Dienst technisch-instrumenteller Rationalität stellt. Diese Eindimensionalität degradiert die menschlichen Individuen zu Erfüllungsgehilfen eines Systems, dessen Mechanismen keinen Freiheitsspielraum mehr lassen für Persönlichkeitsentfaltung und autonome Selbstwerdungsprozesse. Daher mahnt Marcuse im Fahrwasser Schillers eine **Rückbesinnung auf das Ästhetische** an, auf das Spielerische einer kreativen Freiheit, die sich um ihrer selbst willen betätigt, nach selbst gegebenen Spielregeln und Zielen.

Der Mensch ist da Mensch, wo er spielt

Das Spiel bezeichnet in positiver Bedeutung eine grundlegende existenzielle Leistung, in welcher ein Individuum ganz aufgeht, gemäß Friedrich Schillers Diktum, dass der Mensch nur da ganz Mensch ist, wo er spielt. Das Spiel setzt Kreativität frei und mobilisiert Kräfte, die für die Ernstfälle des Lebens benötigt werden. **Wer richtig zu spielen und mitzuspielen versteht, übt sich zudem in eine Haltung ein, die wir gewöhnlich Gelassenheit nennen. Gelassenheit ist eine Form der Überlegenheit durch Geduld.** Wenn es in unserer schnelllebigen Zeit unter dem von einer Leistungsgesellschaft erzeugten Sachzwang und Termindruck noch gelingt, den Stress abzuschüteln und Muße zu finden, um zu spielen, der besitzt auch die nötige Gelassenheit, um seine Arbeit schöpferisch zu gestalten und sich des Lebens zu freuen.

Penelope

Irgendwann stellt sich ein Gefühl der Ohnmacht und der Nutzlosigkeit ein, wenn man eine andere Vorstellung von der Leistung hat, die man eigentlich erbringen könnte, für die aber kein Markt da ist. So befürchtet man, zu verkümmern und hat nicht einmal die Befriedigung, die in der griechischen Mythologie Penelope empfunden hat, **obwohl sie eine völlig sinnlose, aber selbst ge-**

wählte Tätigkeit ausübte. Penelope, die Gattin des Odysseus, hielt sich während der zwanzigjährigen Abwesenheit ihres Mannes die Schar der Freier dadurch vom Leib, dass sie vorgab, zuerst ein Leichentuch für ihren Schwiegervater Laertes fertigstellen zu müssen, bevor sie eine neue Verbindung eingehen könne. **Aber dieses Tuch wurde nie fertig, weil sie am Abend das am Tag gewebte Stück Stoff wieder auftrennte.** Betrachtet man nur diese Leistung des Webens und Wiederauftrennens isoliert für sich, so erscheint sie als eine absurde Beschäftigung, insofern sie das hergestellte Produkt in einer gegenläufigen Bewegung immer wieder auf Null reduziert. Leistung und Gegenleistung heben sich auf. Vom Kontext her gesehen erweist sich diese Tätigkeit jedoch als eine durch und durch menschliche Leistung, die man mit dem Ausdruck Treue umschreiben kann. **Penelopes Hinhaltenakt hat nicht das fertige Leichentuch zum Ziel, sondern ein Leben in Selbstachtung bis zur Heimkehr des geliebten Mannes.**

Was können wir tun, um das Leistungsprinzip aus seiner ökonomischen Fixierung zu befreien und der Kreativität wieder mehr Raum zu geben? Ich möchte noch einmal an Schillers Spielkonzept anknüpfen, das eine Solidargemeinschaft von Individuen entwarf, die jedes für sich und doch repräsentativ für alle gemäß einem ganzheitlichen Selbstverständnis miteinander kommunizieren und kooperieren. So gleichen die einzelnen ebenso wie die Gesellschaft als Ensemble solcher Individuen einem künstlerischen Gebilde. Im Zentrum dieses Konzepts steht die Phantasie, deren Ausbildung das eigentliche Ziel der ästhetischen Erziehung ist, denn Phantasie oder Einbildungskraft ist ein ganzheitliches, visionäres Vermögen, das den Intellekt, die Sinne und handwerklichen Fähigkeiten in gleicher Weise beansprucht und diese zu Höchstleistungen anstachelt. Der von der Phantasie veranstaltete und koordinierte Wettbewerb der menschlichen Fähigkeiten erzeugt ein Produkt, das sowohl eine individuelle als auch eine kollektive Kulturleistung ist. Das Spiel als Ausdruck von Kreativität stiftet somit eine Identität, die nicht von außen übergestülpt, sondern von innen heraus gewachsen ist, eine Identität, die ebenso sehr eine persönliche wie eine interpersonale ist, da jede Selbstverwirk-

lichung zugleich ein Beitrag an das Gesamtkunstwerk 'Menschheit' ist. Die individuelle Persönlichkeit von Individuen ist immer imprägniert durch die bereits von anderen erbrachten kulturellen Leistungen, zu denen neben Wissenschaft und Technik auch Kunst, Philosophie, Religion, Pädagogik, Moral und Recht gehören. Aber die durch diese Imprägnierungen entstandenen Strukturen sind nicht im Sinne einer sozialen Determination aufzufassen, die man fatalistisch als unabänderliches Schicksal auf sich nehmen muss, sondern gleichsam als Spielmaterial, mit dessen Hilfe sich neue, dem im Verlauf eines Lebens sich ändernden Selbstverständnis angemessenere Konstellationen erzeugen lassen.

„Careholder Value“ – Ein Controller sorgt dafür, dass ..., steht in unserem Leitbild

Natürlich wird es nie ohne wirtschaftliche Leistungen möglich sein, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, aber dies

sollte immer nur ein Aspekt im Kontext der existenziellen Leistung eines Individuums sein, der nicht verabsolutiert werden darf. Wir brauchen eine ökonomische Basis, um unsere gesamte Leistungsfähigkeit zu entfalten. Daraus folgt jedoch nicht, dass wir jede Einzelleistung ausschließlich aus der wirtschaftlichen Perspektive beurteilen müssen. Aus diesem Grund scheint es mir unumgänglich, der **Theorie des shareholder value eine Theorie des 'careholder value' beizugesellen**. Care heißt Sorge. Im angelsächsischen Sprachraum wurde unter dem Namen care-ethics eine Theorie entwickelt, die Prinzipien einer Ethik der Fürsorglichkeit aufstellt. Vielleicht wäre der careholder value ein brauchbares Instrument, um im Sinne eines Korrektivs die Engführung des Wertbegriffs im shareholder value zu vermeiden.

Zitierte Autoren

Marcuse, Herbert: Der eindimensionale Mensch, Neuwied 1964

Pestalozzi, Johann Heinrich: Grundlehren über Mensch, Staat, Erziehung, Stuttgart 1955

Schiller, Friedrich: Über die ästhetische Erziehung des Menschen, Stuttgart 1975

Weiterführende Literatur

Pieper, Annemarie: Einführung in die Ethik, 4. Auflage, Francke/UTB: Tübingen/Basel 2000

Pieper, Annemarie: Glückssache. Die Kunst, gut zu leben, Hoffmann und Campe, Hamburg 2001 (Kap. 3: Die ökonomische Lebensform. Das kalkulierte Glück) ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

06	11	22	G	P
----	----	----	---	---

Business Intelligence

Innovative OLAP-Anwendungen für

**Planung
Controlling
Führungsinformation**

maßgeschneidert von unseren
erfahrenen Spezialisten.

Profitieren Sie von kompetenter Analyse und
durchgängigen Lösungen für Ihr Data Warehouse.

Kontakt: Dipl. Math. Dr. Jürgen Raab • ASCI CONSULTING GmbH
Ostendstr. 1-14 • 12459 Berlin • Tel: (030) 53 07 39 23
Fax: (030) 53 07 39 99 • Web: <http://www.asci-consulting.com>
E-Mail: contact@asci-consulting.com

ASCI
CONSULTING ■
GESELLSCHAFT FÜR MANAGEMENT-
INFORMATIONSSYSTEME MBH

DER EINFLUSS DER KONZERNTYPEN AUF DIE CONTROLLER-ORGANISATION

Eine empirische Studie



Prof. Dr. Jürgen Weber beim Controller Congress 01 zum Thema Balanced Scorecard

von Prof. Dr. Jürgen Weber, Claus Hunold, Carsten Prenzler, Solveig Thust, Lehrstuhl für Controlling und Telekommunikation, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung/Otto-Beisheim-Hochschule, Vallendar

1 EINFÜHRUNG

Die einheitliche Leitung eines Konzerns variiert stark in Abhängigkeit vom Verflechtungsgrad der Konzernunternehmen, den Beteiligungsverhältnissen und der Eingriffstiefe der Konzernführung. In den letzten Jahren zeichnet sich dabei ein **Trend zu immer stärkerer Dezentralisierung**, also Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die Konzernunternehmen ab. Der Grund wird oftmals darin gesehen, **flexiblere und marktnähere Entscheidungen vor Ort treffen** zu können. Die Konzernführung steht grundsätzlich vor der Frage, wie sie diesen Vorteil der Vielfalt und Flexibilität gegenüber dem Vorteil einer einheitlichen und koordinierten Führung eines Konzerns abwägt. (Vgl. Vortrag Dr. Neukirchen in diesem Controller Magazin Nr. 5/01.)

Konzernführung und Controller stehen in einer „natürlichen“ Beziehung zueinander: Controller unterstützen das Management, indem sie mit ihren Dienstleistungen zur **Sicherstellung der Führungsrationalität** beitragen und dabei die Effizienz und Effektivität des Führungshandelns erhöhen.¹ Umfang und Ausprägung der Controlleraufgaben werden dabei von Umfang und Aus-

prägung der Rationalitätsdefizite der Führung bestimmt. Controller sind damit jedoch in das gleiche Spannungsfeld wie die Konzernführung gestellt: Auf der einen Seite sollen Controller dezentrale Entscheidungen durch entsprechende Methoden, geschäftsnahe Informationen und Controllerstellen vor Ort unterstützen und auf der anderen Seite die gemeinsame Ausrichtung der Konzernunternehmen zentral sicherstellen und als kritische Mahner fungieren.² Dieses Spannungsfeld wirkt deshalb auch für den Controller in der Praxis schwierige Fragen auf.

Die folgenden Ausführungen setzen sich zum Ziel, die Ausgestaltung der Controllerorganisation in Abhängigkeit von unterschiedlichen Führungskonzepten der Konzerne näher zu untersuchen. Hiermit sollen Ansatzpunkte gewonnen werden, um die Controllerbereiche den jeweilig spezifischen Bedingungen entsprechend zu organisieren. Der auf der **Ebene der Konzernführung angesiedelte zentrale Controllerbereich wird im folgenden als Konzerncontrolling bezeichnet, während der Controllerbereich in den dezentralen Fach- und Geschäftsbereichen mit dem Begriff Bereichscontrolling** umschrieben wird.

Basis der Ausführungen sind Interviews, die mit Controllingverantwortlichen von 23 Großkonzernen in Deutschland durchgeführt worden sind. In einer ersten Phase fanden detaillierte und persönliche Interviews zur Controllerorganisation in fünf Unternehmen statt, welche **im Rahmen des Center for Controlling and Management (CCM)** (vgl. dazu Manuskript Interview Prof. Dr. J. Weber und Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel in Controller Magazin Nr. 4/01) bereits intensiven Kontakt zu unserem Controllinglehrstuhl pflegen. In einer zweiten Phase wurde die Untersuchung auf Basis des daraus entwickelten Gesprächsleitfadens **durch Telefoninterviews** erweitert. Insgesamt haben wir 9 Stammhauskonzerne, 12 Strategische Holdings und 2 Finanzholdings befragt.

2 GESTALTUNGSVARIABLEN DER CONTROLLERORGANISATION

Die Organisation der Controller muss insbesondere zwei Festlegungen treffen: Zum einen die Aufgabenverteilung innerhalb der zentralen und dezentralen Controllerbereiche und zum anderen die Aufgabenverteilung zwischen diesen. Aus den wahrgenommenen Aufgaben der

Controller heraus kann anschließend die Kompetenzverteilung der Controllerbereiche abgeleitet werden. Dies umfasst zum Beispiel auch die hierarchische Einbettung und die Struktur der Weisungsbeziehungen zu Management und dezentralem Bereichscontrolling.⁷

2. 1 Aufgaben des Konzern- und Bereichscontrolling

Obwohl ein zentrales Controlling als unentbehrliche Konzernaufgabe betrachtet wird, gilt generell die Empfehlung: „soviel dezentrales Controlling wie möglich, soviel zentrales Controlling wie nötig“.⁴ Dabei ist das Konzerncontrolling wiederum in das beschriebene Spannungsfeld versetzt. Einerseits löst ein übermächtiges zentrales Controlling in vielerlei Hinsicht hohe Akzeptanzprobleme bei Führungskräften aus, auf der anderen Seite muss das Konzerncontrolling jedoch immer in der Lage sein, ein einheitliches Controllingverständnis zu schaffen und in Sonderfällen einzugreifen. Der Zweck der Bereichscontroller liegt im Gegensatz dazu in der Erfüllung aller laufenden Aufgaben mit hoher Geschäftsnähe.

Aus der Organisationstheorie ergibt sich, dass ab einem bestimmten Dezentralisierungsgrad der Führungsaufgaben die Servicefunktionen ebenfalls Dezentralisierungstendenzen mit zentraler koordinierender Leitung aufweisen.⁵ Übertragen auf das Controlling bedeutet dies, dass das zentrale Controlling als Servicefunktion mit zunehmendem Dezentralisierungsgrad des Konzerns immer weniger operative und immer mehr managementunterstützende Koordinierungs- und Überwachungsaufgaben übernimmt.⁶

Für das Konzerncontrolling eines Stammhauskonzerns wird daher in der Literatur auch der größte

Zentralisierungsgrad der Controlleraufgaben postuliert. Um eine gemeinsame Ausrichtung des Konzerns sicherzustellen und der Konzernführung die notwendige Transparenz zu schaffen, liegen dessen Aufgabenschwerpunkte eher in der Gestaltung und dem Management operativer Planungsprozesse, der Überwachung und Konzeption sowie der Betreuung einheitlicher Informationssysteme mit hohem Detailgrad, wie z. B. die Kostenrechnung.⁷ Bereichscontroller dienen hier primär als Informationslieferanten und Planungsunterstützer vor Ort.

In der strategischen Holding hingegen wird das Hauptaugenmerk des Konzerncontrolling auf die Gestaltung der strategischen Planung gelegt, etwa der fachlichen Führung von M&A-Projekten und Rahmensetzung operativer Führungsinstrumente, z. B. durch Richtlinien zur Ergebnisrechnung oder der Mitwirkung an der Investitionsplanung. Konzerncontroller ziehen sich auf Systemvorgaben zurück, müssen aber dennoch ein von den Konzernunternehmen unabhängiges Informationssystem mit mittlerem Detailgrad zur Verfügung haben, um ggf. kurzfristige Korrekturen der Geschäftsfeldtätigkeit zu veranlassen („Schwerpunktcontrolling“). Konzerncontroller der Finanzholding beschränken sich im Rahmen detaillierter Richtlinien für Planungs- und Berichtsstrukturen auf die Grobkontrolle des laufenden Ergebnisreporting und die Bewertung und Kontrolle strategischer Geschäftsfelder.⁸

In unserer Befragung wurde in einer Aufgabenanalyse explizit nach der zeitlichen

Verteilung der Controllerkapazitäten auf ihre Aufgaben gefragt. Die Ergebnisse decken sich im Großen und Ganzen mit den aus der Theorie abgeleiteten Erkenntnissen. Der größte zeitliche Anteil der Controller in Stammhauskonzernen liegt in der einheitlichen Zusammenführung und Aufbereitung von Berichten und Informationen für den eigenen Vorstand, gefolgt von der Kontrolle dezentraler Einheiten. Mit Entscheidungsbegleitung hat das Zentralcontrolling in Stammhäusern leider noch immer viel zu selten zu tun.

In strategischen Holdings wird dem Controlling eine eher koordinierende Funktion zugewiesen. Als Brücke zwischen Vorstand und operativem Geschäft ist man für die Umsetzung der strategischen Planung des Konzerns sowie das Management der operativen Planungsprozesse zuständig, was die hohen Zahlen im Bereich Planung und Informationsversorgung erklärt.

In Finanzholdings wird relativ viel Wert auf die Bereiche Entscheidung und Kontrolle gelegt, die anderen Funktionen nehmen dabei einen untergeordneten Platz ein. Finanzholdings legen ihr Hauptaugenmerk bei ihren Tochterunternehmen zentral auf Ertrag und Wachstum. Das Controlling der Holding kontrolliert dabei nur die Angaben und Ergebnisse der Beteiligungen, fährt diese zusammen und bereitet Entscheidungen für den Vorstand vor.

Neben der Analyse der zeitlichen Verteilung von Controlleraufgaben ist zur Charakterisierung wichtig, welche Funktionen



Abb. 1: Zeitliche Verteilung der Controllerkapazitäten auf ihre Grundfunktionen

im Einzelnen vom Konzerncontrolling abgedeckt werden. Dazu ist ein Blick auf die Abteilungsstruktur hilfreich.

Wie die Abbildung 2 veranschaulicht, hat das Führungskonzept der Konzerne durchaus Auswirkungen auf die Aufgaben des Konzerncontrolling. So kommen typischerweise im Zentralcontrolling von Stammhauskonzernen viel mehr Abteilungen mit operativen Aufgaben

vor, als dies bei Controllingabteilungen in Management- oder Finanzholdings der Fall ist. Des Weiteren findet dort mit Abteilungen wie z. B. Kosten- und Produktcontrolling in vielen Fällen immer noch eine ausgeprägte Steuerung und Kontrolle der Fach- und Unternehmensbereiche durch die Zentrale statt. Bei den untersuchten strategischen Holdings ändert sich dieses Bild. Abteilungen wie Investitionscontrolling und Risikomanagement deuten auf strategische Controllingfunktionen hin. Der Focus des Zentralcontrolling ändert sich weg von einer direkten Steuerung hin zu koordinierenden Aufgaben. Bei Finanzholdings setzt sich dieser Trend weiter fort. Dort stehen strategische Aufgaben wie Unternehmensakquisitionen und Geschäftsbereichscontrolling zur Kontrolle und ständigen Bewertung der eigenen Tochterunternehmen im Vordergrund.

Ergebnis 1: Das Zentralcontrolling in Stammhauskonzernen nimmt typischerweise mehr operative Aufgaben wahr als eines in Management- und Finanzholdings. Der Schwerpunkt der Aufgaben in Stammhauskonzernen liegt in der Ergebniskontrolle und der Informationsversorgung, in strategischen Holdings in der Planung und Beratung und in Finanzholdings in der Entscheidung und Kontrolle.

Aufgrund des erheblichen operativen Anteils der Aufgaben im Konzerncontrolling der **Stammhauskonzerne** ist in den dezentralen Einheiten lediglich mit einer Vertiefung in sehr spezifischen Funktionen und Bereichen zu rechnen. Dies ergab auch unsere Befragung. Als Unter-

	Stammhauskonzern	Strategische Holding	Finanzholding
Strategische Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensplanung • Sonderanalysen • Unternehmensbereichscontrolling • Beteiligungscontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensplanung • Risikomanagement • Bewilligungscontrolling/ Geschäftsfeldanalysen • Investitionscontrolling • Prozesscontrolling 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbereichscontrolling • Unternehmensakquisitionen
Operative Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenrechnung • IT-Technik/MIS • Kostencontrolling • Produktcontrolling • Controllingmethoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Grundsatzfragen • Bilanzen und Steuern 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Grundsatzfragen

Abb. 2: Aufschlüsselung der funktionalen Abteilungen nach Konzernformen

abteilungen wurden dabei beispielsweise Vertriebs-, Logistik-, Einkaufs- und IT-Controlling genannt. Bei den **Strategischen Holdings** müssen viele Vorgaben des Zentralcontrolling für die einzelnen Bereiche zuerst operationalisiert werden. So finden sich bei unserer Befragung unter den genannten Abteilungen der dezentralen Controllingeinheiten durchaus auch separate Planungsabteilungen, welche die Vorgaben des Zentralcontrolling für ihren Bereich umsetzen. Des Weiteren wurden genannt: Berichtswesen, Personal- und Sachkostencontrolling, FuE-Controlling und Vertriebscontrolling. In den beiden Finanzholdings ist das Bereichscontrolling der Tochterunternehmen nochmals meist funktional untergliedert, da das Controlling der Tochterunternehmen hier dezentral die Steuerung in den einzelnen Funktionsbereichen übernimmt.

Ergebnis 2: Der Anteil der rein operativen Aufgaben des Bereichscontrolling nimmt mit der Dezentralisierung des Führungskonzeptes immer weiter ab.

2. 2 Interne Struktur des Konzern- und Bereichscontrolling

Bezüglich der internen Struktur von Controllingorganisationen ist vor allem die Gliederungsstruktur der Abteilungen von Interesse. Wenn Konzerncontroller selbst hohe Markt- und Geschäftskennnisse mitbringen müssen oder häufiger Ansprechpartner im Konzernunternehmen sind, empfiehlt sich meist **eine divisionale Gliederung des zentralen**

Controllerbereichs. Steht Spezialistenwissen in Planung, Berichtswesen oder Sonderprojekten (z. B. Methodenkompetenz) im Vordergrund, ist **eine funktionale Gliederung** des Konzerncontrolling angebracht. Für den Stammhauskonzern kann eine mehrdimensionale Gliederung abgeleitet werden, da sowohl operative Mitgestaltung der Konzernunternehmen als auch Detailkenntnisse in Berichts- und Planungswesen vorhanden sein müssen. Gleiches gilt für die strategische Holding. Übertragen auf die Finanzholding ist hier von einer dominant funktionalen Gliederung aufgrund der gänzlich fehlenden Geschäftsfeldbearbeitung auszugehen.

In unserer Untersuchung weist ein Großteil der Controllerbereiche in seiner Struktur eine rein funktionale Gliederung auf (9 von 23 Unternehmen). Sieben weitere Unternehmen haben eine Mischung aus funktionalen und divisionalen bzw. regionalen Abteilungen. Vier Unternehmen sind rein nach Unternehmensbereichen und zwei Unternehmen rein regional gegliedert. Eine strategische Holding hat ihr Zentralcontrolling aufgrund der kleinen Mitarbeiterzahl der Abteilung nicht in weitere Abteilungsgruppen untergliedert.

Für die einzelnen Konzerntypen ist jedoch keine Besonderheit in der Gliederungsstruktur festzustellen. Vielmehr wurden oftmals Branchen- und Unternehmensspezifika als Begründung genannt. Viele Firmen vertrauen in ihrer Struktur auf ein mehrdimensionales Prinzip. Neben Abteilungen für ausgewählte Funktionen wird nicht auf eine direkte Verantwortungszuordnung in der Konzernspitze für die einzelnen

Unternehmensbereiche verzichtet. Lediglich für Finanzholdings lässt sich festhalten, dass beide Unternehmen eine rein divisionale Gliederung bevorzugen.

Bei der Bewertung ihrer eigenen Gliederungsstruktur gaben die Befragten homogene Antworten an. Als Hauptvorteil der rein divisional und regional gegliederten Struktur wurde stets die feste Verantwortungszuordnung genannt. Des Weiteren können für den jeweiligen Bereich immer Fachleute aus der Fläche als zentrale Controller eingesetzt werden. Als Hindernis wurde von den Unternehmen erkannt, dass viele – gerade funktionale – Probleme von den einzelnen Bereichen und Sparten doppelt bearbeitet werden, was oftmals zu zahlreichen Abstimmungsproblemen führt.

Ergebnis 3: Bei der Gestaltung der internen Gliederungsstruktur von Controllerbereichen dominieren vor allem situative Einflussgrößen.

2.3 Hierarchische Einbettung des Konzern- und Bereichscontrolling

Zur hierarchischen Einordnung des zentralen Controllerbereichs liegen in der Literatur widersprüchliche Aussagen vor: Auf der einen Seite sollen Controller möglichst in der obersten Führungsebene angesiedelt sein, um nachhaltigen Einfluss zu erreichen; auf der anderen Seite wird deren Einbettung von Kontextfaktoren, z. B. der notwendigen Neutralität der Controller oder der Entscheidungsbeteiligung, abhängig gemacht.⁹ Einigkeit herrscht darüber, dass eine ausreichende Unabhängigkeit und Machtstellung zur kritischen Hinterfragung durch die **Einordnung des Controllerbereichs in die erste oder zweite Führungsebene** gegeben sein muss. Gleiche Aussagen können auch für den dezentralen Controllerbereich gelten.

In 22 von 23 von uns untersuchten Großunternehmen ist das Zentralcontrolling in den ersten beiden Führungsebenen verankert. Nur in einem Konzern findet es sich in der dritten Ebene. **Die Wichtigkeit der vom Controlling zu übernehmenden Funktionen ist den Unternehmen demnach bewusst.** In 17 Fällen ist der Controllingleiter in zweiter Führungsebene direkt dem Vorstand bzw. Geschäftsführern unterstellt. In 16 davon

steht dem Leiter Controlling der Finanzvorstand bzw. der kaufmännische Geschäftsführer vor, in einem der Vorstandsvorsitzende. **In vier betrachteten Unternehmen gibt es einen eigenen Controllingvorstand.**

Ergebnis 4: Der organisatorische Status sollte dem Controlling die Erfüllung seiner Aufgaben ermöglichen: Daher sollte das Zentralcontrolling in der ersten oder zweiten Führungsebene organisatorisch verankert sein. Dies ist auch in fast allen befragten Konzernen (22 von 23) der Fall.

Zu den vier Unternehmen mit Controllingvorstand gehören drei strategische Holdings und eine Finanzholding. Daraus kann vermutet werden, dass die Unternehmen mit einem stärkeren dezentralen Controlling das Konzerncontrolling organisatorisch demnach tendenziell höher verankern. Dies ist durchaus theoriekompatibel. Mit zunehmender Dezentralisation der Führungsaufgabe und stark steigendem Koordinationsaufwand zur Erhaltung von Vorgaben, Synergien etc. ist es erforderlich, einer Abteilung organisatorisch eine hochrangige Einbindung zuzubilligen, welche ihm eine notwendige Informationsversorgung zur Erfüllung seiner Aufgaben sichert.

Ergebnis 5: Controllingvorstände finden sich weitaus öfter in strategischen Holdings und Finanzholdings als in Stammhauskonzernen. Dies bestätigt die Annahme, dass mit einer stärkeren Dezentralisierung der Aufgaben die Koordination der Funktionen tendenziell höher angesiedelt sein sollte.

2.4 Weisungsbeziehungen zum Management

Der Stab-/Liniencharakter der Controllerstelle und die damit verbundenen Weisungsrechte der Controllerbereiche bestimmten lange Zeit die Diskussionen um die optimale Controllerorganisation. Heute ist nahezu unbestritten, dass Controller neben der reinen Service- und Beratungsleistung (Stabscharakter) und Entscheidungskompetenzen in controllerspezifischen Fragestellungen (z. B. Kostenrechnung) über weitere Kompetenzen, wie z. B. **Vorschlags-, Veto- und**

Mitspracherechte verfügen müssen.¹⁰ Letztere sind die Basis der **Controllerrolle als kritischer Counterpart und proaktiven Berater.** Dieser Zusammenhang zwischen Service- und Counterpartcharakter gilt für alle Konzernformen in gleichem Maße, nur auf unterschiedliche Aufgaben bezogen. Gerade in Holdingformen sind Richtlinienkompetenzen und Eingriffsrechte unverzichtbar, um ein einheitliches Konzernvorgehen durchzusetzen. Diese Rechte beschränken sich im Gegensatz zum Stammhauskonzern jedoch auf wenige Aufgaben, wie z. B. Berichtsstrukturen oder strategische Planvorgaben. Gleiches gilt für Service- und Informationsrechte der Controllerbereiche, die sich im Stammhauskonzern auf operative Planung und Informationssysteme beziehen, jedoch auch in den Holdingformen für Beratungen der Geschäftsfelder und strategische Fragestellungen Anwendung finden.¹¹

Der Erhebung zufolge gibt es in einigen Unternehmen ein Veto- oder Prüfungsrecht bei allen Entscheidungsvorgängen für den Vorstand, andere belassen es bei einer Kommentierung oder einem Beratungsrecht. Dazwischen gibt es verschiedene Mischformen, wie z. B. „starkes“ Beratungsrecht oder Informationsrecht mit Konsensbildung. Bei vielen Unternehmen sind die Einflussrechte auch je nach Funktion unterschiedlich. So hat das Controlling z. B. in einem Konzern im Planungsbereich ein Mitentscheidungsrecht, ansonsten nur ein Informationsrecht.

In der Untersuchung sollten die Controller ihren Einfluss und ihre Zufriedenheit selber auf einer Skala zwischen 1 und 7 einschätzen. Die „1“ bedeutet dabei, dass so gut wie kein Einfluss existiert, die „7“ gibt einen sehr hohen Einfluss an.

Die Zentralcontroller in Stammhauskonzernen haben laut eigenen Angaben den mit Abstand geringsten Einfluss auf die Managemententscheidungen ihres Unternehmens. Auch die Zufriedenheit dieser Controller mit dieser Situation ist als nicht zufriedenstellend zu betrachten. Die Gründe dafür können sehr vielfältig sein. Laut einigen Aussagen liegt der Hauptgrund in der **Wahrnehmung der vielen operativen Aufgaben.** Die Ergebnisse für die strategischen Holdings erscheinen indessen interessant. **Die Zentralcontroller wissen um einen**

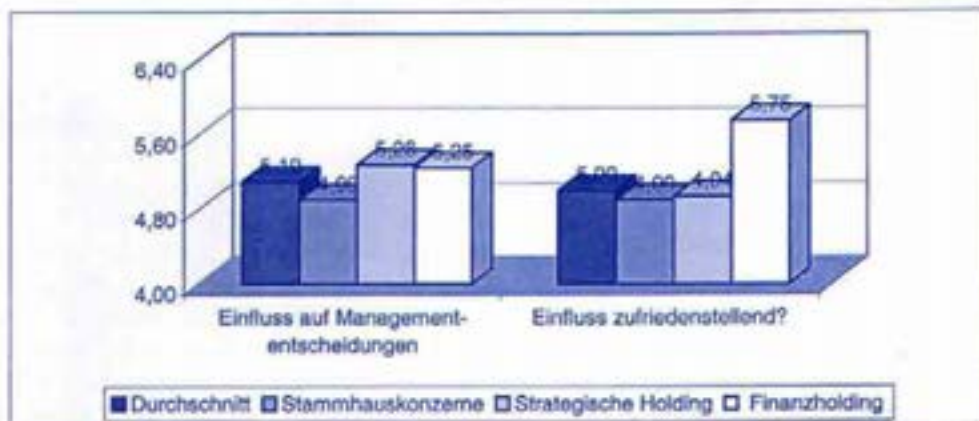


Abb. 3: Einfluss und Zufriedenheit der Zentralcontroller nach Konzernformen

eigenen hohen Einfluss an Managemententscheidungen, sind jedoch relativ zu den anderen Konzernformen unzufrieden mit diesem Einfluss. Erklärbar wird dieses recht paradox anmutende Ergebnis, wenn man sich die immer wiederkehrenden Routinen im Planungs- und Informationsversorgungsprozess anschaut, die dort nicht immer zur Zufriedenheit der Controller beitragen. Im Bereich Finanzholding gibt es ebenfalls ein überraschendes Ergebnis. Hier liegt der eigene wahrgenommene Einfluss des zentralen Controllerbereiches von strategischen Holdings und Finanzholdings auf gleichem Niveau, die Zentralcontroller der Finanzholdings zeigen jedoch die mit Abstand höchste Zufriedenheit mit dieser Situation. Hier fallen die Probleme des Controlling aus strategischen Holdings eben nicht an, was zu weitaus stärkerer Zufriedenheit führt.

Ergebnis 6: Obwohl in Stammhauskonzernen das Zentralcontrolling einen starken Einfluss auf dezentrale Bereiche ausübt, sind sich die Controller dennoch ihres geringen Einflusses auf Managemententscheidungen aufgrund der Wahrnehmung vieler operativer Aufgaben bewusst und kritisieren dies auch.

Stellt man einmal die Unternehmen mit unterschiedlicher hierarchischer Einbettung gegenüber, so ergibt sich, dass Unternehmen mit einem eigenen Controllingvorstand glauben, einen weitaus größeren Einfluss auf Managemententscheidungen zu haben als Unternehmen mit einem Controlling in der zweiten Führungsebene. Ebenfalls extrem unterschiedlich fällt die Zufriedenheit der Controllingverantwortlichen aus.

Während die Controller mit einem eigenen Controllingvorstand durchschnittlich sehr zufrieden sind, fällt die Zufriedenheit der anderen Unternehmen sehr viel schlechter aus. Diese Erkenntnis deckt sich mit unseren Annahmen und Ergebnissen aus anderen Untersuchungen, in denen ein empirisch signifikant positiver Einfluss zwischen hierarchischer Einbettung des Leiters Controlling und dessen Einfluss herausgefunden wurde.¹²

Ergebnis 7: Zentralcontroller mit einem eigenen Controllingvorstand glauben mehr Einfluss auf Managemententscheidungen zu haben als Zentralcontroller mit einer Verankerung in der zweiten Führungsebene.

2.5 Weisungsbeziehungen zwischen Konzern- und Bereichscontrolling

Generell werden in der Literatur drei

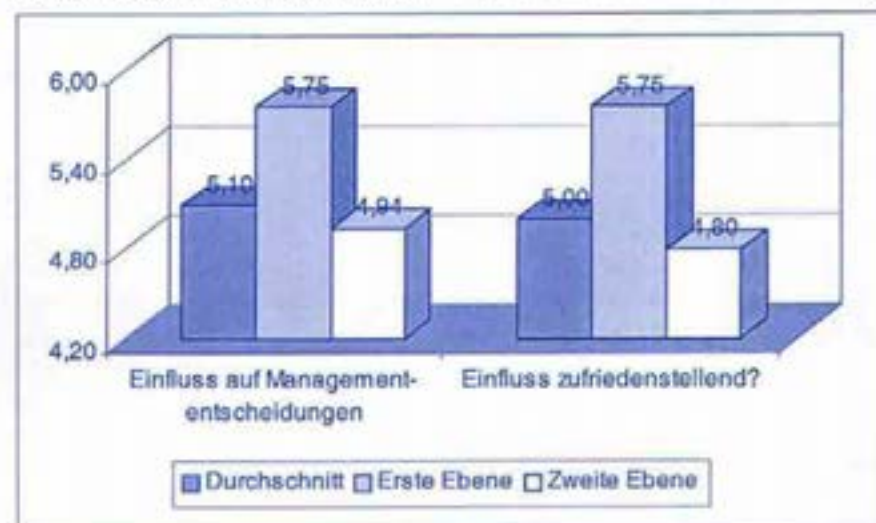


Abb. 4: Einfluss und Zufriedenheit der Konzerncontroller nach ihrer hierarchischen Einbettung

Möglichkeiten der Unterstellung zwischen Konzern- und Bereichscontrolling diskutiert. Als erste Variante bietet sich an, einen in sich geschlossenen Controllerbereich aufzubauen und die Bereichscontroller fachlich und disziplinarisch dem zentralen Controlling unterzuordnen. Dem Vorteil der engen Bindung innerhalb des Controlling, der Etablierung einer gemeinsamen „Sprache“, steht die Gefahr gegenüber, von der Fachseite als Fremdkörper empfunden zu werden. Diese Lösung widerspricht einer dezentralen Struktur, wie sie in Konzernen grundsätzlich angelegt ist. Als zweite Variante kommt die fachliche und disziplinarische Unterordnung unter den Bereichsleiter in Betracht. Diese Variante birgt jedoch die Gefahr des „Bereichsegoismus“ sowie einer Abkehr von einheitlichen Konzernstandards, was eine konzernweite Steuerung des Unternehmens gefährden könnte. Um dies zu vermeiden, bietet sich schließlich eine Teilung der fachlichen und disziplinarischen Unterordnung („dotted-line Prinzip“) an, die als Regelfall in Großunternehmen postuliert wird.¹³

Im Bereich Stammhauskonzern ist gemäß des zentralen Führungskonzeptes zu erwarten, dass das Konzerncontrolling für den gesamten Konzern einheitliche Standards vorgibt. Nichts wäre unvernünftiger, als zwei vergleichbare Tochterunternehmen z. B. mit unterschiedlich berechneten Kennzahlen zu steuern. Daher sollte das dezentrale Controlling

Im Bereich Stammhauskonzern ist gemäß des zentralen Führungskonzeptes zu erwarten, dass das Konzerncontrolling für den gesamten Konzern einheitliche Standards vorgibt. Nichts wäre unvernünftiger, als zwei vergleichbare Tochterunternehmen z. B. mit unterschiedlich berechneten Kennzahlen zu steuern. Daher sollte das dezentrale Controlling

fachlich dem Zentralcontrolling unterstellt werden, um eine konzernweit vergleichbare Informationstransparenz schaffen zu können. Im Fall der strategischen Holdings ist das Controlling des Konzerns nicht für die Steuerung der Bereiche und Tochterunternehmen verantwortlich, sondern lediglich für die Steuerung und Umsetzung der Strategie. Daher ist eine fachliche Unterstellung des dezentralen Controlling lediglich in bestimmten Fällen (z. B. Vorgabe der Ergebniskennzahlen etc.) erforderlich. Die größtmögliche Autonomie der dezentralen Controller ist in einer Unterstellung unter der Linie verwirklicht.¹⁴ Im Falle der Finanzholding wäre diese Unterstellungsform denkbar.

Die Abbildung zeigt, welche dieser Formen in der Ausgestaltung der Controllingorganisation der befragten Konzernunternehmen tatsächlich vorkommen.

Bei dem einzigen Konzern, der den Unterstellungstyp I bei den untersuchten Unternehmen praktiziert, handelt es sich tatsächlich um einen Stammhauskonzern. Alle anderen 8 Stammhauskonzerne befinden sich jedoch in der Kategorie II, dem sog. „Dotted-line-Prinzip“. Grundsätzlich stellt dieser Unterstellungstyp in der Praxis, wie bereits vermutet, die vorherrschende Form dar.

festgestellt, dass selbst bei fachlicher Leitung durch den Bereichsleiter Methodenvorgaben in der Praxis noch immer durch das Konzerncontrolling erfolgen. Die Zielsetzung einer einheitlichen Vorgabe von Standards wird in diesen Unternehmen also trotz abweichender Unterstellungsform „an den Hierarchien vorbei“ verfolgt.

Ergebnis 8: In der Praxis hat sich bei fast allen Unternehmen das sog. „Dotted-line Prinzip“ durchgesetzt. Lediglich Finanzholdings tendieren zu einer Unterstellung des Bereichscontrolling unter der Linieninstanz.

3 ENTWICKLUNGSTENDENZEN

Wird der Status Quo einer Organisation untersucht, muss dies im Kontext der kompletten Entwicklungstendenz geschehen. **Bestehende Strukturen werden in der Regel nur verändert, um sie zu verbessern.** Deshalb wurden die Unternehmen in den Interviews auch nach Veränderungen der Organisation sowie deren Gründe gefragt.

Wie eingangs erwähnt, ist eindeutig eine **Tendenz hin zu einer stärkeren Dezentralisierung in den Konzernen zu er-**

sichtlich der Controlleroorganisation gab. Der Rest der Unternehmen ist in dieser Zeit immer mehr zu dezentralen Strukturen übergegangen bzw. baut gerade ein dezentrales Controlling auf. Die Entwicklungstendenz in den Strategischen Holdings mit bestehendem dezentralen Controllerbereich ist nicht ganz so neu. Nahezu alle Unternehmen geben an, dass es den dezentralen Controllerbereich schon immer gab bzw. dieser mit der Umwandlung in eine strategische Holding entstand. Die übrigen beschäftigten sich mit dieser Umstrukturierung ebenfalls meist erst in den letzten Jahren.

Als Gründe bzw. Treiber einer Dezentralisierung wurden in der Mehrzahl Umbrüche in der Organisationsstruktur des Unternehmens genannt. Dazu zählen beispielsweise der Aufbau dezentraler Vertriebseinheiten, die Gründung eigenständiger Tochtergesellschaften oder auch Verschiebungen in der Verantwortungs- und Kostenzuordnung der Geschäftsbereiche. Ebenfalls als Argument genannt wurde von verschiedenen Unternehmen der Bedarf an geschäftsspezifischer Steuerung durch eine zunehmende Komplexität des Geschäfts. Die damit verbundene Zunahme der Aufgaben, insbesondere der operativen Aufgaben, könne besser von dezentralen Bereichen übernommen werden, die stärker spezialisiert seien.

Ergebnis 9: Der Trend in den letzten Jahren geht über alle Konzerntypen hinweg hin zu einer stärkeren Dezentralisierung der Controllingabteilungen auf die einzelnen Unternehmensbereiche.

4 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Art der Führung von Konzernen erhebliche Auswirkungen auf die Controlleroorganisation dieser Unternehmen hat. So verfügen Konzerne mit einem zentralen Führungskonzept auch in ihrer Controlleroorganisation über zentralere Strukturen mit einem stärkeren Einfluss des Zentralcontrolling auf die Bereichscontroller. Verfolgen Konzerne ein eher dezentrales Führungskonzept, so ist auch deren dezentraler Controllerbereich weit aus großzügiger mit Weisungs- und Entscheidungsrechten ausgestattet. Dem Zentralcontrolling verbleibt in diesem Falle lediglich eine koordinierende Funktion.

Fachvorgesetzter	Disziplinarvorgesetzter	
	Zentralcontroller	Bereichsleiter
Zentralcontroller	I 1	II 18
Bereichsleiter	III	IV 4

Abb. 5: Unterstellungsformen des dezentralen Controlling (Anzahl der Unternehmen laut Ergebnisse der Umfrage)

Fast alle Unternehmen der Gruppe Strategische Holding benutzen diese Unterstellungsform. Dagegen konnte der Unterstellungstyp IV, bei dem der Bereichsleiter der Fach- und Disziplinarvorgesetzte ist, in insgesamt vier Unternehmen nachgewiesen werden. Ebenfalls deckungsgleich zur Theorie bevorzugen insbesondere die Finanzholdings diese Unterstellungsform, da die Tochterunternehmen sich in dieser Form eigenständig steuern. Allerdings wurde

kennen. Viele der dezentralen Controllerbereiche wurden häufig erst innerhalb der letzten fünf Jahre geschaffen oder befinden sich derzeit im Aufbau.

Für den Konzerntyp **Stammhauskonzern** ist die Entwicklung hin zu dezentralen Controllingeinheiten noch nicht sehr alt. Nur ein Stammhauskonzern mit bestehendem Bereichscontrolling gab an, dass es in den letzten 5 Jahren überhaupt keine organisatorische Veränderung hin-

Idealtypen von Controlleroorganisationen am Beispiel verschiedener Führungskonzepte

	Stammhaus Konzern	Strategische Holding	Finanz holding
Aufgabenschwerpunkte Zentralcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung und Management der Unternehmensplanung • Bereichsübergreifende und – spezifische Kontrollen • Konzeption und Betreuung einheitlicher Infosysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung und Management der strategische Planung/Kontrolle • operative Rahmensezung • übergreifende Projekte • Pool an betriebswirtschaftlichen Methoden und Richtlinien 	<ul style="list-style-type: none"> • übergreifende Projekte/Ressourcenverteilung • Unternehmensbewertung • laufendes Ergebnisreporting • Richtlinienpool
Interne Struktur Zentralcontrolling	Mehrdimensional; große Zahl; spezialisiert; exkl. strategische Planung; inkl. Rewe	Mehrdimensionale Struktur; Methodenteams; mittlere Größe; inkl. strategische Planung	Funktionale Struktur; inkl. strategische Planung kleine Größe
Hierarchische Einbettung Zentralcontrolling	1. oder 2. Ebene; Unterstellung Finanzvorstand	1. oder 2. Ebene; Unterstellung Finanzvorstand oder Stab	1. oder 2. Ebene; Unterstellung Finanzvorstand oder Stab
Unterstellung Bereichscontrolling	Extremfall; komplett bei Zentralcontrolling; Dotted-line Prinzip	Dotted-line Prinzip; schwache fachliche Inforrechte	Extremfall; Unterstellung Linieninstanz (Fachliche Unterstellung bei Standardkonzahlen)
Weisungsrechte gegenüber Management	funktionale Weisungsrechte gegenüber Bereichen; Methoden- und Datenhoheit	strategische Beratungsrechte; Informationsrechte; Eingriffsrechte bei Großprojekten	Kontrollrechte; Informationsrechte
Aufgaben Bereichscontrolling	<ul style="list-style-type: none"> • operatives Controlling • Umsetzung der Planung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsstrategien • operatives Controlling • Methoden der Tochtergesellschaften • Infoversorgung betreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • operative und strategische Planung • Methoden • Projekte • Infoversorgung betreiben

Abb. 6: Abgeleitete Idealtypen der Controlleroorganisation in Konzernen

Wie die obige Abbildung veranschaulicht, können auf Basis von Literaturempfehlungen und vereinzelt empirischen Erkenntnissen bestimmte Idealtypen in Abhängigkeit des jeweils gewählten Führungskonzeptes dargestellt werden.

5 LITERATURVERZEICHNIS UND FUSSNOTEN

1) Borchers, Stefan: *Beteiligungscontrolling in der Management-Holding*, Wiesbaden 2000.
 2) Botta, V.: *Ausgewählte Probleme des Beteiligungscontrolling*. In: Schulte, C. (Hrsg.): *Beteiligungscontrolling*, Wiesbaden; S. 25-40; 1994.
 3) Falkenhausen v., H.: *Controlling in Mehrbereichsunternehmen*. In: Küpper et. al. (Hrsg.): *Unternehmensführung und Controlling*, S. 87-107, 1994.
 4) Großeibl, W.: *Konzerncontrolling*. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Controlling*, Stuttgart; 1994; S. 587-599.
 5) Hamprecht, M.: *Controlling von Konzernplanungssystemen. Theoretische Ableitung und betriebliche Realität führungstrukturabhängiger Ausprägungsmuster*, Wiesbaden, 1996.

6) Küpper, Hans-Ulrich: *Controlling-Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 2. Auflage, Stuttgart, 1997.
 7) Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André: *Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling*; in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg. (1990), Heft 3.
 8) Newman, W. H.: *Administrative Action – The techniques of Organisation and Management*, London, 1963.
 9) Reiß, Michael; Höge, Robert: *Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen*; in: *Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis*, Nr. 3/1994.
 10) Scheffler, Eberhard: *Konzernmanagement*, München, 1992.
 11) Steinle, Claus; Thiem, Henning; Dunse, Arnd: *Beteiligungs-Controlling*, in: *Controlling Heft 3*, 1998, S. 140-149.
 12) Weber, Jürgen: *Einführung in das Controlling*, 8. Auflage, Stuttgart, 1999.
 13) Weber, Jürgen; Schäffer, Utz; Bauer, Michael: *Controller und Manager im Team*, Band 14 der Reihe *Advanced Controlling*, Vallendar, 2000.
 14) Weber, Jürgen; Schäffer, Utz; Prenzler, Carsten: *Zur Charakterisierung und Entwicklung von Controlleraufgaben*, WHU-Forschungspapier Nr. 74, Vallendar, 2000.

15) Welge, M.K.: *Unternehmensführung, Band 3: Controlling*, Stuttgart, 1988.

¹ Vgl. Weber/Schäffer/Prenzler 1999, S. 3
² Vgl. von Falkenhausen 1990, S. 90f.
³ Vgl. Welge 1988, S. 408ff; Küpper 1997, S. 435
⁴ Vgl. Reiß/Höge 1994, S. 219
⁵ Vgl. Newman 1963
⁶ Vgl. Scheffler 1992
⁷ Vgl. Botta 1994, S. 30; Großeibl 1996, S. 591f.
⁸ Vgl. Idealtypen am Beispiel Planungsaspekt bei Hamprecht 1996, S. 154ff.; Großeibl 1996, S. 591f.
⁹ Vgl. Welge 1988, S. 408f.; Steinle 1998, S. 142
¹⁰ Vgl. Küpper 1997, S. 435
¹¹ Vgl. Scheffler 1992; Borchers 2000
¹² Vgl. Weber/Schäffer/Bauer 2000, S. 30f.
¹³ Vgl. Küpper/Weber/Zünd 1990; S. 285; empirisch: Steinle 1998, S. 146
¹⁴ Vgl. Weber 1999, S. 280f.; Reiß/Höge 1994, S. 219

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	02	06	G	F

STRATEGISCHES CONTROLLING BEIM KREIS SOEST



Dr. Roland Böhmer, Zentrale Steuerungsunterstützung, Zentrales Controlling beim Landrat Kreis Soest



Dipl.-Volkswirt Hans Wilhelm Krefeld, Consultant, MIS Deutschland GmbH, Niederlassung Düsseldorf

von Dr. Roland Böhmer, Soest, und Dipl.-Volkswirt Hans Wilhelm Krefeld, Düsseldorf

1. SITUATIONSANALYSE

Zielorientierte Steuerung des Verwaltungshandelns ist für öffentliche Verwaltungen kein neues Themengebiet. Zusätzlich und neben den in Gesetzen formulierten Zielen wurden schon immer Ziele von der Politik wie von der Verwaltungsspitze – z. B. in Beschlüssen und Fachplanungen – festgelegt (vorgegeben). Allerdings fehlt bisher eine Systematisierung der vorhandenen Ziele und hiermit verbunden die notwendige Klarheit über eine durchgängige und ganzheitliche Zielplanung. Diese Klarheit ist aber in unserer Zeit Voraussetzung dafür, dass die ganze Verwaltung gezielt in eine bestimmte Richtung und nicht in mehrere – schlimmstenfalls gegensätzliche – Richtungen arbeitet. So werden nicht nur **Prioritäten gesetzt**, sondern auch mögliche **Zielkonflikte vermieden**, wird **Verwaltungshandeln transparent**, werden schließlich bei der konkreten Jahresplanung mittel- und längerfristige Zielvorgaben berücksichtigt und **die einzelnen Produkte** mit den für sie benötigten Ressourcen in eine übergeordnete, ganzheitliche Planung eingebunden (eingeordnet).

Zur Bestimmung der derzeitigen Situation ist die Übersicht rechts über wesentliche Zielquellen beim Kreis Soest hilfreich.

Anmerkungen zur Tabelle:

→ Der Aufbau der Tabelle ergibt sich aus der angestrebten (kurz-, mittel-

und langfristigen) ziel- und ergebnisorientierten Steuerung.

→ Da die Aufstellung der in der Tabelle genannten Quellen vor dem Hintergrund gesetzlicher Vorgaben erfolgt ist, wird auf eine gesonderte Darstellung von Gesetzen, die Zielvorgaben beinhalten, verzichtet.

Die Übersicht zeigt, dass bereits zahlreiche Instrumente/Planungen existieren, in denen Ziele mehr oder weniger konkret formuliert sind. Diese sind jedoch nur teilweise aufeinander abgestimmt und zudem nur begrenzt der angestrebten ergebnisorientierten Steuerung angepasst. So fehlt z. B. eine auf die Produkte bezogene mittelfristige Planung der Leistungs- und der Finanzziele. Ferner gibt es noch keine (kurz-, mittel- und langfristige) Vermögensplanung nach Fachbereichen.

Zielart/ Zeithorizont	Leistungsziele	Kosten-/ Finanzziele
<i>Kurzfristig (1 Jahr)</i>	Ergebnisorientierter Haushalt,	Ergebnisorientierter Haushalt, kameraler Haushalt (nach Einnahmen/Ausgaben und UA)
<i>Mittelfristig (2 - 5 Jahre)</i>	Fachplanungen	Mittelfristige Finanzplanung (nach Einnahmen/Ausgaben und UA)
<i>Langfristig (10 Jahre)</i>	Leitbild (Formalziele), Regionales Entwicklungskonzept	

Tabelle 1: Situationsanalyse

2. ZIELENTWICKLUNG

2.1 Voraussetzungen der Zielentwicklung

Bei der Entwicklung der Ziele sollte darauf geachtet werden, dass sie folgenden Anforderungen gerecht werden:

1. Ziele müssen realistisch sein.
2. Es muss eine Datenbasis als Planungsgrundlage vorhanden sein.¹
3. Der Zeitraum, in dem die Ziele erreicht werden sollen, muss festgelegt sein. In der Kreisverwaltung Soest orientiert ersich an der Mittelfristigen finanzplanung.
4. Die Ziele müssen von allen am Zielfindungsprozess beteiligten Gruppen abgestimmt werden.²
5. Zielkonflikte, die sich z. B. bei Baugenehmigungsverfahren und etwa im

Hinblick auf den Umweltschutz ergeben, oder komplementäre Ziele müssen herausgearbeitet werden.

6. Das Zielsystem sollte immer offen sein, damit es etwa aufgrund praktischer Erfahrungen oder veränderter Rahmenbedingungen revidiert werden kann.³
7. Alle Ziele müssen zur Erreichung der gesetzlich normierten Hauptziele „Gemeinwohlorientierung“ und „Wirtschaftlichkeit“ beitragen.⁴

Ist die Sammlung und Überprüfung der Ziele nach den oben genannten Kriterien abgeschlossen, muss entschieden werden, ob die Verwaltung das Erreichen der Ziele als Dienstleister oder Gewährleister sicherstellen soll.⁵ Diese Frage sollte nach Kostengesichtspunkten rational beantwortet werden. Wenn ein privater Anbieter eine Leistung kostengünstiger⁶ anbietet als die öffentliche Verwaltung, sollte er auch den Zuschlag für sein Angebot erhalten. Es reicht aus, wenn die Verwaltung gewährleistet, dass eine bestimmte Leistung erbracht wird.

2.2 Entwicklung des Leitbildes

2.2.1 praktische Probleme

Wenn der Reformprozess weiter voranschreitet, stellt sich die Frage, wie die Produktbeschreibungen in einen größeren Zusammenhang kommunaler Strategien eingeordnet werden können. Diese sollten aus einem Leitbild, über das sich verständigt wurde, abgeleitet werden.

Das Leitbild stellt die „Spitze“ einer Zielpyramide bzw. die Vision oder Philosophien der Verwaltung dar und gibt den im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung verselbständigten Organisationseinheiten die Richtung vor, in der sie tätig werden sollen.

In der Praxis bereitet die Entwicklung von Leitbildern offensichtlich Probleme. Die meisten Leitbilder – einschließlich das der Kreisverwaltung Soest – sind so formuliert, dass sie auf na-

hezu jede Kommunalverwaltung übertragbar sind. So beinhaltet das Leitbild der Kreisverwaltung Soest lediglich allgemein formulierte Formalziele wie

- Bürgerorientierung,
- Mitarbeiterzufriedenheit,
- Wirtschaftlichkeit,
- Leistungsauftrag

und verzichtet darauf, diese bezogen auf die Kreisverwaltung zu konkretisieren. **Aber gerade in den kommunalen Besonderheiten liegen die Probleme.** Das sehr allgemein gehaltene Leitbild muss auf die Ebene der Verwaltungsziele reduziert werden und mit diesen koordiniert werden.⁷

2.2.2 Konsequenzen für die Verwaltungspraxis

Obgleich kommunale Leitbilder meist „nur“ wenige Aussagen zu den übergeordneten Zielen der Kommune/Kommunalverwaltung und deren grundsätzlichen Vorgehensweisen zur Umsetzung dieser Ziele beinhalten, sollten Politik und Verwaltung folgende drei Fragen im Vorfeld leitlinienartig beantworten.

- a) **Wer sind wir** (z. B. Kreisverwaltung Soest)?
- b) **Was wollen wir** (= Zielanalyse)?
- c) **Wie wollen wir das erreichen** (Ziel-Mittel-Träger-Analyse)?

Die Antwort auf die Frage a) charakterisiert in Grundzügen die Kreisverwaltung

Soest. Bei der Frage b) geht es darum, die strategischen Ziele des Verwaltungshandelns zu ermitteln. Die Beantwortung der Frage c) gibt Auskunft darüber, wie diese Ziele erreicht werden bzw. wie die strategische Zielplanung realisiert werden kann.

Damit das Leitbild und die strategischen Ziele nicht nur von Politik und Verwaltungsführung, sondern auch von den Mitarbeitern der Verwaltung getragen werden, **müssen interessierte Mitarbeiter die Gelegenheit bekommen, sich bei der Entwicklung des Leitbildes einzubringen.** Hierfür werden Arbeitsgruppen gebildet. Die Mitarbeiter erarbeiten die Ziele, die ihnen am wichtigsten erscheinen. Gleichzeitig können sie Kennzahlen entwickeln, die das Erreichen der Ziele sichtbar machen. Dies wird eine wesentliche Voraussetzung dafür sein, dass möglichst viele Mitarbeiter der Verwaltung ihr Handeln am Leitbild ausrichten. Ebenso sollten die **Ansprüche der Bürger als Kunde⁸ der Verwaltung im Leitbild berücksichtigt werden.** Folgendes Schaubild soll diesen Prozess veranschaulichen.

Dieser Zielfindungsprozess ist am effektivsten, wenn zunächst das Zentralcontrolling und das Fachbereichscontrolling die aus ihrer Sicht relevanten Ziele aufgrund bestimmter Vorgaben der Politik als Diskussionsgrundlage definieren.

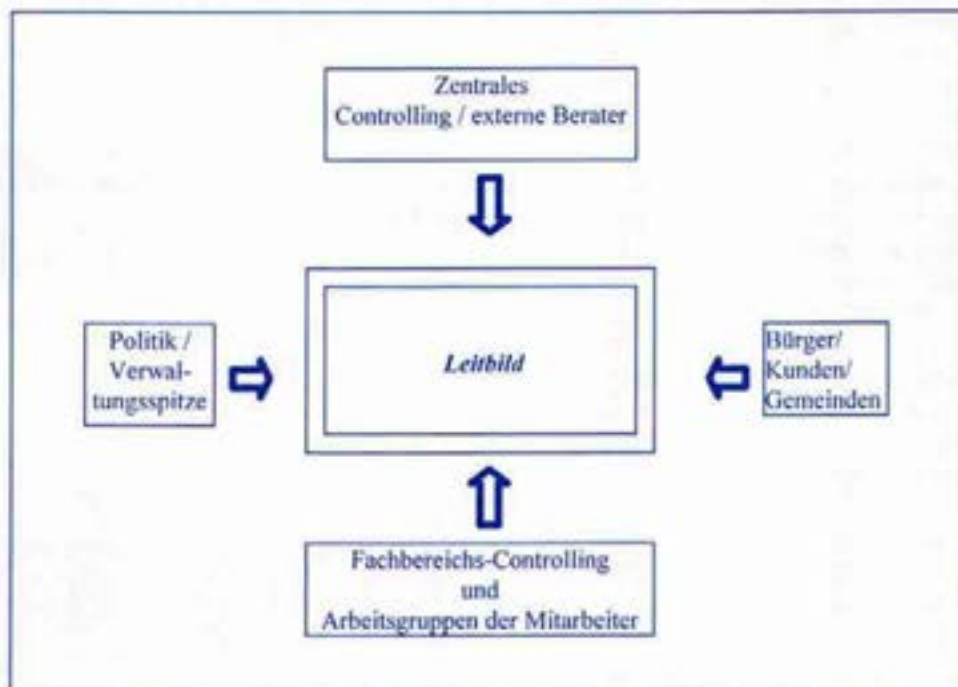


Abbildung 1: Beteiligungsmodell für den Zielformulierungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

Möglicherweise sind auch schon länger- und langfristige Ziele der Fachbereiche teilweise im produktorientierten Haushaltsplan dargestellt worden, auf die hierbei zurückgegriffen werden kann. Auf Basis aller Informationsgrundlagen kann das Zentralcontrolling die langfristigen Ziele und Entwicklungsstrategien definieren. Diese werden aufeinander abgestimmt und der Politik vorgelegt. Anhand dieser Vorlage, die einige Beispiele enthält, wie ein strategisches Zielsystem aussehen kann, wird die Politik in die Thematik eingeführt. Parallel hierzu sollte idealerweise der Bürger/Kunde⁹ an dem Zielformulierungsprozess beteiligt werden.

Dieses kann in zweifacher Weise geschehen.

1. In direkter Form: In Bürgerforen wird es den Bürgern ermöglicht, die angestrebten Ziele zu diskutieren und zu definieren. An diesen Foren nehmen Vertreter aus Verwaltung und Politik teil, um eine unmittelbare Rückkopplung zum Bürger zu gewährleisten. **2. In indirekter Form:** In der Tagespresse wird von der Verwaltung das betreffende Projekt vorgestellt und zu ihm ein Fragenkatalog veröffentlicht, in dem die Bürger zur schriftlichen Stellungnahme zu den angestrebten Zielen aufgefordert werden. Um möglichst viele Bürger zu erreichen, sollten beide Verfahren angewendet werden.

Das Zentralcontrolling begleitet diesen Prozess, indem es für jedes der beiden Verfahren die Voraussetzungen schafft. Für die schriftliche Befragung erarbeitet es die notwendigen Unterlagen, für die Bürgerforen übernimmt es die Organisation. Somit ist gewährleistet, dass beide Verfahren, wenn sie gleichzeitig durchgeführt werden, aufeinander abgestimmt sind. Diese Koordinationsfunktion übernimmt das Zentralcontrolling für den gesamten Zielformulierungsprozess, d. h. es stimmt die formulierten Ziele der einzelnen Gruppen aufeinander ab und arbeitet sie in ein Zielsystem ein. Dieses wird dann der Verwaltungsführung und der Politik (Rat/Kreistag) zur Entscheidung vorgelegt. Beide entscheiden, welches der einzelnen Ziele verfolgt werden soll und welches nicht.

Dieser Zielformulierungsprozess hat die Aufgabe, die langfristige Entwicklung des Kreises plan- und kontrollierbar zu gestalten.

Denn durch die Festlegung konkreter, messbarer Ziele wird es möglich sein, die Verwaltungsführung und die Politik in die Verantwortung zu nehmen, wenn diese die Ziele nicht umsetzen. So trägt dieser Prozess dazu bei, das Verwaltungshandeln transparenter zu gestalten.

Bezogen auf die o. g. Fragen könnte das **Leitbild der Kreisverwaltung Soest** beispielsweise folgendes beinhalten:

- ➔ Konkrete Aussagen zu den **Besonderheiten, die den Kreis Soest** (z. B. geographische Lage, vorhandene Infrastruktur [Straßennetz, technische Infrastruktur], Struktur der vorhandenen Industrie) sowie die Verwaltung (z. B. dienstleistungsorientierte Verwaltung, qualifizierte Mitarbeiter, BürgerService-Abteilung, Zertifizierung gem. ISO 9000f., Baugenehmigung über Internet) auszeichnen bzw. auszeichnen sollen. Außerdem sollten hier auch Aussagen zu den gewünschten Prinzipien, Spielregeln und der gewünschten Vertrauenskultur zwischen Politik und Verwaltung sowie innerhalb der Verwaltung verankert werden.
- ➔ **Darstellung der Zielfelder** sowie der innerhalb der Zielfelder erarbeiteten strategischen Entwicklungsziele (z. B. zum Zielfeld gesetzlicher Leistungsauftrag: Senkung der Kinderunfälle im Straßenverkehr um x % innerhalb der nächsten 5 Jahre).
- ➔ Die Verwaltung beschreibt **die von ihr verfolgten Strategien** zur Erreichung der strategischen Entwicklungsziele anhand einiger Beispiele.

Die Aussagen im Leitbild sind zum einen so zu formulieren, dass das **Leitbild mindestens für die nächsten 5 Jahre (= Wahlperiode) Bestand hat**. Zum anderen müssen seine Inhalte so verständlich formuliert werden, dass die darin enthaltenen Strategien

- ➔ dem Bürger/Kunden die Auswirkungen der Verwaltungsziele auf die von ihm nachgefragten Dienstleistungen verdeutlichen und
- ➔ für die Mitarbeiter der Verwaltung handlungsleitend sind.¹⁰

2.3 Entwicklung strategischer Ziele

Ausgangspunkt für die Entwicklung strategischer Ziele ist das Leitbild. Aus dem

Leitbild der Kreisverwaltung Soest gehen die vier Zielfelder „Bürgerorientierung“, „Mitarbeiterorientierung“, „Leistungsauftrag“ und „Wirtschaftlichkeit“ hervor.¹¹ Vor dem Hintergrund gesetzlich vorgegebener Ziele stellen diese Zielfelder die gemeinsamen und zukünftigen Schwerpunkte von Politik und Verwaltung dar. Es bietet sich an, das Zielsystem der Kreisverwaltung nach diesen vier Zielfeldern zu systematisieren.

2.3.1 Strategisches Grundsatzprogramm

Ein Leitbild allein reicht für die zielorientierte Steuerung einer Verwaltung im Sinne der politischen Gremien noch nicht aus. Es muss durch die Politik und die Verwaltung näher konkretisiert werden. Deshalb wurde am 08.03.2001 erstmals in der Kreisverwaltung Soest vom Kreistag das sog. Strategische Grundsatzprogramm beschlossen. Die im strategischen Grundsatzprogramm formulierten mittelfristigen Entwicklungsziele beziehen sich – in Anlehnung an die mittelfristige Finanzplanung – auf einen Zeithorizont von ca. 5 Jahren. Sie bestehen z. B. in

1. Entwicklung eines Leitbildes für den Kreis Soest,
2. Aktive Wirtschaftsförderung im Kreis,
3. Ausbau der Infrastruktur unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte,
4. Zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Bildungs- und Weiterbildungsangebotes an den kreiseigenen Schulen,
5. Förderung der Jugendarbeit,
6. Hilfen für Menschen in besonderen Lebenslagen,
7. Nachhaltiger Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen unter Fortentwicklung der Freiraumplanung,
8. Bürgernahe Optimierung von Ordnung, Sicherheit, Rettungswesen und Verbraucherschutz,
9. Modernes Beteiligungs- und Immobilienmanagement,
10. Effiziente und sparsame Haushaltsführung mit dem Ziel des Schuldenabbaus.

Diese mittelfristigen Entwicklungsziele geben der Verwaltung die Richtung vor (sog. Richtungsziele¹²). Die Zielplanungen der Verwaltung haben sich daher – im Rahmen gesetzlicher Vorgaben – insbesondere auf die Operationalisierung dieser strategischen Ziele auszurichten.

2.3.2 Strategieklausur

Auf der Grundlage des Leitbildes und des Strategischen Grundsatzprogrammes bereiten Verwaltungsleitung und Fachbereiche die sog. Strategieklausur der Verwaltung unter Berücksichtigung der Themen

- Zielvorgaben (geltendes strategisches Grundsatzprogramm, Zielvorgaben der Verwaltungsleitung),
 - eigene Ziele,
 - Personal,
 - Veränderungen der Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation),
 - TUI,
 - Budget und
 - Qualitätsmanagement (Audits, Beschwerden, Kundenbefragungen)
- in sog. **Zielplanungsklausuren** vor.

Zur Vorbereitung der Strategieklausur verwenden Verwaltungsleitung und Fachbereiche der Kreisverwaltung Soest einen Vordruck, der eine ganzheitliche und durchgängige Zielplanung unterstützen soll (siehe Abb. unten).¹³

In der Strategieklausur erarbeitet die Verwaltungsleitung (inkl. der Landrat) eine abgestimmte und in sich schlüssige

Strategie für die nächsten Jahre einschließlich der sich daraus ergebenden (operativen) Handlungsschwerpunkte sowie des Budgetrahmens für die Haushaltsaufstellung des kommenden Jahres. Die Ergebnisse der Strategieklausur werden von der Stabsstelle „Zentrale Steuerungsunterstützung“ in eine Übersicht eingearbeitet:

	Strat. Ziel 1	Strat. Ziel 2	Strat. Ziel
Fachbereich 1		XXXXXXXX	
Fachbereich 2	XXXXXXXX		XXXXXXXXXX
Fachbereich 3	XXXXXXXX		
Fachbereich 4			XXXXXXXXXX
Finanzen		XXXXXXXX	

XXX = Handlungsschwerpunkte

Tabelle 2: Übersicht über die strategischen Ziele und operativen Handlungsschwerpunkte

Die Zielmatrix verdeutlicht, mit **welchen Handlungsschwerpunkten** die Verwaltung bzw. die einzelnen Fachbereiche im kommenden Jahr einen Beitrag zur Umsetzung des geltenden strategischen Grundsatzprogrammes leisten werden. Die sog. Handlungsschwerpunkte stellen die **Arbeitsschwerpunkte der Verwaltung für das kommende Jahr** dar. Sie können sich auf die Verwaltungs-

produkte, aber auch auf Projekte u. ä. beziehen. Die Handlungsschwerpunkte sowie die sich daraus ergebenden sogenannten steuerungsrelevanten Informationen werden in folgende Zielvereinbarungen sowie in das Berichtswesen aufgenommen.

2.4 Haushaltsplanung / Zielvereinbarungen

2.4.1 Ergebnisorientierter Haushalt
Bei der Kreisverwaltung Soest wird seit 1994 der sog. Ergebnisorientierte Haushalt (EHH) aufgestellt. Seit 1997 umfasst der EHH sämtliche Verwaltungsleistungen der Kreisverwaltung Soest und fasst diese in **110 Produkten (Produkt**

Produkt/Produktgruppe/Produktbereich:
<u>1. Bisherige Entwicklung und Rahmenbedingungen (Situationsanalyse)</u> <i>[Bitte nur kurze Angaben]</i>
<u>2. Was wird aus heutiger Sicht auf uns zukommen? (veränderbar/ nicht veränderbar)</u> <i>[z. B. gesetzliche Änderungen, strategisches Grundsatzprogramm, weitere Zielvorgaben]</i>
<u>3. Was wollen wir aus heutiger Sicht mittelfristig (in ca. 5 Jahren) erreichen?</u> <i>[ca. 5 Schwerpunkte setzen! Ansatzpunkte: bestehende Probleme, Zielgruppen, Aufgabenbereiche, Zielfelder]</i>
<u>4. Was müssen wir wie im kommenden Haushaltsjahr dafür tun?</u> <i>[Welche Handlungsschwerpunkte ergeben sich aus 2. und 3. für unsere Produkte, Programme, Projekte, Personal, Abläufe, Organisation, Instrumente usw. im kommenden Haushaltsjahr]</i> Welche Maßnahmen und Investitionen ergeben sich daraus? A B
<u>5. Was bedeuten die genannten Punkte für die Entwicklung unseres Budgets</u> <i>[Veränderungen gegenüber dem Budget im lfd. Jahr]</i> a) im Planjahr (siehe Vordrucke zur Budgetberatung) b) für die dem Planjahr folgenden 3 Jahre (Zeitraum „MifriFi“, grobe Schätzung)? ⇒ Budget 2003: ⇒ Budget 2004: ⇒ Budget 2005:

Abbildung 2: Vordruck zur Vorbereitung der Strategieklausur

» **Leistungsbündel**) zusammen. Der EHH stellt für die Kreisverwaltung Soest das zentrale Steuerungsinstrument dar, welches die Verbindung der (Dienst-)Leistungen/Produkte und für ihre Erbringung erforderlichen Ressourcen (Personal, Organisation und Kosten) abbildet.

Der EHH beinhaltet für sämtliche Ebenen der Verwaltung (von der Verwaltungsführung bis zum Sachbearbeiter) die zur operativen Steuerung ihrer jeweiligen Verantwortungsbereiche notwendigen Informationen. Entsprechend dem Informationsbedürfnis werden diese Informationen auf Produkt-, Produktgruppen-, Produktbereichs- und Gesamtverwaltungsebene dargestellt.¹⁴

Für eine wirkungsvolle Verwaltungssteuerung im Sinne des Leitbildes und des strategischen Grundsatzprogramms sind für Politik (Kreistag) und Verwaltungsführung (Landrat) somit die Produkte aus dem EHH von Interesse, die auf die Realisierung der Handlungsschwerpunkte ausgerichtet sind. Die wesentlichen Informationen aus diesen Produkten (Leistungen/Ziele/Kennzahlen) werden auf der Gesamtverwaltungsseite dargestellt. Diese im EHH der Kreisverwaltung Soest bildet somit die sog. „**Balanced Score-**

card“ der Politik und Verwaltungsführung ab.¹⁵ Auf diese Inhalte und Systematik sollte ein empfängerorientiertes Berichtswesen im Wesentlichen aufbauen¹⁶.

2.4.2 Zielvereinbarungen

Während der Ergebnisorientierte Haushalt über sämtliche Dienstleistungen der Verwaltung und damit über das „Tagesgeschäft“ informiert, weisen Zielvereinbarungen Inhalte aus, die über das „Tagesgeschäft“ hinausgehen, wie z. B. Schwerpunkte, Projekte und Investitionen.

In Zielvereinbarungen finden sich insbesondere die Handlungsschwerpunkte wieder, die sich nicht über die im Ergebnisorientierten Haushalt abgebildeten Dienstleistungen/Produkte der Verwaltung umsetzen lassen.

2.5 Ziel-, Budget- und Haushaltsplanung beim Kreis Soest

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen Leitbild, Strategischem Grundsatzprogramm und den Zielvereinbarungen (einschließlich EHH) bei der Kreisverwaltung Soest.

3. ZIELSYSTEM BEIM KREIS SOEST

Eine besondere Schwierigkeit in der Entwicklung und Darstellung eines Zielsystems besteht darin, Ziellücken aufzuzeigen und andererseits Zielkonflikte sichtbar zu machen. In diesem Kontext empfiehlt sich für die Verwaltungspraxis, die im Zielformulierungsprozess definierten Ziele in einem Zielsystem¹⁷ systematisiert und transparent darzustellen. Dies zeigt die Zielmatrix auf der Seite 460.¹⁸

Das Zielsystem besteht aus Haupt-, Ober-, Produktbereichs-, Produktgruppen- und Produktzielen. Als Hauptziele werden in der öffentlichen Verwaltung nach § 1 (1) GO NW die **Gemeinwohlförderung** und nach § 75 GONW die **Wirtschaftlichkeit** definiert.¹⁹ Alle Aktivitäten einer kommunalen Verwaltung müssen darauf ausgerichtet sein, diese gesetzlich vorgegebenen Hauptziele zu erreichen. In der Hierarchie der Ziele folgt die Ebene der Oberziele. Diese bestehen aus dem Leitbild der Kreisverwaltung Soest, dem strategischen Grundsatzprogramm und den Zielen der Verwaltungsleitung. An diese Oberziele schließen die Zielebenen innerhalb der Verwaltung in Abhängigkeit von der bestehenden Aufbauorganisation an.

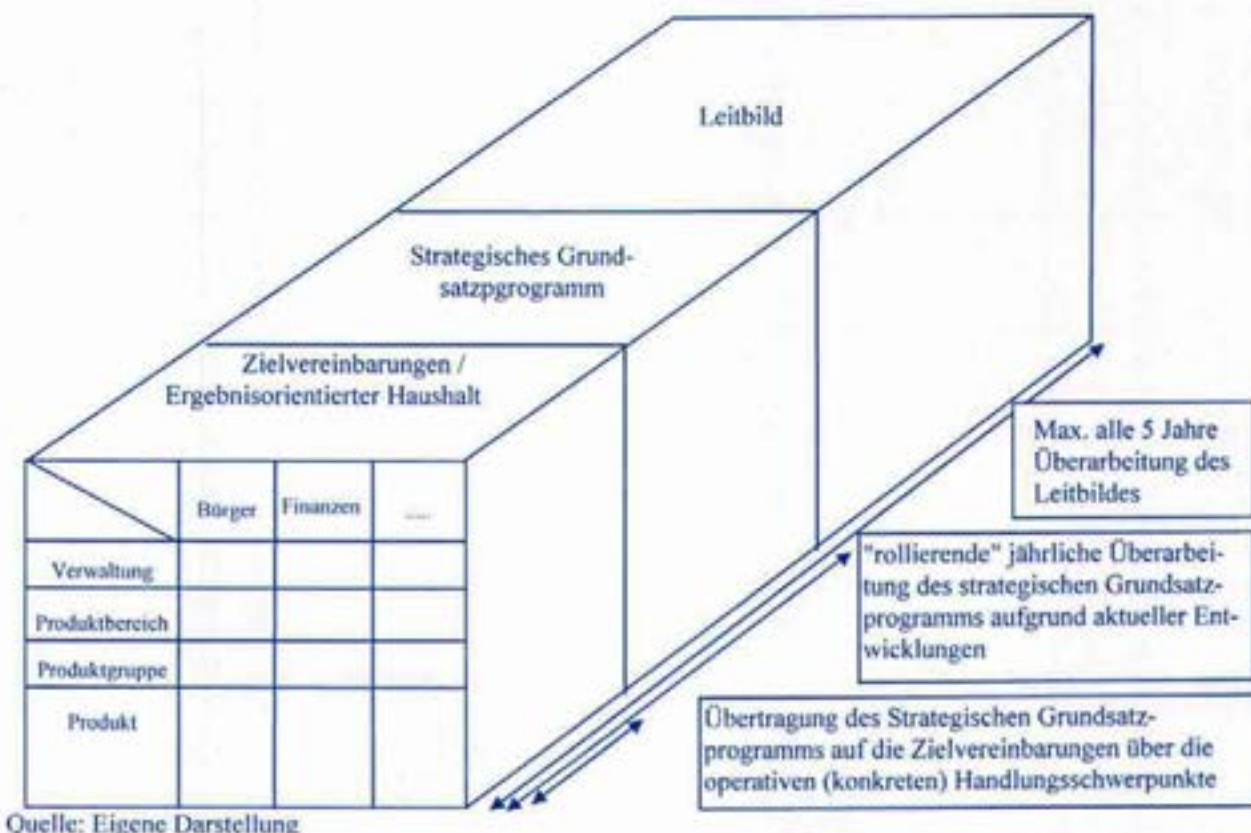


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Zielvereinbarungen

232

Ergebnisorientierter Haushalt

Produktbereich 2 - Sicherheit und Ordnung

Produktgruppe: Ordnungsangelegenheiten

Verantwortlich: Herr Hülsbeck

Produkt:

232
Ausländer und Asyl-
angelegenheiten

A) Produktbeschreibung

Überwachung der Asylbewerber bis zum Abschluß des Verfahrens; Abschiebung abgelehnter Asylbewerber; Aufenthaltsgenehmigungen (Genehmigungen, Veränderungen, Versagungen) Betreuung und Rückführung von Bürgerkriegsflüchtlingen aus Bosnien; Ausweisung und Abschiebung von Straftätern und Ausländern ohne Aufenthaltsgenehmigung; Kontrolle, Überwachung und Ausweisung Illegaler; Untere staatl. Verwaltungsbehörde für das Ausländeramt Lippstadt; Bereitschaftsdienst.

B) Auftragsgrundlage

Ausländergesetz, Asylverfahrensgesetz; Europarecht, bilaterale Vereinbarungen, Grundgesetz, Erlaßrecht.

C) Produktbezogene Ressourcen / Strukturdaten

	2001	2000	1999
Stellenanteile ohne AbtLeitung und FachbLeitung	17,5	17,5	12,5
tatsächlich besetzte Stellen	16,1	16,1	14,7
ausreisepflichtige Ausländer aus Restjugoslawien	860	1.100	1.000
jährlicher Bereitschaftsdienst in Stunden	3.660	3.660	3.660

D) Leistungen/Ziele/Kennzahlen

Nr.	Leistungen	Plan 2001	Plan 2000	Erg. 1999
Ziel: Integration aufenthaltsberechtigter Ausländer (HS 6)				
	Anzahl der Ausländer im Kreis (ohne Stadt Lippstadt)	12.800	12.982	12.700
	Anteil zur Gesamtbevölkerung	5,33%	5,45%	5,36%
Ziel: zeitnahe Rückführung abgelehnter Asylbewerber, Eindämmung von Asylmissbrauch (HS 7)				
	Asylbewerber (lfd. Verfahren)	1.100	1.200	1.300
	ausreisepflichtige Ausländer	1.800	2.000	2.000
2321	neu zugewiesene Asylbewerber	200	390	653
2322	abgeschlossene Asylverfahren	400	500	467
	davon abgelehnte Asylbewerber	380	460	374
2323	Abschiebungen abgelehnter Asylbewerber	40	40	24
Ziel: Ordnungsgemäße Durchführung im Bereich Aufenthaltsgenehmigungen				
2324	Aufenthaltsgenehmigungen (einschl. Visa, Dokumente)	2.300	2.200	2.399
	Verpflichtungserklärungen beim Besuch von Ausländern	820	790	732
	Ablehnung/Versagung von Genehmigungen, Anträgen	100	55	69
Ziel: Ausweisungen von ausländischen Straftätern und Illegalen				
	inhaftierte ausländische Straftäter	320	300	270
2325	Ausweisungsverfügungen für Straftäter	110	100	65
	Abschiebungen von Straftätern	80	50	86
2326	Ausweisungsverfügungen für Illegale	90	150	94
	Abschiebehaft für Illegale	15	50	13
2327	Kontrollen	10	20	11
2328	Widerspruchsentscheidungen als Aufsichtsbehörde	8	20	5

E) Erläuterungen

Beispielblatt

Ergebnisorientierter Haushalt

Gesamtverwaltung

Beispielblatt

Verantwortlich: Landrat Riebniger

A) Ressourcen / Strukturdaten

	2001	2000	1999
Einwohner (Stand 1999: 31.12.98, Stand 2000: 31.12.99, Stand 2001: 30.06.00)*	305.318	306.131	304.522
Einwohnerdichte (Stand 1999: 31.12.98, Stand 2000: 31.12.99, Stand 2001: 30.06.2000)*	230,75	230,6	229,4
Anzahl Arbeitslose absolut (Stand 1999: 12.98, Stand 2000: 12.99, Stand 2001: 12.00)**	10.811	11.163	11.384
Arbeitslosenquote in % (Stand 1999: 12.98, Stand 2000: 12.99, Stand 2001: 12.00)**	8,0	9,0	9,4
Beschäftigte im Kreis Soest insgesamt (Stand 1999: 4. Quartal 98, Stand 2000: 4. Quartal 1999, Stand 2001: noch nicht verfügbar)*	noch nicht verfügbar	94.734	92.660
Beschäftigte im Kreis Soest im Produktionssektor (Stand 1999: 31.12.98, Stand 2000: 30.06.99)*	noch nicht verfügbar	42.641	43.645
Beschäftigte im Kreis Soest im Dienstleistungssektor (Stand 1999: 31.12.98, Stand 2000: 30.06.99)*	noch nicht verfügbar	48.897	48.081
Plan-Stellen lt. Stellenbesetzungsplan	804,5	804,5	806,5
nicht planmäßige Stellen	66	66	60
Beschäftigte (Zahl der Mitarbeiter einschl. Beurlaubte + Teilzeikräfte)	940	934	917
Overheadkosten (Kreistag/Ausschüsse/Fraktionen, Verwaltungsleitung, Personalrat) je Beschäftigten (in DM)**	3.156	3.128	3.204
Anteil der Overheadkosten (Personalkosten von Verwaltungsleitung u. Personalrat) an den Personalkosten in %	2,2	2,2	2,2
Verschuldung pro Einwohner (in DM)	300,30	309,44	346,64
Kreisumlage Grundlast (in DM)	162.690.673	177.413.991	172.318.936
Hebesatz i.v.H.	30,70	35,04	37,30
Mehrbelastung Jugendamt (in DM)	36.762.081	35.540.552	32.706.000
Hebesatz i.v.H.	13,50	13,56	13,87
Mehrbelastung VHS (in DM)	501.377	351.075	299.765
Hebesatz i.v.H.	0,32	0,23891	0,23891
WEB-Zugriffe	ca. 70.000 Zugriffe	ca. 70.000 Zugriffe	
Zugriffe auf den Pflegeatlas (online seit 01.06.2000)	ca. 10.000 Zugriffe	ca. 5.000 Zugriffe	

B) Leistungen/Kennzahlen

Generelles Ziel ist die sach- und zeitgerechte Erfüllung der Aufgaben des Kreises Soest (=WAS?).

Deshalb wurde das Leitbild der Kreisverwaltung Soest entwickelt, um dem Oberziel gerecht zu werden (=WIE?). Dieses besteht aus vier Zielfeldern.

- => Den Einwohnern des Kreises Soest sowie den Städten und Gemeinden moderne und ständig weiterzuentwickelnde Dienstleistungen anbieten.
- => Ständige Qualitätsverbesserung unserer Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger
- => Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist um die Wirtschaftlichkeit der von ihm zu verantwortenden Dienstleistung bemüht.
- => Die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist zu fördern.

Um diesen Zielfeldern gerecht zu werden, wurden Handlungsschwerpunkte formuliert. Sie konkretisieren das Leitbild durch eine Vielzahl an Kennzahlen, sodass Ziele messbar gemacht werden. In der nachfolgenden Übersicht ist auf einen Blick erkennbar, wo die Handlungsschwerpunkte in den Ergebnisorientierten Haushalt eingearbeitet wurden.

C) Handlungsschwerpunkte

Umsetzung der Handlungsschwerpunkte für 2001		Plan 2001	Plan 2000	Ergebnis 1999
3	Beibehaltung des Umfangs des Stellenplans auf der Basis des Jahre 2000 Personalverwaltung 117			
	Anzahl der Planstellen	804,5	804,5	806,5
6	Unterstützung der Integration aufenthaltsberechtigter Ausländer Ausländer- und Asylangelegenheiten 232			
	Ausländeranteil im Kreisgebiet	5,33%	5,45%	5,36%
	Anzahl Einbürgerungen	160	160	1.305
7	Erreichen einer zeitnahen Rückführung abgelehnter Asylbewerber bzw. illegaler Einwanderer sowie Eindämmung von Asymisbrauch Ausländer- und Asylangelegenheiten 232			
	ausreisepflichtige Ausländer	1.800	2.000	2.000
	Ablehnungen im Asylverfahren	380	460	374
	Rückführung abgelehnter Asylbewerber	40	40	24
Anteil der ausreisepflichtigen Ausländer	14,06%	15,38%	18,11%	
8	Verstärkung der Verkehrssicherheit im Kreisgebiet Straßenverkehrsdienst 24			
	Kraftfahrzeugdichte (Kfz/1000 Ew.)	713	690	680
	Anzahl Unfälle mit Personenschäden		1.191	1.238
	davon Unfälle mit Kindern		167	170
	OWi-Verfahren nach Geschwindigkeitsübertretung	49.000	51.200	51.777
OWi-Verfahren nach Anzeigen anderer Behörden	16.000	15.000	17.821	

USW.

Hauptziele (Landtag)		
Oberziele • Leitbild • Strategisches Grundsatz- programm (Kreistag)		
• Ziele der Ver- waltungsleitung (Landrat)		
Produktbereichs- ziele (Fachaus- schuss, Fach- bereichsleitung)		
Produktgruppen- ziele (Abteilungsleitung)		
Produktziele (Abteilungsleitung, Sachbearbeitung)		

Tabelle 3: Ausschnitt aus dem Ziel-system der Kreisverwaltung Soest

Aus den Zielen höherer Ebenen ergeben sich die Zielvorgaben für die nachgeordneten. Im Rahmen dieser Vorgaben sind eigene Zielplanungen möglich, wobei der „Handlungsspielraum“ von oben nach unten abnimmt.²⁰

Durch die Einordnung der Ziele in ein hierarchisches Zielsystem lassen sich diese den einzelnen Hierarchiestufen zuordnen und mögliche Interdependenzen, Zielkonflikte, aber auch komplementäre Ziele herausarbeiten. Es sollten allerdings nur die wesentlichen Ziele in ein derartiges System aufgenommen werden, da dieses sonst zu komplex wird.

4. KENNZAHLEN/BERICHTSWESEN

4.1 Aufgabe von Kennzahlen

Damit die Verwaltungsführung überprüfen kann, ob die vorgegebenen Ziele erreicht werden, benötigt sie Daten. Diese liefern Kennzahlen. Sie fassen messbare, verwaltungsrelevante Zahlen zusammen und ermöglichen es, bestimmte Sachverhalte in übersichtlicher Form darzustellen. Sie bilden die Ergebnisse und Wirkungen des kommunalen Handelns ab.

Kennzahlen haben folgende Aufgaben:

- ➔ Mit ihrer Hilfe kann festgestellt werden, ob Maßnahmen oder Produkte vorgegebene Ziele teilweise oder ganz erfüllen²¹;
- ➔ sie sind ein Hilfsmittel bei der Planung, Steuerung und Kontrolle des Verwaltungshandelns, indem die Daten des Vorjahres (Ist-Daten) mit den Daten des Planjahres verglichen werden;
- ➔ sie sind Bestandteil des Informationssystems für alle Hierarchiestufen;
- ➔ sie bieten der Verwaltung die Möglichkeit, sich mit anderen zu vergleichen.²²

So helfen sie der Verwaltungsführung, die Verwaltung zu steuern, und bilden die Informationsgrundlage, um auf zukünftige Entwicklungen reagieren zu können.

Damit Kennzahlen diese Aufgaben erfüllen können, müssen sie folgenden Anforderungen genügen. **Jede Kennzahl muss**

- ➔ auf ein Ziel bezogen sein, damit sie den Zieldeckungsbeitrag aufweisen kann;
- ➔ messbar sein, also in quantitativer Form vorliegen;
- ➔ vollständig sein, damit sie zur Ermittlung von Ergebnissen beitragen kann;
- ➔ transparent, d. h. übersichtlich aufbereitet sein, damit sie effizient ausgewertet werden kann.
- ➔ Schließlich sollten die Kennzahlen in Teamarbeit zusammengestellt werden. Hierbei sollten nur Personen mitwirken, die Produktverantwortung tragen. Dies ist die beste Voraussetzung dafür, dass für ein Produkt sinnvolle Kennzahlen ermittelt und in das System eingebracht werden.

4.2 Bildung von Kennzahlen

Nachfolgend soll die Bildung von Kennzahlen und deren Systematisierung am **Beispiel des Produktes der Stadtbücherei** erklärt werden.

Kennzahlen lassen sich in absolute und relative Zahlen einteilen. Bei absoluten Zahlen werden zwei Werte miteinander verglichen, z. B. Istdaten des Vorjahres mit den Plandaten des laufenden Planjahres. Mit Hilfe einer Abweichungsanalyse können die steuerungs-

relevanten Daten der Verwaltungsführung bereitgestellt werden.

In der Stadtbücherei könnten als absolute **Kennzahlen die Anzahl der Ausleihen, die Besucher der Stadtbücherei und die Öffnungszeiten dienen.**

Werden diese absoluten Kennzahlen zu einer bestimmten Größe in Beziehung gesetzt, wird eine relative Kennzahl definiert. Im Rahmen des oben genannten Beispiels könnte das **Kosten-pro-Ausleihe** als Finanzkennzahl oder **Besucher-pro-festgelegtem Zeitraum** (Öffnungsstunde) als Leistungskennzahl sein. Bei einer Finanzkennzahl wird eine finanzwirtschaftlich relevante Größe zu einer Leistung, bei einer Leistungskennzahl werden zwei Leistungen zueinander in Beziehung gesetzt.

4.3 Besonderheiten bei der Erstellung und Darstellung von Kennzahlen

Bei der Definition von Kennzahlen sollten folgende Aspekte beachtet werden:

1. Zunächst muss die **Kosten-Nutzen-Relation** beachtet werden. Das heißt, der Aufwand für die Datenerhebung, um eine Kennzahl zu ermitteln, sowie für die anschließende Datenpflege muss in einem angemessenen Verhältnis zum Aussagewert der Kennzahl stehen.
2. Für die **Datenerhebung und Datenpflege** zur Ermittlung von Kennzahlen sind grundsätzlich die Produktverantwortlichen zuständig. Sie betreuen die Leistungserstellung „Ihres Produktes“ und können daher die Datenerhebung und Datenpflege mit dem geringsten Aufwand übernehmen.
3. Damit die Realisierung der vier strategischen Ziele Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und Erfüllung des Leistungsauftrages erfasst werden kann, sollten die Kennzahlen nach diesen Kategorien systematisiert werden. So ist es möglich, direkt zu ermitteln, wie hoch der Zieldeckungsbeitrag des Produktes pro Zielfeld ist. **Am Beispiel der Stadtbücherei** bedeutet das:

Wirtschaftlichkeit:
Kosten pro Ausleihe oder Zuschussbedarf pro Einwohner.

Mitarbeiterzufriedenheit:
Ergebnis aus Mitarbeiterbefragungen
zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Leistungsauftrag:
Besucher pro Öffnungstag.

Kundenzufriedenheit:
Länge der Öffnungszeiten.

4. Es ist allerdings darauf zu achten, dass nicht pro Produkt zu viele Kennzahlen gebildet werden. Denn auch hier gilt: „Weniger ist oft mehr“. Wichtig ist, dass kein Zahlenfriedhof generiert wird, aus dem die steuerungrelevanten Daten nur schwer ausgewählt werden können. Zudem entspricht es nicht der Aufwand-Nutzen-Relation, viele Kennzahlen zu pflegen.

4.4 Ausschnitt aus dem Zielsystem der Kreisverwaltung Soest

Die beiden „großen“ Beispielblätter zeigen ausgewählt die Verknüpfung der Kennzahlen mit den strategischen Zielen in der Kreisverwaltung Soest.

Wie bereits im Kapitel 2.4.1 dargestellt, sind für Politik (Kreistag) und Verwaltungsführung (Landrat) die Produkte aus dem Ergebnisorientierten Haushalt von Interesse, die auf die Realisierung der – aus dem strategischen Grundsatzprogramm abgeleiteten – operativen Handlungsschwerpunkte (HS) ausgerichtet sind. Die wesentlichen Informationen aus diesen Produkten (Leistungen/Ziele/Kennzahlen) werden auf den Gesamtverwaltungsseiten des Ergebnisorientierten Haushalts dargestellt. Ein Berichtswesen für Politik und Verwaltungsführung setzt auf diesen Informationen auf.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Als Datenbasis könnte hier für den Kreis Soest die Heilweg, Spotlights, 97/98 dienen.
² Vgl. Richardson, M., S. 368.
³ Vgl. Reichmann, T./Halber, T. (1994), S. 189.
⁴ Vgl. Budäus, D./Buchholtz, K. (1997), S. 323.
⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung, Podium Leistungsvergleich Nr. 4/97, S. 1.
⁶ Die Entscheidung, eine Leistung fremd erstellen zu lassen, hängt auch noch von anderen Kriterien ab. So muss z. B. die Steuerbarkeit des Privatunternehmens gewährleistet sein. Auch müssen Spezialkenntnisse, die verwaltungsinterne Stellen durch jahrelange Erfahrung erworben haben, mit berücksichtigt werden.

Über diese Kenntnisse kann allerdings auch der private Anbieter verfügen. Durch die Ausgliederung der Produktion können diese nutzbar gemacht werden.

- ⁷ Bei der Kreisverwaltung Soest hat der Kreistag die Entwicklung eines Leitbildes für den Kreis Soest beschlossen. Dieses soll angeben, wohin sich der Kreis als Region entwickeln soll. Diese strategischen Ziele werden aus dem Leitbild abgeleitet.
⁸ Die Einbeziehung des Bürgers in die Zielbildung ist bei einer Kreisverwaltung aufgrund der geringen Bürgernähe mit Schwierigkeiten verbunden.
⁹ Die Politik soll von der Entscheidung, die Bürger in den Zielbildungsprozess mit einzubeziehen, in Kenntnis gesetzt werden.
¹⁰ Wie bereits erwähnt, spielt die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Erarbeitung eines Leitbildes für die Akzeptanz bzw. die Identifikation mit dem Leitbild eine große Rolle.
¹¹ Vgl. Abschnitt 2.2.1.
¹² Vgl. KGSt Bericht 8/2000, S. 15 f.
¹³ In Anlehnung an die vier Leitfragen des strategischen Managements der KGSt (vgl. KGSt-B. 8/2000, S. 13 f.).
¹⁴ Dabei ist zu beachten, dass eine Aggregation der Kosten nach den Ebenen unproblematisch ist, während die Informationen zu den Leistungen grundsätzlich nicht aggregiert, sondern entsprechend des Informationsbedürfnisses (nach Schwerpunkten) ausgewählt werden müssen.
¹⁵ Ebenso könnte die Produktbereichsbeschreibung als „Balanced Scorecard“ des jeweiligen Fachbereichsleiters sowie des dazu gehörenden Fachausschusses bezeichnet werden usw. Vgl. auch Kapitel vier.
¹⁶ Vgl. Anhang 1 (Leistungsseite einer Produktbeschreibung im Ergebnisorientierten Haushalt).
¹⁷ Vgl. in Anlehnung an Meffert, H. (1998), S. 73.
¹⁸ Über eine Zielmatrix wurde z. B. deutlich, dass das strategische Grundsatzprogramm keine Ziele zum Zielfeld „Mitarbeiterorientierung“ aufweist.
¹⁹ Vgl. Budäus, D./Buchholtz, K. (1997), S. 324.
²⁰ Unter- und Oberziele benachbarter Hierarchieebenen stehen in einer Zweck-Mittel-Relation zueinander, d. h. Unterziele stellen grundsätzlich Mittel zur Erreichung der jeweiligen Oberziele dar. Demzufolge dienen Kennzahlen zur Überwachung bzw. direkten Messung von Produktzielen (= Unterziele) gleichzeitig als Indikatoren zur Überwachung bzw. indirekten Messung übergeordneter Ziele (Oberziele). Die Produktbeschreibungen sowie die dahinter stehenden Leistungsaufzeichnungen, Statistiken, Tabellen usw. sind als „Datenbasis“ zu verstehen (vgl. Budäus/Buchholz 1997, S. 324 f.).
²¹ Es wird festgestellt, in welchem Umfang bei einem Produkt die vorgegebenen Ziele abgedeckt werden.
²² Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Rahmenbedingungen, unter denen die Produkte definiert wurden, gleich sind. Art und Anzahl der zu Produkten aggregierten Leistungen sowie deren Kostenzuordnung müssen sich entsprechen. Nur so ist ein interkommunaler Kennzahlenvergleich sinnvoll und effektiv. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	23	24	S	R	F
----	----	----	---	---	---

High Noon



www.pst.de

Nur wer die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung hat, kann die richtigen Entscheidungen treffen. Mit innovativen Management-Informationssystemen von PST können Sie sich auch fünf vor zwölf auf unternehmensweite Ergebnistransparenz verlassen. Fordern Sie uns!

PST
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

PST Software & Consulting GmbH
Hans-Pinsel-Str. 10a · D-85540 Haar bei München
Tel.: +49-(0)89-43 90 06-0 Fax: -12
e-mail: info@pst.de

► Haar ► Gießen ► Heilbronn ►

UNTERNEHMENS- ENTWICKLUNG MIT SUCCESS RESOURCE DEPLOYMENT

- ein Praxisbericht aus der
Pharmaindustrie und ein Überblick
über weitere SRD-Anwendungsbeispiele



Prof. Dr. Dietram Schneider, Vorstand des KUBE (ganz links), zusammen mit einigen KUBE-Mitgliedern der Hermes Arzneimittel GmbH auf dem KUBE-Forum "Power Tools" auf Schloss Bad Waldsee im Mai dieses Jahres.
E-Mail: dr.schneider@vr-web.de • www.kube.ev.de

von Dietram Schneider, Dietramszell

Die Hermes Arzneimittel GmbH betreibt seit Jahren die Eigenvermarktung und die Kontraktfertigung von Brausetabletten-Präparaten. Mit der Kontraktfertigung ist das Unternehmen global tätig und hält neben der Fertigung ein breites Dienstleistungsspektrum bereit, wie es von einem professionellen Wertschöpfungspartner in der Pharmaindustrie erwartet wird (von Forschung und Entwicklung über wissenschaftliche Dienste bis zur Zulassung und Beratung von Kunden bei der Marktpositionierung von Produkten). Im Zuge der besonders im Kontraktbereich erforderlichen Kundenorientierung hat das Management ein Projekt zur weiteren kundenorientierten Geschäftsentwicklung vorangetrieben. Es basiert auf dem so genannten Success Resource Deployment (SRD) – eine auf japanischen und amerikanischen Managementinstrumenten aufbauende Methode, die den Kunden und dessen Zufriedenheit in das Zentrum des Interesses rückt. Dieser Beitrag zeigt die Vorgehensweise des SRD, einige empirische Ergebnisse aus dem Projekt bei der Hermes Arzneimittel GmbH und gibt einen Überblick über weitere SRD-Praxisanwendungen.

Der Autor dankt an dieser Stelle dem Management des Bereichs Kontraktfertigung der Hermes Arzneimittel GmbH (vor allem Herrn Dr. Jürgen Reimann, bis 30. 6. Geschäftsführer, Herrn Dr. Siegfried Rothenberger, Director R&D and Scientific Services, und Herrn Dr. Thomas Hein, Assistant Director Contract Manufacturing Division) für die Erlaubnis, aus dem Kooperationsprojekt berichten zu dürfen.

Der Markt für pharmazeutische Produkte wächst jährlich um 30 bis 40 Mrd. US-\$ und wird im Jahr 2002 ein Volumen von etwa 500 Mrd. US-\$ aufweisen. Gleichzeitig wird durch Restrukturierungen im Zuge von anhaltenden Make-or-Buy-Aktivitäten das Outsourcingvolumen der front-end- bzw. Endkundenunternehmen in der Pharmaindustrie zunehmen. In Analogie zur Automobilindustrie ist unschwer vorherzusehen, dass diese Entwicklung von einer Bereinigung der Lieferantenstrukturen begleitet sein wird. In dieser Entwicklung kommt es insbesondere für Kontraktfertiger darauf an, sich als „Systemlieferant“ bzw. „Wertschöpfungspartner“ zu etablieren. Eine der zentralen Voraussetzungen dafür ist die kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens.

1. KONTRAKTUNTERNEHMEN ZWISCHEN KOSTENDRUCK UND KUNDENORIENTIERUNG

Wie in anderen Branchen, so werden auch in der Pharmaindustrie vor allem durch neue Medien und elektronische Systeme (Internet, e-commerce) die Zulieferer, ihre Angebote und ihr Leistungsgebaren immer transparenter. Damit steigen die Konkurrenz unter den Anbietern und die Selektionsmöglichkeiten für die Kunden. Daher stehen Kontraktunternehmen vor der Herausforderung, im Qualitäts- und gleichermaßen im Preiswettbewerb zu bestehen.

Das Management muss sich somit einerseits auf die Optimierung der internen Ressourcen und der durch sie verur-

sachten Kosten konzentrieren, um im Preis- und Kostenwettbewerb Vorteile zu erzielen. Gleichzeitig ist es notwendig, das Gespür für Kundenbedürfnisse und Kundenwerte gezielt zu stärken, um im Qualitäts- und Innovationswettbewerb eine günstige Ausgangsposition zu erzielen. Modernes und erfolgreiches Pharmamanagement zeichnet sich somit dadurch aus, dass es das Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Kostendruck überwindet und beide Seiten zu befriedigen sucht. Hierfür braucht das Management Wissen über die kunden- und markt-spezifischen Erfolgsfaktoren und die zu ihrer Erfüllung eingesetzten (und kostenverursachenden) Ressourcen.

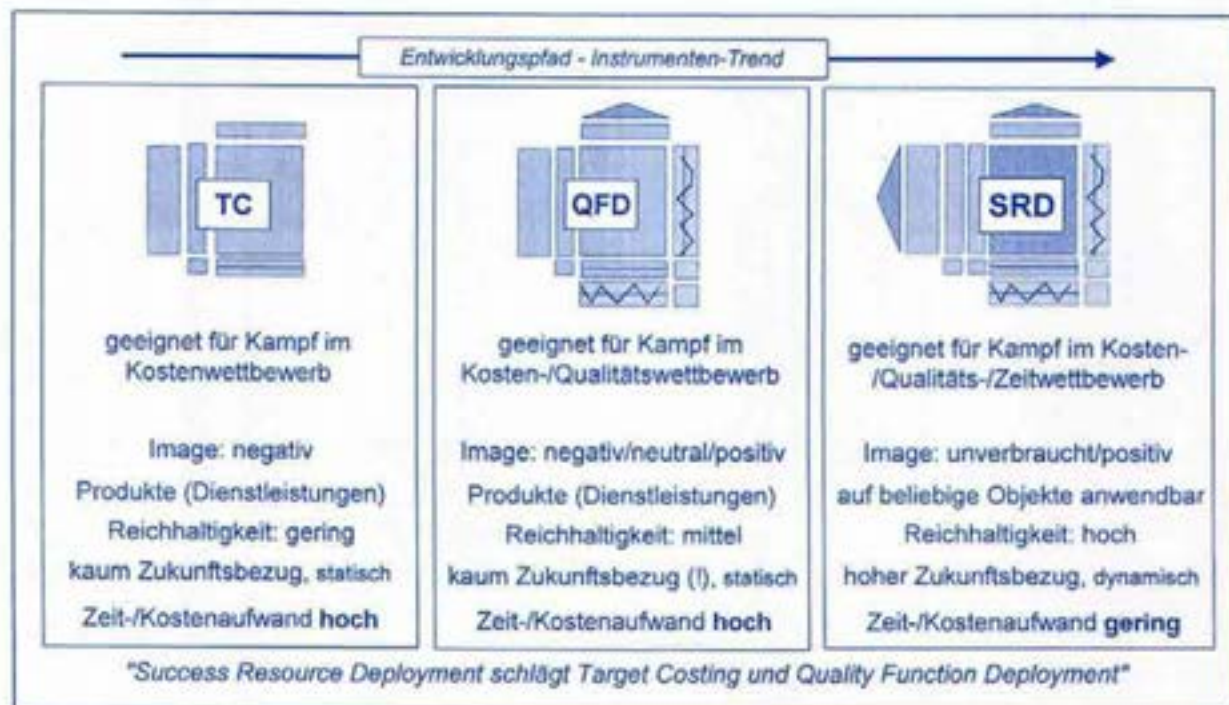


Bild 1: Vom Target Costing über QFD zum SRD

2. SUCCESS RESOURCE DEPLOYMENT

An dieser doppelten Sichtweise, die für eine kundenorientierte Geschäftsentwicklung unter den aktuellen Trends in der Pharmaindustrie entscheidend ist, setzt auch das „Success Resource Deployment“ (SRD) an. **SRD basiert auf Weiterentwicklungen von Target Costing und Quality Function Deployment (QFD).**

Die Überlegenheit des SRD im Vergleich zu Target Costing und QFD sowie im Vergleich zu vielen anderen Instrumenten der Geschäftsentwicklung ist schon häufiger diskutiert worden; schließlich weisen beispielsweise vor allem Target Costing und QFD ganz spezifische Schwächen auf, die durch SRD überwunden werden können (vgl. dazu Bild 1 sowie z. B. Engelhardt/Freiling und KUBE-Autorenkollektiv). Dies waren auch die Gründe für das Management von Hermes, aus der tool box (zu diesem Begriff vgl. Deyhle) das SRD zu wählen.

Die hinter dem SRD stehende – elementare und gleichzeitig sehr einfache – Botschaft, wonach mit Hilfe bestimmter interner Mittel („Resource“) marktliche bzw. externe Erfolgsfaktoren („Success“) bestmöglich zu befriedigen sind, erstreckt sich im Kern auf jedes denkbare Managementproblem. Daraus ergibt sich

für das SRD eine unbegrenzte Anwendungsvielfalt (vgl. hierzu auch die Beispiele unter Punkt 7, unten).

Eine weitere Grundlage des SRD bildet die Re-Interpretation von Geschäftsprozessen im Sinne sogenannter „Means-End-chains“. Danach stellen die Ressourcen im Kontraktgeschäft (z. B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Zulassung, Logistik und Abwicklung) lediglich die Mittel („Means“) dar, um vom Kunden verfolgte Anforderungen, Zwecke und Werte („Ends“) zu erreichen (vgl. Kuß). Diese „Ends“ kommen durch Erfolgsfaktoren (Kundenanforderungen) wie Erreichbarkeit, kompetente Beratung, Kooperationsfähigkeit, schnelle Angebotserstellung, schnelle Abwicklung usw. zum Ausdruck. Bild 2 zeigt den grundsätzlichen Aufbau des SRD, Bild 3 das Prinzip der Means-End-Ketten.

3. ZIEL DES SRD-PROJEKTS

Auf der Basis solcher Überlegungen wurden schon zahlreiche SRD-Projekte durchgeführt (vgl. unten, Punkt 7 in diesem Beitrag). Bei der Anwendung des SRD für die kundenorientierte Geschäftsentwicklung des Kontraktbereichs bei der Hermes Arzneimittel GmbH standen u. a. folgende Fragen im Mittelpunkt:

- ➔ Was sind die Erfolgsfaktoren des Kontraktgeschäfts, welche Bedeutung

haben sie für den Kunden und welche Trends sind dabei zu erwarten?

- ➔ In welcher Beziehung stehen die Erfolgsfaktoren und inwiefern weist das Unternehmen dabei aus Kundensicht Stärken oder Schwächen auf?
- ➔ Welche Stärken und Schwächen weist das Unternehmen auf der Seite der eingesetzten Ressourcen auf?
- ➔ Bestehen auf der Ressourcenseite noch Reserven, um die marktlichen Erfolgsfaktoren und Anforderungen der Kunden noch stärker positiv zu beeinflussen bzw. die jeweiligen Schwächen auszumerzen und/oder Stärken auszuspielen?

Die Antworten auf diese Fragen sind für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens von großer Bedeutung und finden derzeit im Business Plan, der sich vor allem an den Kundenanforderungen ausrichtet, ihren Niederschlag.

4. INFO-KAT-MANAGEMENT MIT SRD

Das in Bild 2 skizzierte Grundkonzept des SRD ist als systematische Sammlung geschäftsrelevanter Informationen aufzufassen, die für eine fundierte und am Kunden ausgerichtete Unternehmensentwicklung grundlegende Bedeutung haben. Je nach Kombination der einzelnen Informationskategorien bzw. Info-Kats (z. B. Relevanzen, Stärken-

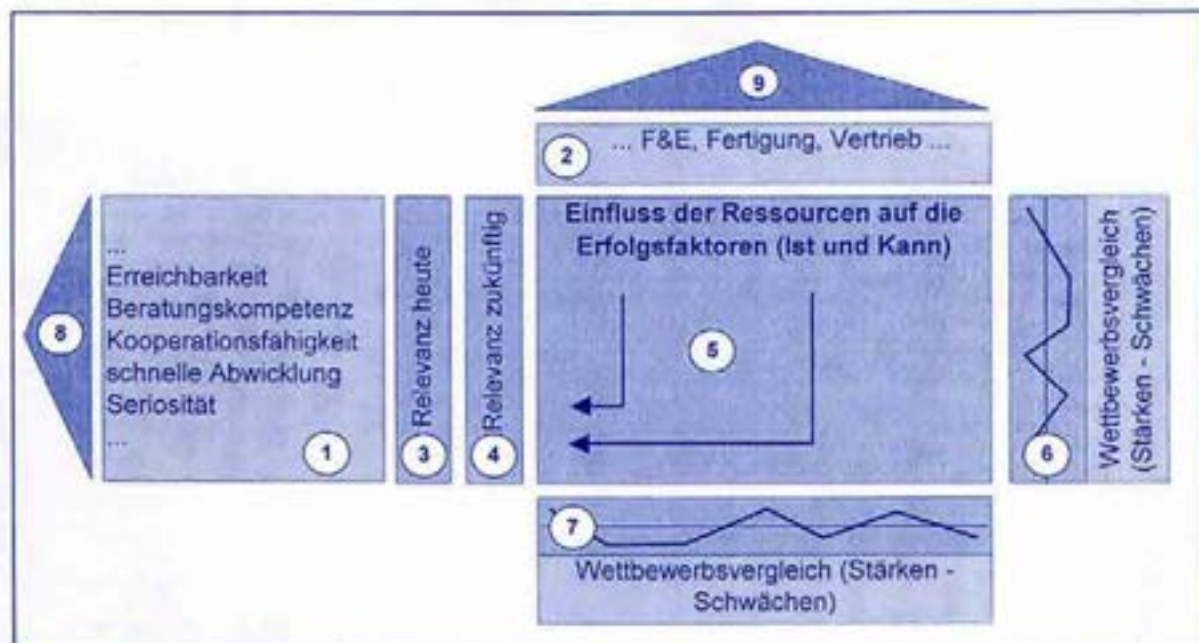


Bild 2: Success Resource Deployment – Prinzipdarstellung

Schwächen-Positionen) ergeben sich aggregiertere und zielgenauere Info-Kats (z. B. relevante Stärken-Schwächen-Position).

Dieses Vorgehen der Kombination von Informationskategorien, um damit „andere, zusätzliche, genauere, bessere usw.“ Informationen für das Management bereitzustellen, nennt man auch „Info-Kat-Management“.

Vor allem vor dem Hintergrund einer kundenorientierten Unternehmensentwicklung ist es erforderlich, dass ferner das Primat der so genannten Dualität gewahrt wird. Danach muss das zum

Einsatz kommende Instrument in der Lage sein, sowohl die externe und marktliche Kundensicht als auch die interne und ressourcenseitige Unternehmenssicht zu integrieren.

SRD erfüllt das Primat der Dualität: Die Kundensicht wird durch die Kundenbefragung und die waagrechte Lesart des SRD-Towers deutlich (Erfolgsfaktoren bzw. Kundenanforderungen und deren Beeinflussung durch die Ressourcen, Relevanz- und Stärken-Schwächen-Zuweisungen durch die Kunden; vgl. Bild 2: 1, 3, 4, 5, 6, 8). Die senkrechte Lesart des SRD-Towers entspricht der Unternehmenssicht. Bei ihr liegt die Konzen-

tration auf den vom Management eingesetzten Ressourcen, deren Stärken und Schwächen sowie deren Einfluss auf die Erfolgsfaktoren bzw. Kundenanforderungen (vgl. Bild 2: 2, 5, 7, 9). Damit wird auch das SRD Herzstück deutlich, das eine Scharnierfunktion zwischen Markt- und Unternehmensseite bildet (vgl. Bild 2: 5).

In Bild 4 sind einige Fragen beispielhaft aufgelistet, die mit SRD durch eine entsprechende Kombination der Informationskategorien im Sinne des beschriebenen Info-Kat-Management beantwortet werden können.



Bild 3: Means-End-Kette – Beispiel

Informationskategorien aus dem SRD-Tower (vgl. Bild 2)	Ausgewählte Fragen, die mit SRD-Data-Mining beantwortet werden können
1 3	was will der Kunde, was sind die zentralen und wichtigen Erfolgsfaktoren am Markt?
1 3 6	wie wichtig sind die einzelnen Erfolgsfaktoren und wie schneiden wir dabei ab?
1 3 6 5	wie wichtig ... wie schneiden wir dabei jeweils ab, welche Reserven haben wir noch, um insbesondere bei den (zukünftig) wichtigen Erfolgsfaktoren gegenüber Wettbewerbern aufzuholen, wie können wir gg. Wettbewerber unsere Position verbessern?
2 5	wie hoch sollten für die einzelnen Abteilungen/Funktionen die Budgets sein, was sind die Target Costs für unsere Lieferanten, können wir noch Reserven mobilisieren?
2 5 7	was sind die zentralen Stellhebel in unserem Geschäft (FuE, Zulassung, Vertrieb)? und wie schneiden wir bei diesen im Wettbewerbsvergleich mit Konkurrenten ab?

Bild 4: Fragen, die mit SRD-Data-Mining beantwortet werden – Beispiele

5. AUSGEWÄHLTE EMPIRISCHE ERGEBNISSE

Der Leser hat sicherlich Verständnis dafür, dass in den nachfolgenden Ausführungen die gewonnenen Ergebnisse nur in Auszügen präsentiert werden. Außerdem steht in diesem Beitrag vor allem die Beschreibung der gewählten Methode und weniger die Darbietung des empirischen Datenmaterials im Vordergrund.

5. 1 Analyse der Erfolgsfaktoren (Kundenanforderungen)

Das SRD-Team, das sich aus fünf Personen des Unternehmens und dem Autor zusammensetzte, generierte in einer SRD-Sitzung insgesamt 60 (!) marktliche Erfolgsfaktoren. Aus Sicht von

Means-End-Ketten handelt es sich dabei um die „Ends“, die für den Erfolg des Unternehmens am Markt entscheidend sind. Sie wurden einer Sequenz von Analysen ausgesetzt, die in Bild 5 skizziert sind.

Die Kunden wurden beispielsweise danach gefragt, für wie wichtig sie die einzelnen Kundenanforderungen halten. Auf einer Skala von 0 bis 7 ergab sich für alle Anforderungen im Durchschnitt eine aktuelle Relevanz von 5,7. Dieser vergleichsweise hohe Wert ist einerseits ein Kennzeichen für die Güte der gesammelten Erfolgsfaktoren; andererseits kommt dadurch das relativ hohe Anspruchsniveau der Kontraktkunden des Unternehmens zum Ausdruck. Die Relevanzzuweisung der Kunden für die Zukunft lag sogar noch um 0,2 Punkte höher.

Die zukünftige Relevanz liegt bei allen bisher durchgeführten SRD-Projekten meist über der Ist-Relevanz. Das aktuelle Niveau der Relevanzzuweisung und die Höhe der Differenz ist ein Signal für das (zukünftige) Ausmaß des „marktlichen und unternehmerischen Herausforderungsgrads“, unter dem das Management steht. Er hat – wie auch in anderen Branchen – im Kontraktgeschäft der Pharmaindustrie besonders drei Ursachen: fortschreitende Angebotstransparenz, zunehmende Substitutionsintensität und steigende Ansprüche der Kunden, wie sie für Käufermärkte typisch sind.

Hohe Relevanzsprünge ergaben sich vor allem bei so genannten **geschäftlichen Begeisterungsfaktoren** (z. B. elektronische Verkettungskompetenz und Integration in der Wertkette, Kunden-

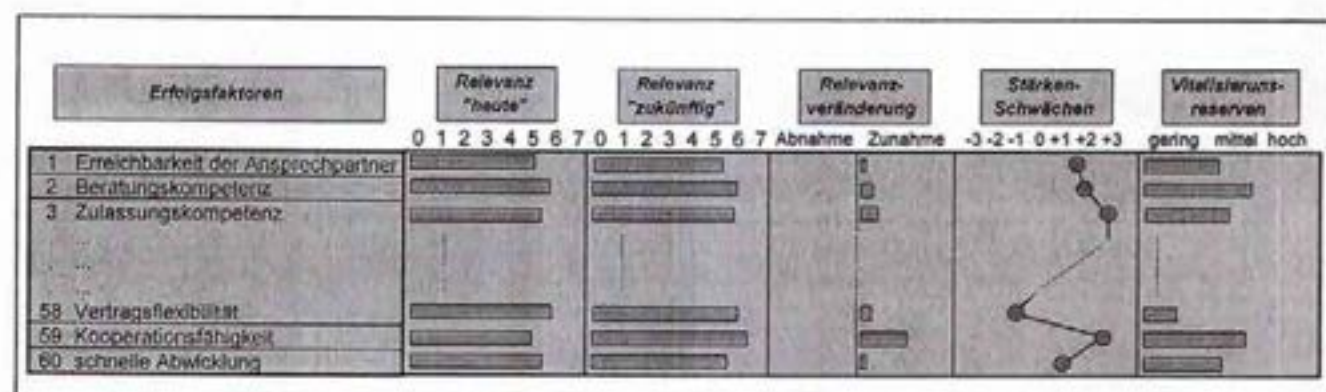


Bild 5: Ergebnissequenz der Erfolgsfaktorenanalyse

informationsservice und -veranstaltungen, Umweltorientierung). Dagegen stiegen die Relevanzen so genannter Basisfaktoren (z. B. moderner Fertigungsbetrieb, schnelle Erreichbarkeit, Wahrung der Vertraulichkeit) kaum. Für die kundengerechte Unternehmensentwicklung bedeutet dies u. a., dass die Erfüllung der Basisfaktoren das Fundament für die Gewinnung von Differenzierungspotenzialen im Qualitätswettbewerb bildet, **eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern jedoch meist nur über die Begeisterungsfaktoren möglich ist.**

Bei der Stärken-Schwächen-Zuweisung durch die Kunden ergab sich für das Unternehmen ein äußerst erfreuliches Bild. Auf einer Skala von -3 bis +3 wurde über alle Kundenanforderungen hinweg ein Durchschnittswert von 1,2 erzielt. Überdies stieg diese positive Bewertung mit zunehmender Anspruchshaltung der Kunden. D. h., je anspruchsvoller die Kunden, desto besser das Rating des Unternehmens. Dies ist besonders für das Image eines Wertschöpfungspartners in der Wertkette der Pharmaindustrie von entscheidender Bedeutung, um Wettbewerbs- und Differenzierungsvorteile zu erreichen. Soweit Kunden Schwächen bemängelten, wird derzeit durch die mit SRD abgeleiteten Vitalisierungsmaßnahmen (die im Business Plan fest verankert sind) Abhilfe geschaffen.

5.2 Analyse der Ressourcen

In Anlehnung an das Organigramm des Unternehmens wurden 11 Ressourcen bzw. Funktionen identifiziert, die derzeit für den Betrieb des Geschäftssystems Kontraktfertigung eingesetzt werden. Im Sinne von Means-End-Ketten handelt es sich um die Means im Kontraktgeschäft. Sie dürften sicher für viele Unternehmen

der Pharmaindustrie typisch sein (z. B. Projektkoordination und Vertrieb, Arbeitsvorbereitung, Fertigungsbetrieb, Qualitätssicherung, Zulassung). Anschließend erfolgten verschiedene Analyse-schritte (Bild 6).

Auch bei den Ressourcen ergab sich mit einem Mittelwert von +1,2 ein hervorragendes Ergebnis. Die Ressourcen sind im Sinne von SRD und Means-End-Ketten (vgl. oben) für das Management die Hebel, mit denen die am Markt entscheidenden Erfolgsfaktoren möglichst positiv beeinflusst werden sollen. Wie stark mit ihnen Einfluss genommen wird (Ist-Einfluss) und genommen werden könnte (Kann-Einfluss), wird im Herzstück des SRD, der **Einflussmatrix** (Bild 1: 5) ermittelt. Die Stärke des Einflusses einer Ressource auf die marktlichen Erfolgsfaktoren ist ein Maßstab für deren geschäftliche Relevanz. Sie kann u. a. für die marktorientierte Budgetierung (Sollkostenbestimmung) der Ressourcen herangezogen werden. Dabei erfolgt eine Gegenüberstellung der Sollkosten mit den Istkosten, wie dies beispielsweise vom Target Costing her bekannt ist.

Die Differenz zwischen Kann- und Ist-Einfluss signalisiert dem Management Reserven im Unternehmen. Sie sollen mobilisiert und in Anlehnung an den Business Plan aktiv am Markt und zum Nutzen des Kunden eingesetzt werden.

SRD zeigt demnach konkrete Ansatzpunkte, welche Ressourcen mobilisiert werden sollten, um bestimmte marktliche Erfolgsfaktoren noch stärker zu beeinflussen. Auf der anderen Seite schützt es aber auch vor blindem Aktionismus und führt zu einer gezielten Ressourcensteuerung, was sich im Preis- und Qualitätswettbewerb günstig auswirkt: Weist beispielsweise die Fertigung hohe Reserven auf und läge sie

in einer Stärkenposition, wären hier kostenintensive Optimierungen weitgehend ungeeignet. Da sich diese sowieso schon in einer Stärkenposition befindet, würden durch zusätzliche Maßnahmen zwangsläufig Ressourcenvergeudungen provoziert. Vielmehr wäre im konkreten Fall zu überlegen, ob und gegebenenfalls inwieweit die auf der Seite des Fertigungsbetriebs offensichtlich vorhandenen Reserven auf „schwächebehaftete“ Ressourcen und Erfolgsfaktoren umgeleitet werden könnten.

5.3 SRD-Aktionsmatrix und Maßnahmengenerierung

Für die Dateneingabe und die DV-gestützte Erstellung von SRD-spezifischen Charts existiert inzwischen eine **Software auf Excel-Basis** („SRD für Excel“, vgl. Strey). Sie generiert je SRD-Objekt in der Manier eines **Data-Mining durch Info-Kal-Management** aus dem Informationsvorrat des Success-Towers 25 bis 30 SRD-Charts. Sie geben beispielsweise Auskunft über die

- aktuelle und zukünftige geschäftliche Relevanz von Ressourcen und Erfolgsfaktoren und zeigen die zentralen Stellhebel des jeweiligen SRD Objekts;
- Ist- und Zukunftsbudgets für Ressourcen sowie Strategien und Maßnahmen;
- Geschäftspotenziale und -reserven;
- Benchmarks für Ressourcen und Erfolgsfaktoren;
- Stärken-Schwächen-Positionen von Erfolgsfaktoren und Ressourcen;
- zielgerichtete Ausrichtung von Ressourcen.

Für die zielgerichtete Ableitung und Umsetzung von Vitalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen spielt neben diesen Charts vor allem die **SRD-Aktions-Matrix**

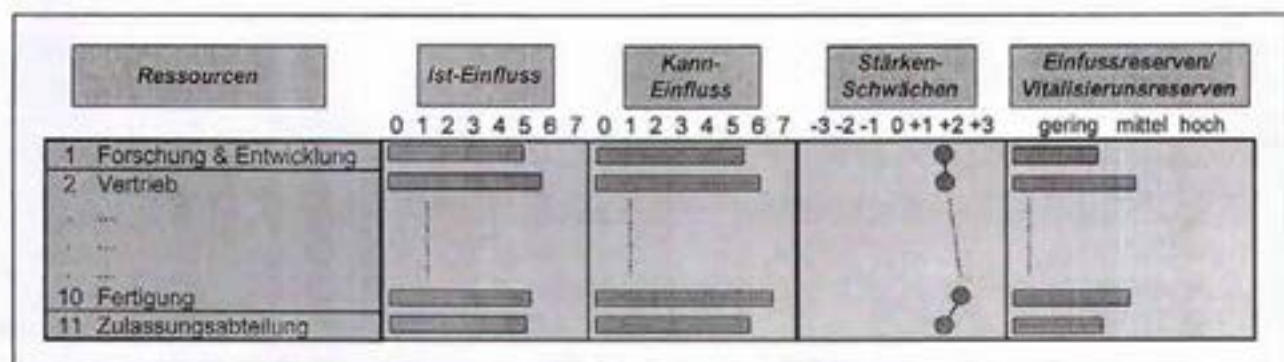


Bild 6: Ergebnissequenz der Ressourcenanalyse

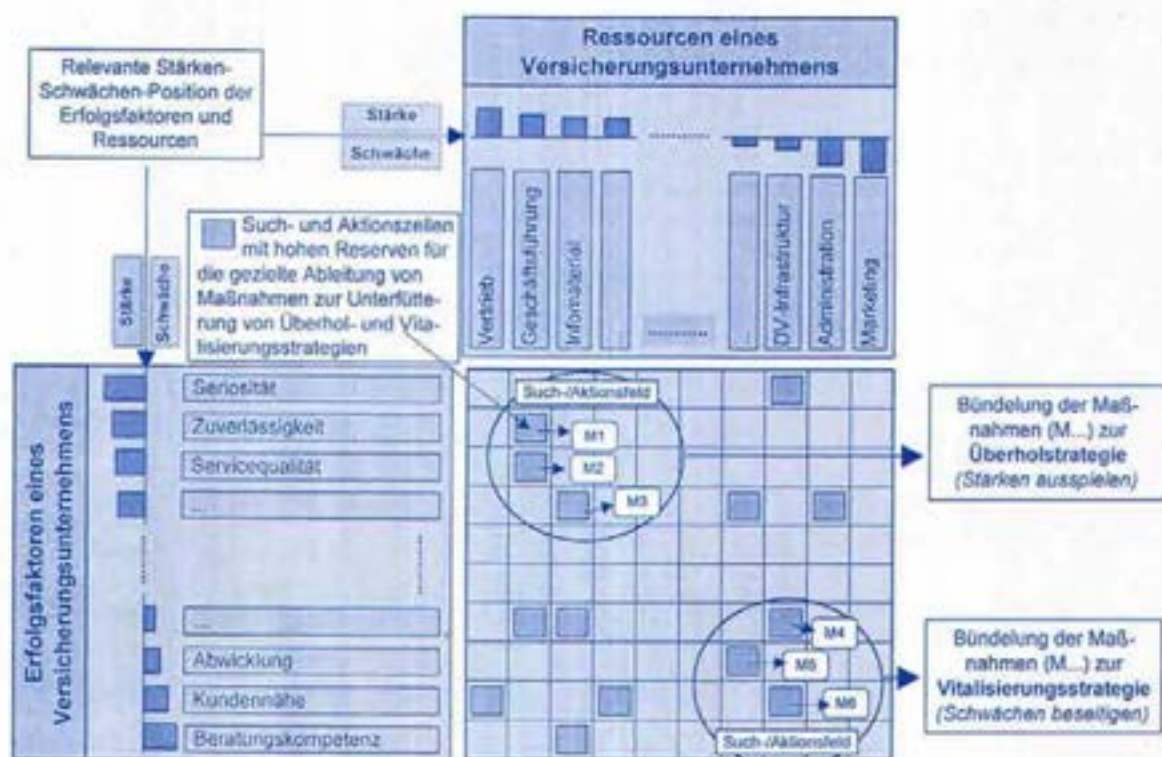


Bild 7: SRD-Aktions-Matrix – Beispiel

eine wichtige Rolle. In Abbildung 7 ist ein vereinfachter Ausschnitt aus einer solchen Matrix aus einem Projekt in der Versicherungsbranche skizziert.

Erfolgsfaktoren und Ressourcen sind in der SRD-Aktions-Matrix nach ihrer Stärken-Schwächen-Position sortiert. **Dadurch entstehen Felder für die Suche nach Vitalisierungsmaßnahmen** („Such- und Aktionsfelder“). Sie lassen sich noch weiter in Zellen – Erfolgsfaktoren-Ressourcen-Kombinationen – untergliedern. Damit ist eine noch genauere Lokalisierung möglich („Such- und Aktionszellen“). Durch die Markierung von Zellen, bei denen überdurchschnittliche Reserven (Differenzen aus Kann- und Ist-Einflüssen) bestehen, erhält das Management eine zusätzliche Orientierung.

Mit dieser systematischen und stufenweisen Eingrenzung von Such- und Aktionsfeldern bzw. -zellen kann der Hebel für die Einleitung von Vitalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen ganz gezielt angesetzt und die Aufmerksamkeit und Kreativität des Managementteams auf die für das Geschäftsfeld relevanten Zellen gelenkt werden. **Zellen, die in einer Schwächenposition liegen, sind zu vitalisieren. Zellen, bei denen Stärken bestehen, sind am Markt intensiv**

herauszustellen und gegenüber Wettbewerbern als Trumpfkarten aktiv auszuspielen.

Die mit der SRD-Aktions-Matrix gewinnbaren Maßnahmen werden zu übergeordneten Strategien gebündelt. Maßnahmen auf der Seite der Schwächenzellen fließen in Vitalisierungsstrategien ein. Maßnahmen für die Stärkenzellen werden zu Überholstrategien zusammengefasst. Gegenüber der gängigen Praxis ist dies ein wesentlicher Vorteil des SRD. Denn oft werden entweder nur Strategien (ohne Unterfütterung mit konkreten Maßnahmen) oder nur Maßnahmen (ohne strategische Stoßrichtung) generiert, wobei oft das Problem der Bereitstellung der für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen ausgeblendet bleibt. SRD strebt beide Ziele gleichzeitig an: Strategien und Maßnahmen werden quasi mit einem „SRD-Schlag“ entwickelt sowie eng miteinander verzahnt und die Ressourcen erfolgsgetrieben ausgerichtet.

6. FOLGERUNGEN FÜR DIE KONTRAKTDIVISION VON HERMES

Im Fall der Kontraktdivision von Hermes basierte die SRD-Aktions-Matrix auf **10 Ressourcen und 60 Erfolgsfaktoren**.

Damit wurde das Geschäftssystem in insgesamt **600 Zellen** zerlegt. Dies war die Grundlage für die Formulierung von acht strategischen Programmen mit knapp 40 Einzelmaßnahmen, die derzeit sukzessive umgesetzt werden.

Die Hermes-Kontraktdivision nimmt die Herausforderungen, die an ein spezialisiertes pharmazeutisches Kontraktunternehmen in Zeiten der Restrukturierung von Zulieferstrukturen gestellt werden, aktiv an. Das Management beherzigt, dass sich überlegenes Management im Kontraktgeschäft durch erfolgreiches Agieren im Preis- und Qualitätswettbewerb auszeichnet. Danach ist der Blick des Managements kontinuierlich, gezielt und gleichgewichtig sowohl auf die externe Seite der marktlichen Erfolgsfaktoren und Kundenanforderungen als auch auf die Seite der internen Ressourcen zu richten. Das Denken in Kategorien des so genannten Success Resource Deployment konnte hierfür eine fruchtbare Basis liefern. Denn methodisch verbindet es input-, kosten- und ressourcenseitig ausgerichtete Managementansätze mit output-, markt- und erfolgsfaktorenorientierten Ansätzen. Insofern liegt der Erfolg besonders im Kontraktgeschäft weniger in der Präferenzierung eines einseitigen Managementparadigmas, sondern vielmehr in einer kombinierten Anwendung.

Filiale eines Kreditinstituts	Operativer Betrieb einer Fluggesellschaft
... - Geschäftsführung - Geschäftskundenberater - Privatkundenberater - Broschüren/Prospekte - Räumlichkeiten - Kreditkarten/EC-Karten - Selbstbedienungsterminal - Check-In - Bodenpersonal - Bordpersonal (ohne Pilot) - Pilot - Gepäckservice - Gate/Lounge - Passagiersitze ...
Sanatorium/Krankenhaus	Versicherungs- unternehmen
... - Verwaltungsleitung - Psychologische Abteilung - Verpflegungsdienst - Reinigungsdienst - Pädagogische Abteilung - Ärzteteam - Pflegedienst - Geschäftsleitung - Außendienstpersonal - Innendienstmitarbeiter - Büros/Gebäude - Call-Center - Prospekte/Info-Material - Marketing ...

Bild 8: Beispiel für Ressourcen aus SRD-Praxisprojekten

8. RATSCHLÄGE FÜR DIE PRAK- TISCHE UMSETZUNG DES SRD

Einführung und Umsetzung des SRD sollten in der betrieblichen Praxis in einem sorgsamem Stufenplan erfolgen, wie er in Bild 10 dargestellt ist. Dabei ist es besonders wichtig, dass ein möglichst kompetentes und heterogenes SRD-Team gebildet wird.

Hinsichtlich der Kompetenz müssen die Teammitglieder gute Kenntnisse über das jeweilige SRD-Objekt (Abteilung, Division, Produkt, ganzes Unternehmen usw.) besitzen. Das Primat der Teamheterogenität verlangt Teammitglieder mit verschiedenen Qualifikationen und unterschiedlicher (funktionaler und divisionaler) Herkunft aus dem Unternehmen, damit das SRD-Objekt aus möglichst vielfältigen Perspektiven beleuchtet wird.

Sofern externe SRD-Berater eingesetzt werden, sollten die Klienten vor allem auf einen vollen Know-How-Transfer achten, um mögliche Nachfolgeprojekte weitgehend unabhängig von externer Hilfe vorantreiben zu können.

7. ÜBERBLICK ÜBER WEITERE SRD- PRAXISANWENDUNGEN

Praktische Beispiele für SRD-Anwendungen liegen bis heute aus folgenden Bereichen vor:

- Kreditinstitute und Bankfilialen,
- Mittelstandsunternehmen verschiedener Branchen,
- Pharmaunternehmen,
- Industrieller Großkonzern,
- Versicherungsunternehmen,
- Fluggesellschaften,
- Luftfrachtgesellschaft,
- Bau- und Immobilienunternehmen,
- Messgesellschaft,
- Bildungsinstitute,
- Handelsunternehmen,
- Deutsche Gewerkschaft,
- Katholische Kirche,
- Hotels und Sanatorien,
- Beratungsunternehmen.

Teilweise sind die jeweiligen Projektergebnisse bereits veröffentlicht worden (vgl. z. B. Lehmann/Schneider, Schneider/Ullrich, KUBE-Autorenkollektiv).

Die Bilder 8 und 9 geben einen ausschnitthaften Überblick über Erfolgsfaktoren und Ressourcen aus ausgewählten SRD-Praxisprojekten.

Filiale eines Kreditinstituts	Operativer Betrieb einer Fluggesellschaft
... - kurze Wartezeiten - Flexible Öffnungszeiten - Kompetente Beratung - Hohe Vertraulichkeit - Gutes Image - Schnelle Abwicklung - Günstige Konditionen - Gute Kundenbetreuung - Flugplantransparenz - Kulanz am Check-in - Abfertigungsschnelligkeit - Service an Bord - Flugambiente - Zeitoptimierte Anreise ...
Sanatorium/Krankenhaus	Versicherungs- unternehmen
... - Ärztliche Betreuung - Sauberkeit in der Klinik - Gute Ernährungsberatung - Veranstaltungsangebot - Sorgsame Betreuung - Hoher Qualitätsstandard - Hilfsbereitschaft - Kundennähe - Beratungskompetenz - Seriosität - Termintreue - Erreichbarkeit - Zusatzleistungen (z.B. Gesundheits-/Notfallberatung) ...

Bild 9: Beispiele für Erfolgsfaktoren aus SRD-Praxisprojekten

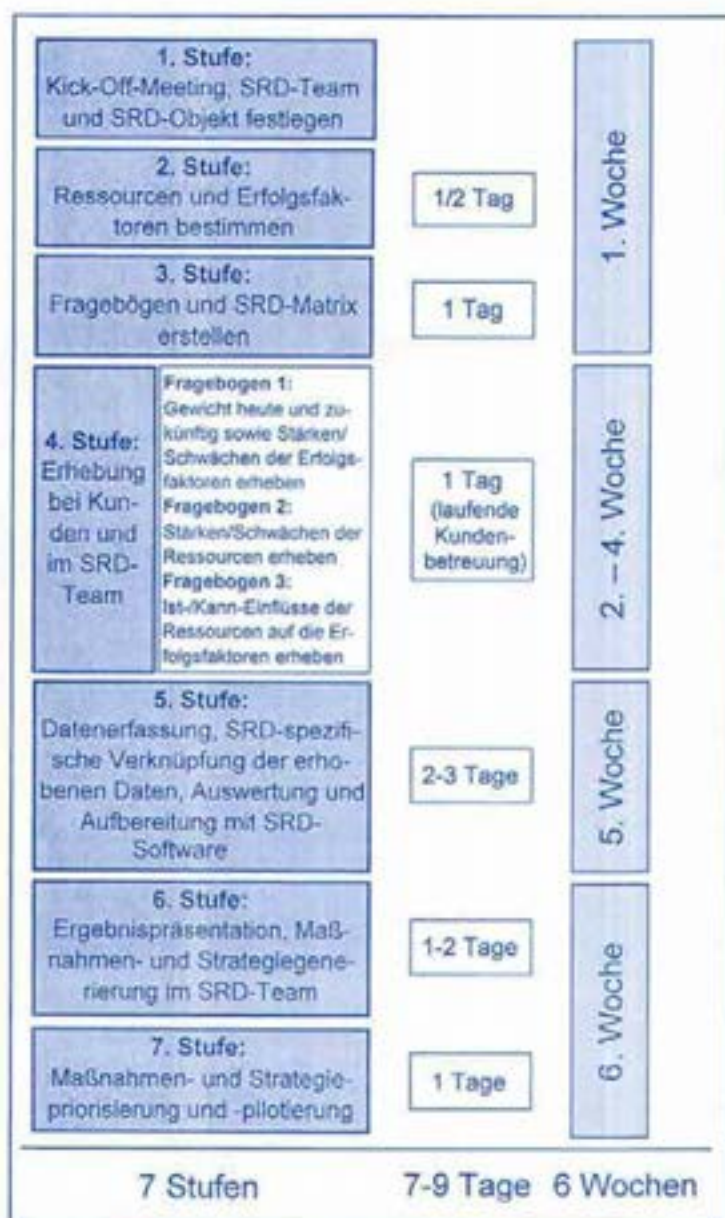


Bild 10: SRD-Projekttablauf

Ferner sollte ein professionelles SRD-Projekt die Dauer von sechs bis acht Wochen nicht überschreiten, um die Optimierungs- und Vitalisierungsmaßnahmen möglichst rasch umzusetzen und das aus dem Projektmanagement berücksichtigte „Versanden“ zu verhindern. Laufdauern von ein oder gar zwei Jahren – wie bei manchen QFD-Projekten – sind völlig inakzeptabel. Gleiches gilt für SRD-Schulungen. Sie sollten in maximal drei Tagen abgeschlossen sein.

9. FAZIT: SRD GEHÖRT IN DIE TOOL-BOX VON CONTROLLERN, BERATERN UND MANAGERN

Für Erfolgsfaktoren- und Ressourcenuntersuchungen, Stärken-Schwächen

und Relevanzanalysen usw. werden häufig unterschiedliche Instrumente herangezogen, die oft Insellösungen für spezifische Fragen darstellen und nicht selten ohne gegenseitige Abstimmung von separaten Einheiten im Unternehmen eingesetzt werden. Gleiches gilt für Instrumente, mit denen eine kundenorientierte Produkt-, Geschäfts- und Unternehmensentwicklung vorangetrieben werden soll (z. B. Means-End-Konzept, Target Costing, QFD).

Viele dieser Instrumente lassen sich unter dem Dach des SRD vereinen und/oder werden durch das SRD substituiert. So ziehen SRD-Vertreter mit dem Slogan ins Feld „SRD schlägt QFD und Target Costing“, was auch in der Praxis nicht selten zu einem Methodenstreit führt. Da

Reichhaltigkeit und Mächtigkeit des SRD ein vergleichsweise hohes Niveau haben, spricht vieles dafür, dass SRD dabei als Sieger vom Platz geht.

Außerdem ist SRD universell anwendbar. Damit muss nicht für jeden Businessstyp und jedes Managementproblem wieder eine neue Methode mobilisiert werden. Damit ergibt sich für die Praxis eine hohe methodische Kontinuität und die Möglichkeit, die in der Praxis häufig verstaubte tool-box gezielt zu entrümpeln.

Literatur

Deyhle, A. (2000): Controller Praxis, Bd. II, 13. Auflage, München

Engelhardt, W. H. / Freiling, J. (1997): Marktorientierte Qualitätsplanung: Probleme des Quality Function Deployment, in: Die Betriebswirtschaft, 57, 1, S. 7-19

KUBE-Autorenkollektiv (2000): SRD schlägt QFD: Unternehmensentwicklung mit Success Resource Deployment, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 49, 1, S. 21-27

Kuß, A. (1994): Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End-Chains, in: Kundennähe realisieren, hrsg. v. V. T. Tomczak u. C. Belz, St. Gallen, S. 256-262

Lehmann, D. / Schneider, D. (1999): Airlines auf dem Weg zur Kundenorientierung, in: Internationales Verkehrswesen, 51, 11, S. 528-529

Schneider, D. / Ullrich, K. (1999): Retail Banking im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und Kundenorientierung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Rahmen des Projekts „Kundenorientierung in Genossenschaftsbanken“, in: Genossenschaftsblatt, 12, S. 24-27

Strey, M. (2000): SRD für Excel – Softwareprogramm und Konzeptbeschreibung, Malschenberg. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	26	31	S	V	T

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	32	34	V	Z	F

AUFBAU EINES EINHEITLICHEN UND INTEGRIERTEN KONZERN-STEUERUNGSSYSTEMS

bei hoher Diversität der europäischen Einzelabschlüsse



Die Autoren Dr. Sören Dressler, Principal, und Kurt-Henrik Müller sind Berater bei A. T. Kearney, Management Consultants, Düsseldorf

von Sören Dressler und Kurt-Henrik Müller, Düsseldorf

- Europäische Konzerne, insbesondere wenn sie auch in Ost-Europa tätig sind, sehen sich mit einer hohen Diversität nationaler Rechnungslegungen bei häufig kleinen Geschäftseinheiten konfrontiert.
- Ein Konzernabschluss nach internationalen Standards sorgt für die notwendige Integration im Rechnungswesen, vernachlässigt jedoch die Führungs- und Steuerungsanforderungen des Managements.
- Eine entsprechend ausgestaltete Profit-Center-Rechnung kann die entstandene Lücke schließen und Einheitlichkeit und Transparenz in der Steuerung wieder herstellen.

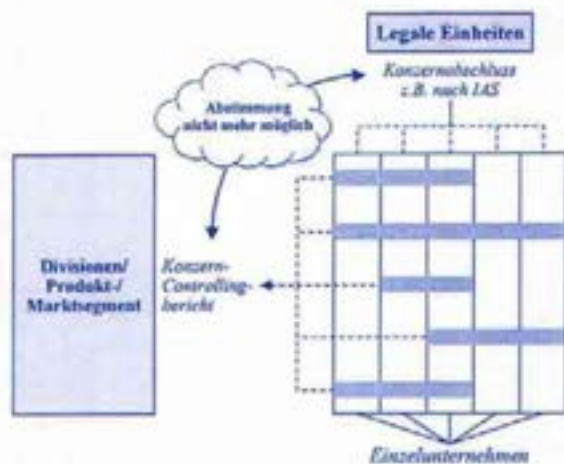
Die politische EU-Osterweiterung ist in aller Munde. Für viele europäische Konzerne, auch mittelständischer Prägung, ist sie längst schon wirtschaftliche Realität.¹ Sie sind im gesamten europäischen Raum, einschließlich Ost-Europa, tätig und verfügen über eine Vielzahl von Tochtergesellschaften in den einzelnen Ländern². Diese werden in der Regel in der Form rechtlich selbständiger Einheiten gegründet und geführt. Damit sehen sich die europäischen Konzerne zum einen mit einer ebenso großen Diversität an nationalen Abschlüssen konfrontiert³, zum anderen werden diese Gesellschaften häufig nicht entsprechend ihrer le-

galen Strukturen, sondern entsprechend der Management-Strukturen, z. B. als Divisionen oder Produkt-Marktsegmente, in den Konzern integriert⁴.

Die Erstellung des Konzernabschlusses nach internationalen Standards, z. B. den IAS-Vorschriften zur Integration und Wiederherstellung der Transparenz im Rechnungswesen ist gängige Praxis⁵. Im Controlling gibt es in der Regel keine vergleichbare Entwicklung, insbesondere wenn eine **Konvergenz zwischen internem und externem Rechnungswesen nicht besteht**.⁶ Dies führt zu fehlender Einheitlichkeit und Transparenz der Führungs- und Steuerungsinstrumentarien. Kulturelle, sprachliche und systemtechnische Probleme verstärken die Inkongruenz. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, entsteht häufig ein Managementreporting gemäß der Divisionen/Segmente, das mit dem landesspezifischen legalen Reporting der Einzelunternehmen kaum noch oder gar nicht mehr in Abstimmung gebracht werden kann.

Die Folge ist ein Vakuum bei der stringenten Umsetzung der Unternehmensziele und -strategie in den dezentralen Einheiten. Auslandsgesellschaften füllen dieses Vakuum häufig mit individuellen Controllinginstrumenten. Die zum Teil kleinen dezentralen Geschäftseinheiten bauen dabei auf dem Rechnungswesen gemäß ihren landesspezifischen Vorschriften auf. Für das Reporting an die Konzernzentrale werden nur die wichtigsten Größen der externen Rechnungslegung übergeleitet.

Aus Sicht des zentralen Controlling ist damit eine weitergehende Detaillierung



Mangelnde Integration von Konzern-Controlling und Konzernabschluss

der übermittelten Informationen häufig nicht möglich. Einheitlichkeit und durchgehende Transparenz des Controlling-Systems können somit nicht sichergestellt werden. Damit sind wesentliche Anforderungen des Managements an ein effizientes, integriertes Führungs- und Steuerungssystem vernachlässigt. Die erforderliche sinnvolle Balance von dezentraler unternehmerischer Freiheit und einheitlicher strategischer Ausrichtung ist gefährdet. **Häufig gewinnen hier die Interessen des dezentralen Managements die Überhand und zentrale, strategische Elemente geraten in den Hintergrund.**

Wie kann diese kritische Balance sinnvoll hergestellt werden? Nachfolgend wird ein Weg gezeigt, wie dies mit entsprechender Ausgestaltung der Profit-Center-Rechnung unter Beachtung der Kosten-Nutzen-Relation und Mitarbeitermotivation bewerkstelligt werden kann. Dabei sind drei Grundansätze zu beachten:

- 1) Entwicklung eines Controlling-Modells („Master“) mit Centerstrukturen;
- 2) Weiterentwicklung der Centerstruktur nach einheitlicher Richtlinie aufgrund dezentraler Bedürfnisse; Bildung von Centern innerhalb der Landesgesellschaften nach den Prinzipien der Kompetenz, Beeinflussbarkeit und Verantwortung;
- 3) Integration der Center-Rechnung mit der Landes-Gewinn- und Verlustrechnung.

1 Entwicklung eines Controlling-Modells („Master“) mit Centerstrukturen

Ausgangspunkt zum Aufbau eines einheitlichen und integrierten Konzernsteuerungssystems im hier vorgestellten Sinne ist die Entwicklung eines Controlling-Masters, praktisch als Blueprint für die konzernweite Einführung.⁷ Im Controlling-Master werden festgelegt:

- Die grundsätzlichen Centertypen, z. B. Profit Center, Revenue Center, Cost Center⁸;
- Die finanziellen Steuerungsgrößen der Center;
- Die Integration des Centercontrolling mit dem Rechnungswesen.

Die Ausgestaltung in den einzelnen Ländern wird durch den Master keinesfalls vorgegeben. Vielmehr werden Module und Definitionen bereitgestellt, die es erlauben, in den einzelnen Ländern spezifische Lösungen mit standardisierten Elementen zu entwickeln. Insgesamt ergeben sich drei grundsätzliche Fragestellungen, die durch einen erfolgreich entwickelten Controlling-Master abgedeckt werden müssen:

• Welche Centerstrukturen können und sollen einheitlich vorgegeben werden?

Im Vordergrund steht der systematische Aufbau in Übereinstimmung mit dem Führungs- und Organisationsmodell des Unternehmens. Besonderer Wert sollte dabei auf die Übereinstimmung von Kompetenz, Beeinflussbarkeit und Verantwor-

tung der Führungskräfte gelegt werden.⁹ Nur so kann der künftige Centerleiter die Controllingfunktion effektiv ausüben.

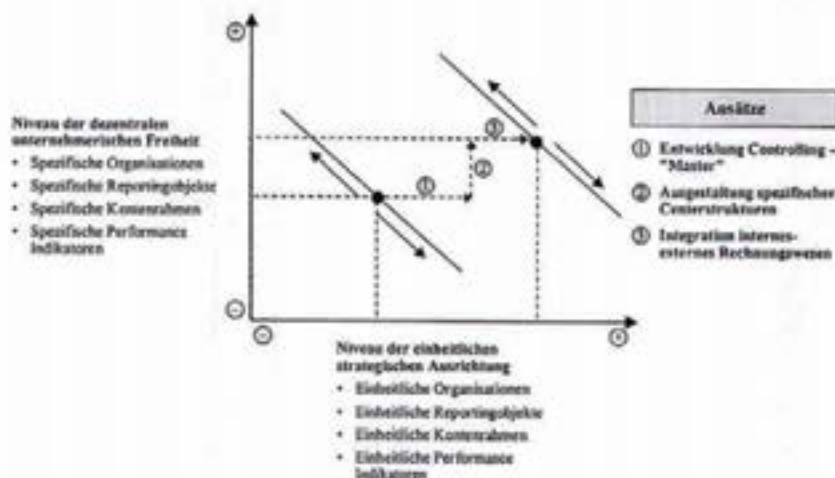
Wesentliche Antworten auf diese Fragestellung beinhalten die Entwicklung von Basis-Centertypen (z. B. nach Funktionen: Verwaltung, Vertrieb, Produktion) und die Zuordnung von Kerntätigkeiten zu diesen Centertypen.¹⁰ Für die Vergleichbarkeit ist es von außerordentlicher Wichtigkeit, dass die Centereinheiten den gleichen Wertschöpfungskettenabschnitt abbilden. Nur so kann der Grundstein für länderübergreifende Benchmarking-Analysen von Centern gelegt werden.

• Für welche finanzielle Größe sollen die entwickelten Centereinheiten verantwortlich sein?

Hier ist zunächst zu identifizieren, welche Rolle innerhalb des gesamten Wertschöpfungsprozesses die einzelnen Centertypen einnehmen. Festzulegen ist damit insbesondere, wer Erlös- (Revenue Center), Kosten- (Cost Center) oder Ergebnisverantwortung (Profit Center) tragen soll. Darüber hinaus ist die Verantwortung für die Entwicklung einzelner Bilanzbestandteile (z. B. Anlagevermögen, working capital) zuzuweisen. Ziel ist es, jeder Führungsebene nach dem Grundsatz der Kompetenz, Beeinflussbarkeit und Verantwortung finanzielle Erfolgsmaßstäbe zuzuweisen.¹¹

• Wie sind die entsprechenden Centerberichte mit dem Rechnungswesen zu integrieren?

Es empfiehlt sich im Sinne einer Annäherung von internem und externem Rechnungswesen im ersten Schritt, die finanziellen Erfolgsgrößen dem externen Konzernrechnungswesen zu entziehen.¹² Dieser Schritt erfordert insbesondere in Unternehmen mit großen Unterschieden zwischen externer und interner Rechnungslegung ein Umdenken.¹³ Dezentral aufgestellten Organisationen fällt dies häufig wesentlich leichter, da sie in der Regel die Übereinstimmung von Rechnungswesen- und Controllinggrößen in der Praxis gewohnt sind.



Ansätze zur verbesserten Balance zwischen dezentraler unternehmerischer Freiheit und einheitlicher strategischer Ausrichtung

Der Controlling-Master muss den Bedürfnissen des zentralen und dezentralen Managements zur Steuerung des Unternehmens Rechnung tragen. Soweit die Informationen des externen Rechnungswesens nicht mehr ausreichen, um die dezentralen Managementanforderungen zu befriedigen, sind Erweiterungen vorzunehmen. Maßgeblich sollte allerdings bei jeglicher Entfernung vom externen Rechenwerk die Überleitbarkeit zwischen Controlling-Berichtswesen und dem Rechnungswesen sein.

Die im Controlling-Master aufgestellten Eckpfeiler sind in diesem Sinne weiter zu detaillieren und dezentral zu diskutieren. Wichtigstes Anliegen sollte es sein, durch die intensive Diskussion mit den einzelnen Ländern ein wirkungsvolles und breit akzeptiertes Controlling-Instrumentarium zu entwickeln. Der Controlling-Master sorgt damit auch langfristig für ein einheitliches und konsistentes Instrumentarium für den gesamten Konzern. Die im folgenden näher spezifizierten Grundsätze sollten besonders berücksichtigt werden:

2 Weiterentwicklung einheitlicher Centerstrukturen aufgrund dezentraler Bedürfnisse

Ausgangspunkt für die Erfassung dezentraler Bedürfnisse ist die Aufzeichnung dezentraler Prozesse und Aufbaustrukturen. Die Aufzeichnung von Prozessen und der Abgleich mit den gegebenen Organisationsstrukturen dient auch als Plausibilitätskontrolle der dezentral gewählten Aufbauorganisation. Gleichzeitig kann er als Startpunkt für bislang möglicherweise noch nicht realisierte Reorganisationen dienen.

Um später eine länderübergreifende Vergleichbarkeit realisieren zu können, sind die dezentralen Einheiten so weit wie möglich dem Controlling-Master entsprechend abzubilden. Die wesentlichen Ausnahmen hiervon sind in einem Katalog zu dokumentieren und bei künftigen Vergleichen zu Rate zu ziehen. Die Basis-Centertypen werden im Controlling-Master hinterlegt. Unterhalb der Center obliegt es jeder dezentralen Einheit, organisatorische Verfeinerungen vorzunehmen.

Die Bildung von Centern hat aus Controllingsicht u. a. den Zweck, sich selbst

steuernde Einheiten zu schaffen. Deswegen ist für die Einführung von Centerstrukturen in hohem Maße auf die Übereinstimmung von Kompetenz des Centerleiters mit seinen Beeinflussungsmöglichkeiten und seiner Verantwortung zu achten.¹⁴ In der Praxis tritt bei der Centerbildung jedoch häufig das Gegenteil ein. So werden zum Beispiel Verantwortliche von Cost Centern an virtuellen Center-Profiten gemessen, deren Beeinflussbarkeit kaum verstanden wird und deshalb kaum möglich ist. Der zum Teil irrtümliche Glaube, in Konzernen mit mittelständischer Größenordnung, auch Produktionsleitern mit manchmal weniger als 10 Mitarbeitern, theoretische Erlöse zufließen zu lassen, erhöht die Komplexität erheblich. Zum einen ist eine aufwendige Controlling-Buchhaltung erforderlich, zum anderen verstehen die betroffenen Produktionsleiter diese Ergebnisgröße nicht richtig. **Anstatt durch „unternehmerisches, dezentrales“ Denken Effizienzvorteile zu erzielen, werden suboptimale Verhandlungslösungen realisiert.** Zudem geht der Fokus auf die Kernaufgaben verloren.¹⁵

Wenn der Centerleiter die Möglichkeit der Steuerung hat und sein Erfolg messbar wird, dann kann er auch für die Abweichungen konsequent zur Verantwortung gezogen werden. In diesem Fall kann er sich auch nicht mehr durch „Verhandlungsergebnisse“ seiner Verantwortung entziehen.

Es gilt also zunächst zu determinieren, wer im Unternehmen an einem Ergebnis (= Profit) gemessen werden soll.¹⁶ Aufgrund der externen Erlöse sind häufig die Vertriebsseinheiten für eine solche

Ergebnisverantwortung prädestiniert. Der Vertrieb verantwortet in der Regel lediglich die Marge zwischen den Erlösen, dem Materialeinstand und seinen eigenen Vertriebskosten. Dies birgt die Gefahr, dass der Ausweis eines relativ hohen Ergebnisses erfahrungsgemäß falsch interpretiert werden kann. Sinnvoller erscheint es, im Vertrieb die GuV in der Profit-Center-Rechnung nachzubilden. Dies bedeutet, dass bereits in der Profit-Center-Rechnung eines Vertriebes Werte für Overhead-Kosten, wie z. B. Verwaltung oder Vertriebsleitung, berücksichtigt werden müssen. Da diese Kosten nicht durch den Vertrieb beeinflusst werden können, empfiehlt sich an dieser Stelle der **Ansatz mit Plan-Werten.**¹⁷ Jede Vertriebsseinheit hat somit seine eigenen, direkt beeinflussbaren Kosten im „Ist“ zu verantworten und erhält alle anderen Kosten informatorisch zu Plan-Werten ausgewiesen.¹⁸

Im Zusammenhang mit der Etablierung von Profit Centern wird häufig auch der **Aufbau einer Verrechnung von internen Leistungen** thematisiert. Vielfältige Erfahrungen zeigen, dass wenn für die internen Leistungen kein regelmäßig messbarer Preis eines liquiden Marktes vorliegt, **erhebliche Managementressourcen zu deren Vereinbarung gebunden werden.** Dies gilt insbesondere, da es für einen Profit-Center-Leiter vermeintlich einfacher ist, seinen Profit durch interne Preisverhandlungen als durch Kostensenkung im eigenen Bereich oder Erlössteigerungen am Markt zu steigern.¹⁹ Die Moderation dieser Verhandlungen und die Pflege des Systems sind häufig nicht zielführend und konzentrieren die Managementaktivitäten auf nicht wertschaffende Aufgaben. Der

Profit Center-Rechnung Profit Center: ABC Monat: Mai 2001 (TDM)				Anmerkung:	Quelle:
	Ist	Plan	Δ		
⊕ Umsatz	99	102	-3	Ist-Werte	Externes Rechnungswesen
⊖ Materialeinstand	53	30	+23	Standard-Werte	Controlling
⊖ Vertriebskosten	18	20	-2	Ist-Werte	Externes Rechnungswesen
⊖ Verwaltung	17	17	-	Plan-Werte	Controlling
Leitung	5	5	-	- Plan-Werte	Controlling
Kaufmännischer Bereich	12	12	-	- Plan-Werte	Controlling
...				-	
Standard-Ergebnis	11	35	-21		

Schematische Profit-Center-Rechnung

Aufbau eines internen Verrechnungssystems bietet sich daher nur unter bestimmten Bedingungen und für entsprechend große Einheiten an.

Für kleinere Vertriebsseinheiten bietet sich demgegenüber der Aufbau von Revenue Centern mit reiner Erlösverantwortung an. In diesem Falle wird auch auf die Erfassung des Materialeinstandes auf Vertriebssebene verzichtet. Entsprechende Anforderungen mit Leistungsmaßstäben können über zusätzliche Kennzahlen abgedeckt werden.

Cost Center werden insbesondere in Bereichen ohne externe oder interne Erlöse eingeführt (z. B. Verwaltung, Produktion). Falls die Produktion als Cost Center geführt wird, sollte die Leistungsmessung durch ein **differenziertes Produktionscontrolling** effektiv unterstützt werden, um die Verfolgung von qualitativen und Kostensenkungs-Zielen sicherstellen zu können. Im Falle von Verwaltungsbereichen als Cost Center, z. B. dem Controlling, sollte zusätzlich über Leistungsvereinbarungen (**Service Level Agreements**) das erforderliche qualitative Niveau der Services und Dienstleistungen festgelegt werden.²⁰

Neben der in der Center-Rechnung zugewiesenen Verantwortung der Centerleiter für einzelne GuV-Größen ist **auch die Verantwortung für Bilanzpositionen** (z. B. Anlagevermögen, working capital) zu adressieren. Diese sollten entscheidungsrelevant und möglichst nahe am operativen Geschäft sein. Zum Beispiel sind je nach Branche und Umfang auch Kennzahlen für das „working capital“ zu bestimmen.

Es ist selbstverständlich, dass die vom Standard-Berichtswesen der Center und vom externen Rechnungswesen entlehnten finanziellen Größen keineswegs ausreichen, um die Leistung eines Centers in vollem Umfang abzubilden.²¹ Hierzu ist die Zusammenstellung **weiterer Indikatoren und Kennzahlen im Sinne einer „Balanced Scorecard“** erforderlich.²² Die Center-Rechnung liefert insofern nur das konsistente Gerippe, um standardmäßig, integriert und einheitlich über Ländergrenzen hinweg die Beurteilung von Centern zu ermöglichen. Die weitgehende Kongruenz mit dem externen Rechnungswesen und die Integration des Controllinginstrumentariums schafft ein

sehr solides Instrumentarium, das die Basis für weitergehende Einzelfallanalysen bildet.

4 Integration der Center-Rechnung mit der Landes-Gewinn- und Verlustrechnung

Die konsequente Einführung von Centern wird zu einer ebenso konsequenten Nachfrage der verantwortlichen Centerleiter nach Steuerungsinformationen führen. Im Sinne eines „lean controlling“ und der Selbststeuerung dieser Einheiten darf dies nicht zu einer Aufblähung des institutionellen Controlling führen.²³ Daher erscheint es sinnvoll, den größten Umfang der benötigten Steuerungsinformation durch einen Katalog von Standard-Berichten abzudecken.

Der Gedanke der Selbststeuerung gebietet es auch, die Informationen transparent und getreu dem Leitmotiv „ein Sachverhalt – eine Zahl“ darzulegen. Damit ist es nur konsequent, dass insbesondere bei vielen Auslandsgesellschaften **die Profit-Center-Rechnung möglichst mit der Landes-GuV nach Konzernrechnungslegung integriert sein wird.**

Externes und internes Rechnungswesen haben allerdings nach wie vor und ganz bewusst unterschiedliche Adressatenkreise und gegensätzliche Zielsetzungen.²⁴ Aufgrund der mittlerweile auch in Deutschland verbreiteten angelsächsischen, stärker investororientierten Rechnungslegung ist die Differenz jedoch nicht mehr unüberbrückbar.²⁵ Dies betrifft sowohl Struktur als auch Inhalte. Allein schon die formelle Übereinstimmung erleichtert es den im Controlling und Rechnungswesen weniger bewanderten Führungskräften, sich besser zurechtzufinden. Darüber hinaus sind die Abweichungen zwischen den Controllinggrößen und den Größen des externen Rechnungswesens auf Landesebene sofort ersichtlich und überleitbar.

● Sinnvollerweise wird die Integration damit begonnen, **zunächst einen Katalog der GuV und Bilanzgrößen aufzustellen, die man ohne Veränderung auch im Controlling wiederfinden möchte.** Dies betrifft i. d. R. die Erlöspositionen und die wichtigsten Kostenpositionen. Diese Positionen sollen künftig in die Verantwor-

tung der Centerleiter fallen. Dabei ist es hilfreich, auf den in der Regel einheitlichen und detaillierten Katalog der Definitionen des Rechnungswesens zurückzugreifen.

- Im nächsten Schritt sind die **Größen zu bestimmen, die nicht in der Verantwortung der Centerleiter liegen sollen.** Dies sind zum Beispiel neutrale Aufwendungen und Erträge (z. B. Buchgewinne aus Anlagenabgängen), die keinen Zusammenhang mit dem operativen Geschäft haben und daher auch nicht in die Beurteilung von Centerleitern eingehen sollten.
- In einem dritten Schritt werden die Abweichungen zum externen Rechnungswesen festgelegt. Diese können sich sowohl auf Abweichungen in der Darstellung (z. B. höherer Detaillierungsgrad) beziehen als auch inhaltlicher Natur sein. Als Beispiel sei hier die Verwendung von in der Planung festgelegten **Standard-Kostensätzen** zur Bestimmung des Materialeinstandes in Profit-Centern oder zur Bestandsbewertung genannt. Dies schafft eine unterjährige Vergleichbarkeit und Kontinuität. Des Weiteren kann insbesondere bei Verzicht auf interne Leistungsverrechnungen die Einstellung von Plan-Werten zum Beispiel für Verwaltungsumlagen, Vertriebsinnendienstleistungen sinnvoll sein.

Wichtigstes Ziel bei dieser Vorgehensweise ist es, dass letztendlich kontinuierlich die Überleitbarkeit der Centerberichte zu den einzelnen Größen oder Teilbereichen der GuV sichergestellt werden muss. Nur so kann eine durchgängige Integration im Controlling sowie zwischen Controlling und Rechnungswesen und damit eine konsequente Transparenz unternehmensweit eingeführt werden. Hierdurch kann eine signifikante Effizienzsteigerung bei der Nutzung des bisherigen finanziellen Instrumentariums erreicht werden. Insbesondere die Vergleichbarkeit wird auf transparente, akzeptierte Grundlagen gestellt.

5 Fazit und Literatur

Die dargestellte Center-Rechnung (siehe Abbildung auf der nächsten Seite) bildet insbesondere für europäische Konzerne eine Klammer zwischen zentralen und dezentralen Management- und Con-

Profit Center-Rechnung		Überleitung	Landes-Gewinn- und Verlustrechnung	
• Umsatz	Ist-Werte		• Umsatz	Ist-Werte
• Materialeinstand	Standard-Werte	• Bestandsveränderung	Ist-Werte	
		• Eigene Herstellkosten	Ist-Werte	
		• Anschaffungskosten	Ist-Werte	
• Vertriebskosten	Ist-Werte	• Vertriebskosten	Ist-Werte	
• Verwaltungskosten	Plan-Werte	• Verwaltungskosten	Ist-Werte	
Profit Center-Ergebnis		• Neutraler Aufwand/ Ertrag	Ist-Werte	
		GuV-Ergebnis	Ist-Werte	

Sinnvolle Überleitung Profit-Center-Rechnung / Landes-GuV

trollanganforderungen. Sie fördert die dezentrale unternehmerische Freiheit und stellt gleichzeitig Einheitlichkeit und Transparenz des Controllinginstrumentariums her. Ihre Umsetzung ist auch in kleinen Auslandsgesellschaften kostengünstig möglich. Das wichtigste Element ist die Entwicklung eines **Controlling-Masters, der als Blueprint für die Centerbildung in allen Einzelgesellschaften dient**. Unter Berücksichtigung der Beeinflussbarkeit und der engen Verzahnung zwischen internem und externem Rechnungswesen entsteht mit dem Centercontrolling ein integriertes Konzernsteuerungsinstrument, das unter Berücksichtigung der hohen Diversität der europäischen Einzelabschlüsse eingesetzt werden kann.

Amponsem, Heidi/Bauer, Stephan/Gerpott, J. Torsten/Mattern, Klaus: Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, Zeitschrift für Organisation, Heft 4, 1996, S. 219-225

Bouncken, Ricarda B.: Dem Kern des Erfolges auf der Spur – State of the Art zur Identifikation von Kernkompetenzen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7/8, 2000, S. 865-887

Eschen, Erik: Mittelstandsholding, Zeitschrift für Organisation, Heft 3, 2000, S. 164-170

Rieger, Michael/Mayer, Reinhold: Integriertes, wertorientiertes Profit-Center-Management, Unternehmenswertmodell und Managementinformationssystem als zentrale Steuerungsinstrumente, in: Horváth, Péter, Controlling & Finance, S. 119-151, Stuttgart 1999

Mensch, Gerhard: Kosten-Controlling – Kostenplanung und -kontrolle als Instrument der Unternehmensführung, München/Wien 1998

Kaplan, Robert S./Norton, David, P.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997

Klingbeil, Norbert: Kapitalmarkt-orientiertes Performance Reporting – Annäherung von internem und externem Rechnungswesen, IO Management, Heft 9, S. 24-30, 2000-11-02

Klofat, Bernhard: Ergebnisorientierte Steuerung von Tochterunternehmen, Betriebswirtschaftliche Forschungsbeiträge, Bd. 37, München, 1989

Küting, Karlheinz: Perspektiven der externen Rechnungslegung – Auf dem Wege zu einem umfassenden Business Reporting, Betriebs-Berater, Heft 9, 2000, S. 451-456

Steinle, Claus/Thiem, Henning/Rohden, Holger: Controlling als interne Serviceleistung, Controlling, Heft 6, 2000, S. 281-287

Streim, Hannes: Die Vermittlung von entscheidungsnützlichen Informationen durch Bilanz und GuV – Ein nicht lösbares Versprechen der internationalen Standardsetter, Betriebliche Forschung und Praxis, Heft 3, 2000, S. 111-131

Ward, Keith: Strategic Management Accounting, Oxford 1997

Weber, Frank: Profit-Center-Rechnung nach Marktzinsmethode, Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 1, 1997, S. 30-37

Fußnoten

- ¹ Vgl. auch: E. Eschen, 2000, Mittelstandsholding, S. 164 f.
- ² Vgl. auch: H. Amponsem, 1996, Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, S. 219
- ³ Vgl. auch: K. Küting, 2000, Perspektiven der externen Rechnungslegung, S. 451
- ⁴ Vgl. auch: B. Klofat, 1989, Ergebnisorientierte Steuerung von Tochterunternehmen
- ⁵ Vgl. auch: K. Küting, 2000, Perspektiven der externen Rechnungslegung, S. 451 und H. Streim, 2000, Die Vermittlung von entscheidungsnützlichen Informationen durch Bilanz und GuV, S. 117f.
- ⁶ Vgl. auch: N. Klingbeil, 2000, Kapitalmarkt-orientiertes Performance Reporting
- ⁷ Vgl. auch: W. Rieger, Integriertes, wertorientiertes Profit-Center-Management, 1999, S. 125 ff.
- ⁸ Vgl. auch: C. Steinle, 2000, Controlling als interne Serviceleistung, S. 283
- ⁹ Vgl. auch: H. Amponsem, 2000, Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, S. 220
- ¹⁰ Vgl. auch: H. Amponsem, 2000, Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, S. 223
- ¹¹ Vgl. auch: K. Ward, 1997, Strategic Management Accounting, S. 184
- ¹² Vgl. auch: F. Weber, 1997, Profit-Center-Rechnung nach Marktzinsmethode, S. 31
- ¹³ Vgl. auch: K. Ward, 1997, Strategic Management Accounting, S. 8
- ¹⁴ Vgl. auch: H. Amponsem, 1996, Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, S. 224
- ¹⁵ Vgl. auch: R.B. Bouncken, 2000, Dem Kern des Erfolges auf der Spur?, S. 869
- ¹⁶ Vgl. auch: F. Weber, 1997, Profit-Center-Rechnung nach der Marktzinsmethode, S. 35
- ¹⁷ Vgl. auch: G. Mensch, 1998, Kosten-Controlling, S. 38 ff.
- ¹⁸ Vgl. auch: K. Ward, 1997, Strategic Management Accounting, S. 287 f.
- ¹⁹ Vgl. auch: F. Weber, 1997, Profit-Center-Rechnung nach der Marktzinsmethode, S. 35
- ²⁰ Vgl. auch: C. Steinle, 2000, Controlling als Serviceleistung, S. 286
- ²¹ Vgl. auch: G. Mensch, 1998, Kosten-Controlling, S. 275
- ²² Vgl. auch: R. Kaplan, 1997, Balanced Scorecard, S. 34 f.
- ²³ Vgl. auch: C. Steinle, 2000, Controlling als Serviceleistung, S. 283
- ²⁴ Vgl. auch: K. Küting, 2000, Perspektiven der externen Rechnungslegung, S. 455 sowie K. Ward, 1997, Strategic Management Accounting, S. 5
- ²⁵ Vgl. auch: H. Streim, 2000, Die Vermittlung von entscheidungsnützlichen Informationen durch Bilanz und GuV, S. 114 ■

FINANZ- ANALYSTEN HEUTE



beim Controller Congress 2001

von Dipl.-Volkswirt Peter Thilo **Hasler**, Leiter Neuer Markt Research, HypoVereinsbank AG, München

Für Heiner Kamps, den Chef des gleichnamigen Backwarenkonzerne, sind wir Analysten meist „junge Schnösel, die ihren Job dauernd wechseln“. Und das ist ein noch vergleichsweise mildes Urteil. „Regenmacher und Gebrauchtwagenhändler“ entfuhr es unlängst einem US-amerikanischen Fondsmanager in einer deutschen Börsenzeitung, der dafür lieber anonym bleiben wollte. Der Streit fängt ja schon beim Namen an: **Der so häufig eingesetzte Begriff „Analyst“ ist nämlich falsch.** Der Kurzsichtige geht schließlich nicht zum Optiker, sondern zum Optiker.

Analytiker

Insofern ist das Pendant des Optikers der **Analytiker**. Das kommt von Analytik, also die Lehre, die Kunst oder das Verfahren der Analyse. Und wenn der Begriff schon falsch ist, dann darf sich hierzulande auch gleich jeder Analyst schimpfen, der will. Der Begriff ist schließlich nicht geschützt. Eine berufsständische Vereinigung wie bei den Ärzten oder den Anwälten gibt es in Deutschland ebenso wenig wie Zulassungsvoraussetzungen oder Sanktionen bei Vergehen gegen die Standesehre. Nicht einmal der DVFA, der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, ist es bislang gelungen, den ausgebildeten Analysten (beispielsweise den US-amerikanischen CFA- oder den europäischen CEFA-Analysten) vom obskuren Tipgeber abzuheben.

Kritik an den Börsenprognosen

Skeptis ist also geboten. Dennoch werben Banken angesichts eines dramatischen Mangels an qualifizierten Fachkräften von ihren Wettbewerbern nicht selten ganze Teams ab. Wofür eigentlich? Diese Frage ist seit dem dramatischen Kurssturz am Neuen Markt umso berechtigter und ich traue mich zu sagen, dass es ohne diesen Kurssturz nicht zu den oben genannten Ausfällen gegen unseren Beruf gekommen wäre. Doch wir sind es gewohnt, immer wieder in der Kritik zu stehen. Schließlich hat sich zu den Meteorologen und den Astrologen eine dritte Berufsgruppe gesellt, über deren Prognosen man sich lustig machen darf.

Analysten machen Fehler, keine Frage. Trotz sauberer Recherche kann es immer wieder passieren, dass wir einen Trend falsch einschätzen. Niemand kann behaupten, immer richtig zu liegen. Es gibt eine grundlegende Einsicht in unseren Beruf, die da lautet: Analysten prognostizieren die Zukunft, sie sagen sie nicht vorher.

Von Mark Twain stammt der Satz: **Alle Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.** Für diese Prognosen sind wir auf eine **Vielzahl von Inputdaten** angewiesen. Diese Daten sind bisweilen so mächtig, dass manche Researchhäuser sogar neuronale Netze zur Herleitung ihrer Prognosen aufgebaut haben. Vielfach kommen sie für komplexe, quantitative und makroökono-

nomische Modelle wie der Dollar-Prognose zum Einsatz. Bei der Unternehmensanalyse dagegen kommt ihr Einsatz nicht zu zufriedenstellenden Ergebnissen.

Unternehmens-Analyse

Unser Dateninput in der Unternehmensanalyse besteht nicht nur aus Datenreihen, denn dann könnten die neuronalen Netze eingesetzt werden und damit die Computer unsere Arbeit übernehmen. Doch bereits hier demonstriert sich die Unmöglichkeit einer allumfassenden Ausbildung, denn noch gibt es keinen Königsweg, den zu beschreiten selbst bei der Interpretation des Jahresabschlusses zu einem richtigen Ergebnis führen würde, eine Aussage, mit der man beispielsweise Naturwissenschaftler, für die es nur richtig oder falsch, schwarz oder weiß gibt, schnell zur Weißglut treiben kann. Ich traue mich auch zu wetten, dass es den genannten Königsweg nicht geben kann. Und das liegt sicher nicht daran, dass bei einem Zusammentreffen von 3 Analysten diese mindestens 3 verschiedene Meinungen haben.

Berücksichtigt und insbesondere gewertet werden müssen beispielsweise auch **Marktstellung, Attraktivität eines Investment Case, Alleinstellungsmerkmale**, sogenannte Unique Selling Points, **Management Faktoren, First Mover Advantages**, Wettbewerbsintensitäten, **Markteintrittsbarrieren** etc. etc.

Eine moderne und sachgerechte finanzanalytische Unternehmensbewertung

muss also eine Branchenanalyse, eine Marktstellungsanalyse und eine Geschäftsmodellanalyse in die Untersuchung mit einbeziehen. Diese Faktoren können nicht in Kennzahlen gefasst werden, sondern müssen gewichtet werden und unterstehen damit der Erfahrung und damit letztendlich dem subjektiven Urteil des Analysten. Insgesamt gesehen **arbeitet der Analyst also wie ein Informationsprozessor!** Er sammelt Daten aller Art – wenn ich gefragt werde, was die wichtigste Eigenschaft des Analysten ist, so antworte ich stets mit „Fantasie“ –, wertet sie aus, und gibt sie in kondensierter Form an seine Kunden, also an Institutional Sales oder auch den Wertpapierberatern in den Filialen weiter. Wenn das Urteil in letzter Instanz aber von nicht messbaren, vielleicht auch subjektiven Eindrücken abhängig ist – wie ist Managementqualität letztlich zu bestimmen? – können Trivialitäten (leider!) schnell eine wesentliche Rolle in der Urteilsfindung spielen. Triviale Faktoren können beispielsweise im Analyst selbst begründet liegen und werden damit rasch wesentlich.

Als Analyst im Team

Ein Analyst muss insbesondere in der Lage sein, von seiner **eigenen persönlichen Lage zu abstrahieren**. Trivial ist diese Aussage, wenn beispielsweise ein Analyst für Luxusgüteraktien kein grundsätzliches Verständnis für teure Kleider aufbringt, sie ist auch noch naheliegend für den Analysten von Autoaktien, weshalb dieser von den Herstellern auch regelmäßig zu Probefahrten eingeladen wird.

Wenn es jedoch um Hochtechnologie- oder Biotechnologie-Branchen geht, dürfte der Kaufmann allein häufig überfordert sein. Dann zieht er häufig einen Spezialisten wie einen Techniker, Chemiker oder Informatiker zu Rate, **so dass sich die Unternehmensbeurteilung in der Praxis zunehmend als Teamarbeit gestaltet**. Wir dürfen auch nicht vergessen, dass Analysten hier vielfach einen Beratungsauftrag an die Unternehmen wahrnehmen. Schließlich hat der Analyst aus seinem Segment-Knowhow heraus einen breiteren Überblick über die Ak-

tivitäten der engsten Wettbewerber **und kann so die strategische Ausrichtung nicht selten besser einschätzen** als der Vorstand selbst. Analysten erziehen hier auch mal Unternehmen zu einer wertsteigernden Unternehmenspolitik, sie hinterfragen Investitionen, strategische Entscheidungen, versuchen Selbstüberschätzung der Unternehmen und zu risikante Strategien abzuwenden.

Analyst und IPO

Wir erinnern uns beispielsweise daran, dass Bill Gates erst auf nachhaltigen Druck der Finanzanalysten auf den Netscape Navigator mit der Entwicklung eines eigenen Browsers reagierte. Auch am Neuen Markt kennen wir inzwischen eine ganze Palette solcher Beispiele. Dieser Beratungsauftrag gilt insbesondere beim Börsengang eines Unternehmens, weswegen das **IPO nicht zu Unrecht als Königsdisziplin der Aktienanalyse gilt**, da hier der erstmalige faire Aktienwert eines Unternehmens ermittelt werden soll, ohne dass auf Vergangenheitskurse zurückgegriffen werden kann.

Insofern stellt die Analyse eines noch nicht börsennotierten Unternehmens eine besondere Herausforderung dar. Diese besondere Herausforderung zeigt sich zum Beispiel am Neuen Markt, der seit April vergangenen Jahres nur eine Richtung kennt, nämlich nach unten! Herrschte vorher eine Zeit, in der kein Geschäftsplan vage genug war, um einen Börsengang mit deutlichen Zeichnungsgewinnen zu verhindern oder in der Verluste nur ein Hinweis auf Investitionen in zukünftige Marktanteile waren, so ist nun Katerstimmung angesagt und wir Analysten werden für die vernichteten Milliarden mit verantwortlich gemacht. Die Manager in den gecoverten Unternehmen dagegen, die ja immerhin über sehr viel detaillierteres Wissen über ihre operative Entwicklung verfügen als wir Analysten, bleiben in Deutschland zumindest in den Medien eher verschont.

Und so kommt das oben genannte Zitat vom Analysten-Schnösel manchen Vorständen bereits dann in den Sinn, wenn wir durch kritische Nachfrage versuchen, **das Business Modell überhaupt nachzuvollziehen**. Nicht selten ist Unmut beim Unternehmen die Folge, die dann die Bereitschaft zur Kommunikation mit

dem Analysten einschränken kann. Dennoch **gelingt es einem Analysten nicht selten, begrenzte oder widersprüchliche Aussagen seitens der Unternehmen offen zu legen**: beispielsweise, wenn sich Aussagen des Managements hinsichtlich geplanter Umsätze, Margen und Ergebnissen einander ausschließen! Bei diesem Hineinfragen ist die Rolle des Controllers als interner Sparringpartner ähnlich.

Nicht nur beim IPO (Initial Public Offering) ist der Analyst in Gefahr, zwischen die Fronten zu geraten, steht er doch auf dem ersten Blick zwischen dem Emittenten auf der einen Seite und dem Investor auf der anderen Seite. Seine Mittlerfunktion zwischen Emittenten und Anleger ist hier also besonders ausgeprägt. Hierzu ist jedoch zu sagen, **dass der Analyst grundsätzlich und an erster Stelle dem Investor verpflichtet ist**. Kursmanipulationen in dem Sinne, dass zu Gunsten des Emittenten eine Aktie künstlich zu hoch gepreist wird, haben sich noch nie ausgezahlt. Weder für den Analysten, noch für den Emittenten. Und nichts ist so peinlich und nachteilig, ja desaströs für den Kurs und den Ruf des Unternehmens, wie **wenn der Vorstand die zum Börsengang abgegebenen Planzahlen, denen ja immerhin eine penible Due Diligence zugrunde liegt, nach unten korrigieren muss**. Viele Investoren würden einen solchen Wert, wenn überhaupt, dann erst nach einer langen Periode wieder anfassen.

Ohne Zweifel ist bei jungen Wachstumsunternehmen die Historie per definitionem sehr begrenzt. Keine historischen Erfolge oder Misserfolge erlauben keine Rückschlüsse auf Management oder Produktqualitäten – sofern dieses überhaupt existiert, man beachte nur viele Werte aus dem Biotechnologiesektor, **deren Bewertung lediglich auf einer Idee basiert**, die vielleicht in einigen Jahren zur Produktreife wird. Hier haben wir Analysten es nicht selten mit Hockey-Stick-Prognosen zu tun, also einer Planung, die für ein leistungsschwaches Unternehmen häufig in einer rückläufigen Branche einen plötzlichen und nachhaltigen Umschwung vorhersagt. Auch dies ist eine wichtige Aufgabe des Analysten, nämlich die zu dieser Trendwende **erforderlichen Maßnahmen und Annahmen unter allen Umständen bis ins letzte Detail zu hinterfragen**.

Ranking und Benchmark

Grundsätzlich erstellen Analysten zunächst ein Ranking der von ihnen betreuten Aktien. Dieses Ranking stellen sie dann einer Benchmark gegenüber, also einem Vergleichsmaßstab wie dem DAX oder dem NEMAX50, und **prognostizieren eine Kursentwicklung besser, gleich gut oder schlechter als diese Benchmark.**

Entsprechend vergeben sie Anlageurteile zwischen Kauf oder Outperformance, Halten oder Neutral, Verkauf oder Underperformance, je nachdem, ob der Schwerpunkt auf einer absoluten oder einer relativen Kursentwicklung liegt.

Hauptaufgabe des Analysten ist es also, mit seinen Empfehlungen die Kursentwicklung der Aktie zu prognostizieren, und erst an nachrangiger Stelle die Qualität des Unternehmens einzustufen. Man kann hier nämlich nicht oft genug betonen, dass eine **Sell-Empfehlung nichts, aber auch gar nichts mit der Qualität des Unternehmens zu tun hat.** Auch das schlechteste Unternehmen kann zum Kauf empfohlen werden, wenn es nur billig genug ist, auch das beste Unternehmen wird irgendwann zu teuer. Alles wird früher oder später eine Frage des Preises!

Für die faire Preisfindung haben sich zwei Analyseverfahren durchgesetzt, der Peergroup-Vergleich und das DCF-Modell.

Peergroup- oder Vergleichsverfahren

bestimmen den Wert eines zu bewertenden Unternehmens durch **Ableitung aus den Börsenkursen vergleichbarer Unternehmen.** Ein Pure Play wie SAP wird beispielsweise mit seinen wesentlichen Wettbewerbern, also Oracle, Peoplesoft, I2 oder Siebel verglichen, eine DaimlerChrysler mit VW, BMW, Ford oder Peugeot. Hier ist die Aufstellung einer Peergroup vergleichsweise unkritisch. Schwieriger ist da schon das Auffinden einer Peergroup für Konglomerate oder Mischkonzerne wie E.ON, die in der Stromerzeugung, in der Spezialchemie, im Öl-Up- und Downstream (Aral), in der Waferfertigung, im Stahlhandel (Klöckner), in der Logistik (Stinnes) oder in der Aluminiumherstellung (VAW) tätig sein können – dabei ist noch zu erwäh-

nen, dass sich E.ON inzwischen aus der Telekommunikation, der PET-Flaschenherstellung verabschiedet hat –, und damit eine breite Palette an Vergleichswerten aus unterschiedlichsten Branchen erfordern, die dann wiederum nach bestimmten Kriterien zu gewichten sind.

Die Unschärfe im Bewertungsvergleich kann kein Analyst der Welt vermeiden, hier müssen wir uns – und übrigens auch die Investoren – mit der besten aller Welten zufrieden stellen. Täglich zu beobachtende Tatsache ist es schließlich, dass es beispielsweise nach einer Profit Warning von Microsoft sicher ist, dass auch hierzulande der Neue Markt unter Druck gerät. Und kein Mensch würde Microsoft mit vielen Unternehmen dieses Börsensegments, in dem auch Biotechnologie-, Medien- oder Finanzwerte enthalten sind, miteinander in Verbindung bringen. Für den Gruppenvergleich werden anschließend **branchenspezifische Multiplikatoren** gebildet, die dann wiederum mit dem zu bewertenden Unternehmen verglichen werden. Wenn gleich diese branchenspezifischen Multiplikatoren modischen Schwankungen unterworfen sind, kann man doch bestimmte Multiples ausmachen, die langfristige Gültigkeit haben.

Kursgewinnverhältnis KGV

Innerhalb eines Landes und über alle Branchen hinweg wird bei der Bewertung des Marktwerts des Eigenkapitals und damit des Kurses der Aktien zumeist das KGV bzw. die angelsächsische **P/E-Ratio** (Price/Earnings) angewendet. Diese dimensionslose Kennzahl wird dadurch ermittelt, **dass der aktuelle Kurs der Aktie dividiert wird durch den auf die Aktionäre entfallenden bereinigten erwarteten Gewinn** nach Anteilen Dritter. Diese Größe stellt immerhin denjenigen Betrag dar, über den Aktionäre letztlich verfügen können, da alle anderen, bevorrechtigten Anspruchnehmer bereits bedient worden sind. Die absolute Höhe des Aktienkurses wird dadurch eliminiert und spielt keine Rolle mehr. **Als Faustformel gilt, dass je niedriger die Kennzahl ist, desto besser,** da das KGV im Prinzip die Anzahl der Jahre darstellt, die es dauern würde, bis der Aktionär seinen Einsatz wiederbekommen würde, würde das Unternehmen seinen gesamten Nettogewinn als Dividende ausschütten.

... „anhand des erwarteten Nettogewinns“

Was an der Börse nicht interessiert, ist die Vergangenheit. Bei der Frage nach der Zeitpunkt-Betrachtung werden weltweit und je nach Bank unterschiedliche Methoden angewandt, wobei es sich jedoch allenthalben durchgesetzt hat, das Jahr $x + 1$ als maßgeblich anzusehen. Das heißt, **per heute werden Aktien anhand der von uns erwarteten Gewinne des Jahres 2002 bewertet.** Die Umstellung auf das Jahr 2003 würde in der Regel gegen Ende des Jahres stattfinden, also im November oder Dezember. Dies ist übrigens auch der Grund, warum zuweilen Kurse steigen, wenngleich das Unternehmen auf den ersten Blick schlechte Zahlen für das abgelaufene Quartal bekannt gegeben hat. Einfach, weil gleichzeitig der Outlook für 2002 verbessert wurde.

Prognose künftiger Leistungen

Wie geht nun der externe Analyst bei der Prognose künftiger Leistungen vor? Den ersten Schritt bei der Bewertung eines Unternehmens bildet die Analyse seiner früheren Leistungen. Ein gründliches Verständnis der vergangenen Leistungen ist die entscheidende Voraussetzung für die Erarbeitung und Einschätzung von Zukunftsprognosen. Ausgangspunkte hierfür sind natürlich die veröffentlichten Jahresabschlüsse, Pressestatements und die Aussagen des Managements auf Analysten- und Investorenveranstaltungen. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei, in welchem Ausmaß die Unternehmen die vom Management abgegebenen Prognosen auch erfüllen konnten. „Ist der Ruf erst ruiniert“, gilt an der Börse umso mehr, nicht selten erfolgt **selbst bei geringfügigen Planverfehlungen eine drastische „Abstrafung“ des Kurswertes.**

Der Analyst konzentriert sich dann auf die wichtigen, wertbestimmenden Faktoren, also beispielsweise die Wachstumsraten der Umsätze, der Gewinne und der Kapitalbasis. Die Analyse sollte umfassend sein, aber auf unnötige Details verzichten. Zum Beispiel sollten neben dem **ROIC (also NOPAT geteilt durch Net Working Capital + Netto-Anlagevermögen)** auch dessen Grundbestandteile untersucht werden. Es darf jedoch nicht

zu einer bloßen Ansammlung von finanziellen Kennzahlen kommen. Kennzahlen, die nur die wesentlichen Informationen wiederholen, sollten eliminiert werden. So kann man zum Beispiel auf die Gesamtkapitalrendite (Return on Assets) verzichten, weil alle Erkenntnisse aus dieser Kennzahl bereits in der Analyse der Kapitalrendite ROIC enthalten sind.

Bei der weiteren Erarbeitung der Prognosen umfasst der erste Schritt in der Regel die **strategische Positionierung** des Unternehmens im Hinblick auf die Besonderheiten der Branche und der Wettbewerbsvor- und -nachteile. In einem zweiten Schritt sind Leistungsszenarien für das Unternehmen und seine Peers zu ermitteln, mit einer qualitativen Beschreibung der zu erwartenden Leistungskurve und der entscheidenden Ereignisse, die sich auf diese auswirken. Erst im dritten Schritt geht der Analyst über auf die Prognose der Einzelposten der GuV und der Bilanz, die auf diesen Szenarien beruht. Diese Einzelposten werden dann für die Errechnung des FCFs, der Kapitalrendite und anderer Wertfaktoren zusammengefasst. Abschließend erfolgt eine realistische Prüfung der Gesamtprognose nach dem Motto: „Was kann das Unternehmen verdienen?“. Es kann also nicht sein, dass sich der Analyst hinsetzt, eine detaillierte Prognose der GuV und all ihrer Bestandteile macht, und dann dieses Ergebnis ohne weitere Plausibilisierung als Basis für ein Anlageurteil dient.

Vergleichbarkeit der Gewinne

Wir sprachen ferner vom „bereinigten Jahresüberschuss“. Für die Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens ist ein möglichst objektiver Vergleichsmaßstab erforderlich. Der ausgewiesene Gewinn ist dafür häufig nicht geeignet, weil darauf Sondereinflüsse wie Änderungen der Ansatz- und Bewertungsmethoden oder außerordentliche Erträge und Aufwendungen wie aus der Stilllegung von Geschäftsbereichen einwirken können, die einen Ertragsvergleich für ein Unternehmen im Zeitablauf oder mit der Peergroup erschweren.

Auch Umstellungen der Rechnungslegung können eine bedeutende Rolle spielen, die zu bereinigen sind. Für jene von ihnen, die mit dem DaimlerChrysler-

Abschluss vertraut sind, sind die massiven Ertragsauswirkungen im Zuge des Wechsels vom HGB- zum US-GAAP-Abschluss Anfang der 90er Jahre sicher noch in bester Erinnerung. Besonders wichtig sind diesbezüglich auch in der jüngeren Vergangenheit Aufwendungen aus dem Börsengang geworden, die insbesondere bei kleinen Unternehmen rasch das gesamte Jahresergebnis aufessen können, sofern überhaupt eines da ist – auch daran haben wir Analysten uns erst gewöhnen müssen! Auch durch die eingetretenen erheblichen Veränderungen in den Bilanzierungsgepflogenheiten börsennotierter Unternehmen hat sich das Problem der Vergleichbarkeit ausgewiesener Gewinne in letzter Zeit drastisch verschärft.

KGV-Kritik?

Dass sich das KGV so schnell durchsetzen konnte und immer noch eine große Bedeutung spielt, liegt nicht zuletzt daran, dass es einfach ist und intuitiv, dass die Beschaffung der notwendigen Informationen wenig aufwendig ist und dass die Ableitung der Bewertung durch den Rückgriff auf direkte Marktdaten – nämlich die Aktienkurse – als objektiv gelten kann, da die Märkte informationseffizient sind.

Kritiker begegnen der Anwendung des KGV als Bewertungsmethode mit einer ebenso großen Anzahl von Gegenargumenten, unter anderem damit, dass die Nettoergebnisse oft diskrete Managemententscheidungen widerspiegeln und damit manipulierbar sind, dass das Risiko nicht explizit berücksichtigt wird oder einfach, dass die Adjustierungen nicht zuletzt auch subjektiv sein können und damit nicht immer nachvollziehbar sind.

So zählt beispielsweise der Verkauf von Grundstücken für ein Elektronikunternehmen sicherlich nicht zu den Kerngeschäftsfeldern. Erträge hieraus wären insofern zu bereinigen. Bei einem Immobilienunternehmen ist das natürlich etwas anders, da hier der Handel von Grundstücken operativer Geschäftszweck ist. Anders wiederum kann es bei Großkonzernen sein, die ja über einen langen Zeitraum hinweg jedes Jahr einen bestimmten Grundertrag aus dem Management ihrer Liegenschaften erwirtschaften können, welcher dadurch nicht einmalig ist. Nur über ein bestimmtes

Normal-Level hinausgehende Erträge wären hier zu bereinigen.

Der wichtigste Kritikpunkt am KGV liegt meines Erachtens aber im statischen Charakter der Kennzahl, da **der aktuelle Aktienkurs mit dem erwarteten Gewinn des Jahres 2002** verglichen wird, in diesen Gewinn aber die Wachstumsrate des Gewinns danach nicht einbezogen wird. Schnell stellt man nämlich fest, dass zwei Unternehmen mit ein und demselben KGV noch lange nicht gleich billig oder gleich teuer sein müssen. Mit dem Aufkommen echter Wachstumsunternehmen, z. B. aus dem Internet- oder dem Biotechnologiemfeld, deren jährliche Wachstumsraten auch aus Gründen des Basiseffekts nicht selten dreistellig sind, haben sich Fragen nach der Vergleichbarkeit von Unternehmen über das KGV potenziert.

Eine neue Kennzahl muss also her, die das zukünftig erwartete Gewinnwachstum mit einbezieht. So kann eine Firma mit einem hohen KGV durchaus günstiger sein als eine Firma mit niedrigem KGV, nämlich dann, wenn das Gewinnwachstum des einen Unternehmens deutlich höher ist als das des anderen. Diese zusätzliche Bewertungskomponente Gewinnwachstum wird in der Kennzahl P/E-to-Growth, kurz PEG-ratio, durch die Bildung des Verhältnisses von KGV oder PE zu Gewinnwachstum oder Growth berücksichtigt. Die PEG-ratio stellt eine vereinfachte Berechnung auf der Basis dreier Inputgrößen zur Verfügung (PEG = Price-Earnings-Growth ratio).

Kurs und Gewinnschätzung (Price/Earnings) haben wir bereits ermittelt, neu ist nur noch das erwartete Gewinnwachstum, beispielsweise für den Zeitraum 2002-2007. Auch wenn der Gewinn einzelner Jahre eine volatile Größe sein kann, so hat der Analyst doch klare Vorstellungen über das operative mittel- und langfristige Gewinnwachstum der von ihm betreuten Werte. **Als Faustformel gilt dabei, dass eine Aktie mit einer PEG-ratio kleiner als eins billig und damit unterbewertet ist, während ein PEG größer als eins eine Überbewertung bedeutet.**

EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and allowances)

Ergebnis je Aktie und Aktienkurs sind allerdings nicht immer passende Vergleichs-

maßstäbe und insbesondere bei einem Vergleich von Unternehmen unterschiedlicher Branchen oder sogar über Ländergrenzen hinweg äußerst sensibel. Aus diesem Grund werden z. B. Telekommunikations-Betreiber traditionell nicht mit Aktienkurs und Nettogewinn, sondern mit Hilfe von EV (Enterprise Value) und EBITDA bewertet.

Zunächst gibt es, grob gesprochen, pro Land nur einen großen Operator, den Incumbent. Zu vergleichen sind also Incumbents über Ländergrenzen hinweg. Damit sind schon mal alle länderspezifischen Einflüsse wie unterschiedliche Abschreibungsmethoden, unterschiedliche Behandlung von Goodwill-Amortisationen und letztlich auch eine unterschiedliche Steuergesetzgebung zu eliminieren. Das würde also das T, das D und das A erklären.

Warum nun auch noch eine Ertragskennzahl ohne Zinsergebnis? Hier kommt zum Tragen, dass Telcos nicht erst seit den UMTS-Versteigerungen hohe Schuldenberge vor sich her tragen. Bei der Bewertung achten Analysten damit nicht nur auf die Marktkapitalisierung – da diese lediglich Ansprüche der EK-Geber, nicht jedoch die Ansprüche der FK-Geber mit einbezieht –, sondern auch auf hohe Netto-Verbindlichkeiten. Denn diese Ansprüche können beträchtlich sein und das Vielfache der aktuellen Marktkapitalisierung betragen. Die Summe aus beiden nennt man **Enterprise Value oder Firm Value**, wobei streng genommen auch die Ansprüche der Mitarbeiter in Form von Pensionsrückstellungen und die Ansprüche Dritter in Form von Anteilen Dritter in den FV mit einbezogen werden müssen.

Anhand dieser Ableitung sieht man allerdings sofort, dass diese Vorgehensweise nicht für alle Branchen angemessen ist. Beispielsweise verbuchen manche Medienunternehmen die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände, und Filmrechte sind nichts anderes als immaterielle Assets, als echte Abschreibungen über mehrere Perioden, manch andere verbuchen sie als Bestandteil der Materialaufwendungen, die nur in einer Periode auftauchen. In dieser Branche würde also eine Größe vor Abzug der Abschreibungen zu völlig verzerrenden Ergebnissen führen. Die inter-

national gebräuchliche Multiplikator-Kennzahl ist daher das EBIT oder das EBITA, also eine Ergebnisgröße nach Abschreibungen auf Sachanlagevermögen.

Umsatzmultiplikatoren

Wieder andere Unternehmen beispielsweise aus dem Biotechnologie- oder dem Internetsektor erwirtschaften noch überhaupt keine Gewinne, zum Teil noch nicht einmal auf EBITDA-Basis. Gewinnabhängige Multiplikatoren greifen hier also ins Leere. In diesen Fällen behelfen sich Analysten in der Regel mit Umsatzmultiplikatoren, also beispielsweise EV zu Umsatz, bei denen letztlich aus Vereinfachungsgründen von einer Normal-Rentabilität ausgegangen wird.

Neben dem reinen Indikatorenvergleich über GuV-Kennzahlen ist es möglich, Substitute für den klassischen Unternehmenswert zu verwenden. Ein Beispiel für eine solche Vorgehensweise ist die **Marktkapitalisierung je Kunde**, eine insbesondere bei Mobilfunkunternehmen eingesetzte Kennzahl. Hier hängt die Aussagefähigkeit davon ab, wie vergleichbar die Unternehmen sind. Ebenso übrigens wie bei der Kennzahl **Marktkapitalisierung je Mitarbeiter**, die insbesondere in der Software-Branche, wo ja die eigentlichen Assets des Unternehmens die schwerlich bilanzierungsfähigen „Brains“ der Mitarbeiter sind.

Am Ende des Tages –

einem der Lieblingssprüche der Investment Banker – wird vielfach der aus der Multiplikatormethode errechnete Unternehmenswert mit Hilfe von Auf- oder Abschlägen nach oben oder nach unten adjustiert, um beispielsweise qualitative Faktoren wie Management-Faktoren, konservative Rechnungslegungsmethoden oder jüngste Gewinnwarnungen in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Die substanzorientierte Bewertung

von Unternehmen ist heutzutage klar ins Hintertreffen geraten. Lediglich das Kurs-Buchwert-Verhältnis als relativ einfach zu erfassende Bewertungsgröße wird von vielen Investoren akzeptiert, um offensichtlich unterbewertete Aktien zu iden-

tifizieren. In diesem Zusammenhang werden Aktien, deren Börsenkurs deutlich unter dem Buchwert notiert, als unterbewertet angesehen. Der Buchwert wird dabei ermittelt als Differenz von Buchwert der Vermögensgegenstände abzüglich vom Buchwert der Verbindlichkeiten. Da der Buchwertansatz der Assets stark geprägt ist durch die Anwendung unterschiedlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, ist die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen stark in Frage gestellt.

DCF-Modell

Der aus dem **Peergroup-Verfahren ermittelte Unternehmenswert** unterscheidet sich grundlegend vom Wert, der das Ergebnis eines DCF-Modells ist. Hier hat sich in der Community eindeutig die Brutto-Methode durchgesetzt, bei dem die **Diskontierung durch die WACC** (Weighted Average Cost of capital) erfolgt. Die praktische Vorgehensweise ist in der Regel zweistufig: So wird beim Brutto-Ansatz der Barwert des Eigen- und des Fremdkapitals zusammen berechnet. Der Equity Value je Aktie ergibt sich dann dadurch, indem vom Firm Value die Nettoverschuldung abgezogen wird. Mit anderen Worten ist der Brutto-Cashflow der Zahlungsstrom, der in einer Periode an die Eigentümer und den FK-Geber fließt. Seine Elemente sind das operative Ergebnis einerseits, aber auch Dividenden, Zahlungen aus Kapitalerhöhung, Zinsen, Kreditaufnahme oder Kreditrückzahlungen. Man bezeichnet sie deshalb häufig als FCF (Free Cash Flow). Offensichtlich ist dieser Brutto-Cashflow allenfalls zufällig mit dem **aus einfachen Bilanzanalysen gewonnenen Cashflow** im Sinne des Ergebnisses zuzüglich Abschreibungen und Veränderung der Rückstellungen identisch, weil in dem bilanzanalytischen Cashflow noch periodisierte Zahlungen und Zinsen enthalten sind und die erfolgsneutralen Zahlungsvorgänge nicht bereinigt werden.

Deren Diskontierung erfolgt anhand der Kapitalkosten. Hierbei ist generell zu beachten, dass die Kapitalkosten mit dem Bewertungsverfahren insgesamt und mit der Definition der abzuzinsenden Cashflows konsistent sind. Sowohl Fremd- als auch Eigenkapitalgeber erwarten, dass die für die Opportunitätskosten, die

mit der Investition ihrer Mittel in ein bestimmtes Unternehmen verbunden sind, einen Ausgleich erhalten. Bei der Berechnung der gewogen durchschnittlichen Kapitalkosten sind die sich aus den mit den Eigen- und Fremdkapitalquoten – zu verwenden sind hier Zielkapitalstrukturen – gewichteten Renditeforderungen der Eigentümer bzw. der FK-Geber zu ermitteln, wobei die Renditeforderungen der FK-Geber um einen unternehmensbezogenen Ertragsteuersatz, dem tax shield, gemindert werden.

Aus zwei Gründen heraus ist bei der Berechnung der WACC von Zielkapitalstrukturen auszugehen. Einerseits ist es durchaus möglich, dass die aktuelle Kapitalstruktur des Unternehmens nicht zu jedem Zeitpunkt derjenigen entspricht, die wahrscheinlich über die gesamte Lebensdauer des Unternehmens vorherrschen wird, beispielsweise allein dadurch, dass das Management plant, die Kapitalstruktur aus geschäftspolitischen Überlegungen zu ändern. Der zweite Grund besteht in der Zirkularität bei der Ermittlung der WACC. Sie entsteht bekanntlich, weil wir bei der Ermittlung der WACC genau jene Marktwerte benötigen, die wir ja gerade mit Hilfe der WACC berechnen wollen.

Theoretisch müssten die FCF bis in alle Ewigkeit geschätzt und abdiskontiert werden, in der Praxis behilft man sich dadurch, dass man ihre Berechnung dann beendet, wenn eine **Steady State-Phase erreicht** wird, die dadurch definiert sein kann, dass die Investitionen den Abschreibungen entsprechen. Zu diesem Zeitpunkt, in dem ja die FCF nicht mehr weiter dynamisch wachsen, kann der **Terminal Value über die ewige Rentenformel** berechnet werden, indem beispielsweise eine bestimmte stetige Wachstumsrate bis in alle Ewigkeit unterstellt wird. Insbesondere in zyklischen Branchen kommt dem Terminal Value eine große Bedeutung zu. So kann es zu Fehlern in der Wertermittlung kommen, wenn das Ende der Prognoseperiode nicht auf ein durchschnittliches Geschäftsjahr, sondern kurz vor den Gipfel des Ergebniszyklus fällt. Infolge dessen kann der Wert des Unternehmens überschätzt werden, weil das Spitzenergebnis in die Berechnung des Fortführungswertes eingeht.

Jede Bewertung stützt sich auf die Analyse des Unternehmens, seiner Branche und des allgemeinen wirtschaftlichen Umfeldes, an die sich eine sorgfältige Prognose anschließt. **Weitblick ist das Ergebnis gründlichen Nachdenkens und harter Arbeit.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

06	21	37	G	F	S
----	----	----	---	---	---

Erfahren

Kompetent

International

Individuell

„Vorsicht Falle!“

Auf den ersten Blick sehen viele Lösungen verlockend aus...

Mit MIKsolution+ haben Sie alle entscheidungsrelevanten Informationen zur rechten Zeit am richtigen Ort. Einfach in der Handhabung liefert Ihnen MIKsolution+ Ihre Unternehmensdaten schnell, übersichtlich und flexibel. Zufriedene Anwender aus Ihrer Branche und weitere Informationen finden Sie unter www.mik.de.



MIK

**Management
Information
Kommunikation**

MIK AG, Seestraße 1, D-78464 Konstanz, Tel. +49 (0) 7531 98 35-0,
Fax +49 (0) 7531 98 35-98, info@mik.de, www.mik.de

Diplom-Kaufmann
Wolfgang KumpfDiplom-Volkswirt
Manfred BäuerleDiplom-Betriebswirt
Alfred Biel

Interview

PARADIGMENWECHSEL BEI BESTANDS- FÜHRUNG UND INVENTURVERFAHREN

Erfahrungen und Perspektiven bei der DaimlerChrysler AG

Dieser Beitrag vermittelt eine Zusammenfassung einer Diskussion zwischen Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel als Autor und Rezensent des Controller Magazin (nachfolgend CM abgekürzt) und Dipl.-Kfm. Wolfgang Kumpf, Leiter Rechnungswesen Konzern / Methoden sowie Dipl.-Vw. Manfred Bäuerle, Leiter Beschaffung, Einkaufs- und Bestände-rechnung der DaimlerChrysler AG (nachfolgend DCAG abgekürzt).

Der nachfolgende Dialog befasst sich mit Stand und Entwicklung moderner Inventurverfahren in der Industrie sowie Fragen der Prozess- und Bestandszuverlässigkeit. Die Autoren diskutieren darüber hinaus, wie sich der Controller in dieser Thematik positionieren sollte. Zur Thematik der Inventurerleichterung existieren fast nur Darstellungen aus Sicht der Prüfung und Rechnungslegung. In diesen einschlägigen Publikationen und Kommentierungen finden darüber hinaus z. T. nicht alle vorhandenen und möglichen modernen Inventurverfahren Berücksichtigung. **Die praktischen Fragen der Einführung kommen bislang in den wenigen Veröffentlichungen kaum zur Sprache.** Angesichts der bestehenden Informations- und Implementierungslücke wollen die Autoren ihre Erfahrungen und Erkenntnisse einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung stellen mit dem Ziel, die wirtschaftlich sehr vorteilhafte Einführung und Verbreitung moderner Inventurverfahren zu fördern und zu unterstützen.

Der dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Dialog wurde anlässlich der Verabschiedung von Manfred Bäuerle,

dem langjährigen Inventurleiter der DaimlerChryslerAG, geführt. Manfred Bäuerle hat sich der Einführung und Verbreitung von Inventurerleichterungen und der Nutzung moderner Verfahren in besonderer Weise gewidmet. Wolfgang Kumpf unterstützt und fördert als Methodenleiter diese Verfahren als Bestandteil seines modernen Methoden- und Systemkonzeptes. Alfred Biel hat mit seinem Team in der Mercedes-Benz Lenkungen GmbH die Systemgestützte Werkstattinventur und die Stichprobeninventur eingeführt.

Gegenstand dieses Beitrags sind die Anforderungen und Möglichkeiten nach § 241 HGB. Der § 241 HGB ist mit „**Inventurvereinfachungsverfahren**“ überschrieben. Er lässt den Einsatz von „**anerkannter mathematisch-statistischer Methoden auf Grund von Stichproben**“ zu. Ferner bedarf es nach HGB § 241, 2 keiner körperlichen Bestandsaufnahme, „**soweit durch Anwendung eines den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechenden anderen Verfahrens gesichert ist, dass der Bestand der Vermögensgegenstände nach Art, Menge und Wert auch ohne körperliche Bestandsaufnahme festgestellt werden kann**“. Diesen Spielraum hat die Praxis zur Entwicklung insbesondere der Systemgestützten Werkstattinventur sowie der Einlagerungsinventur genutzt. Verfahren, die seit Jahren von der Wirtschaftsprüfung und der Finanzverwaltung akzeptiert werden. Alle Erleichterungen sind jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft und ihre Anwendung bedarf der Zustimmung des Wirtschaftsprüfers.

CM: Man könnte meinen, die Inventur sei ein abgegriffenes Thema und gebe für eine moderne Fachzeitschrift wie dem Controller Magazin nicht viel her. Versuchen wir bitte, diese These zu hinterfragen und unseren Leserinnen und Lesern zu vermitteln, welche Problematik und vor allem welche Potenziale hinter dieser Thematik stecken. Bitte lassen Sie uns mit einer kleinen Bestandsaufnahme beginnen und die Frage nach wesentlichen Veränderungen und Entwicklungen im Bereich der Vorräte stellen. Ebenso ist der Einsatz moderner Standardsoftware und moderner IT-Konzepte ein Dauerthema wie die permanente Weiterentwicklung und Verfeinerung der Methoden und Systeme in Produktion und Logistik. Diese Ansätze haben letztlich einen gemeinsamen Nenner und eine gemeinsame Voraussetzung, nämlich ein hohes Maß an Bestands- und Prozesszuverlässigkeit. Darüber hinaus üben auch betriebswirtschaftliche Entwicklungen wie die Wertorientierte Unternehmensführung und die Verkürzung der Termine der Jahresabschlussstellung bzw. **auch zunehmend unterjährig** Abschlüsse einen bedeutenden Einfluss aus. **Das Vorratsvermögen ist eine der wesentlichen Bestimmungsgrößen der Wertorientierten Unternehmensführung** und verleiht so unserer Thematik besondere Aufmerksamkeit. Im Zeichen von „Investor Relations“ findet mittlerweile fast ein Wettlauf um die früheste Bilanzpressekonferenz statt. Können wir vor dem Hintergrund dieser grob skizzierten Entwicklungen weiterhin Inventur betreiben wie zu einer Zeit, als z. B. Gottlieb Daimler seine Bestände aufgenommen und persönlich die Bestandsliste unterzeichnet hat?

DCAG: Als elementarem Bestandteil der Abrechnung und Bilanzierung liegt der Inventuraufnahme von jeher die Anforderung zugrunde, dass der Kaufmann (wenigstens) einmal im Jahr über die körperliche Aufnahme eine genaue Ermittlung seiner Vorräte als wesentliche Komponente seines Vermögens vornehmen muss. Es war dabei naheliegend, dass diese Aufnahme jeweils zum Bilanzstichtag durchgeführt wurde. Die Inventur war gleichbedeutend mit dem Verfahren der Stichtagsinventur. In der Tat war das, was Sie als These aufzeigen, nicht nur ein abgegriffenes Thema, es war eigentlich gar kein Thema. Die Inventur war eine statische Angelegenheit. Erst mit den Veränderungen im logistischen Umfeld ergaben sich auch neue Überlegungen zur Inventur. Prüfungspraxis und Gesetzgebung folgten den Entwicklungen der betrieblichen Praxis. Die Zunahme bestandsgeführter Lager führte zur **permanenten Inventur, die eine zeitliche Verteilung der Inventuraufnahme ermöglichte und eine „Sonderschicht Stichtagsinventur“ erübrigte.** Rechnergesteuerte (Hochregal-)Lager führten zur **Einlagerungsinventur**, bei der die Mengenbestimmung am Identifikationspunkt (I-Punkt) auch als Inventurzählung gilt. Die zunehmend hohe Qualität der Bestandsführung gestattete die Verwendung mathematisch-statistischer Stichproben als Inventurverfahren. Die Rückmeldungen aus den modernen Systemen der Fertigungssteuerung liefern **im Rahmen der Systemgestützten Werkstattinventur exakte Informationen über die im Betrieb vorhandenen Bestände.** Die Auswahl des für ein bestimmtes Lager bzw. für spezifische Bestände einzusetzenden Inventurverfahrens und dessen Weiterentwicklung im Sinne der Optimierung ist heute ein recht dynamischer Prozess. Es lohnt sich, über die Inventur auch unter Controlling-Aspekten nachzudenken. Neben dem Erfassungsaufwand als beeinflussbarem Kostenfaktor spielt dabei zunehmend auch eine Rolle, dass **im Zeichen des „Fast Close“** Inventur, Recherchen und Bewertungen nicht etwa bis Mitte Januar Zeit haben. Die Betriebe sind aufgefordert, die Inventurverfahren kreativ weiter zu entwickeln. Auch die GoB sind laufend neu zu interpretieren: Die Inventur von Pfeffersäcken zu Beginn der Neuzeit ist z. B. nur bedingt vergleichbar mit der Aufnahme der Bestände an unfertigen Erzeugnissen auf einem Montageband

in der Automobilindustrie. Auch in unserem Konzern ist das Potenzial an Einsparungen durch den optimierten Einsatz der verschiedenen Inventurverfahren noch nicht völlig ausgeschöpft. Die Frontlinie stellen derzeit die Bemühungen um den weiteren Einsatz der Systemgestützten Werkstattinventur dar.

CM: Können Sie unseren Leserinnen und Lesern herausarbeiten, welche die wichtigsten Treiber der Entwicklung und Verbreitung der Inventurvereinfachungsverfahren sind? Was bewegt uns und was zwingt uns ggf. diesen Weg zu gehen? Welche Faktoren sind nach Ihren praktischen Erfahrungen besonders bedeutsam und richtungweisend? Wir verzeichnen ja seit einigen Jahren in den Bereichen der Produktion und Logistik, wie bereits eingangs erwähnt, gewaltige technisch-organisatorische Veränderungen. So haben neue Konzepte der Fertigungssteuerung, der Materialversorgung, der Nachschubsteuerung usw. Eingang in die betriebliche Praxis gefunden. **Anspruchsvolle Konzepte wie Supply Chain Management (SCM),** um ein beliebiges Beispiel zu nennen, stehen für eine rasante Entwicklung. Darüber hinaus sind die IT-Systeme und die einschlägige Software leistungsfähiger geworden und nicht zuletzt ist die Durchdringung auch der technischen Bereiche mit modernen IT-Konzepten stark gestiegen und entspricht heute im wesentlichen dem Stand der kaufmännischen Bereiche. Nicht zuletzt ist auch die Integration bzw. Synchronisation der kaufmännischen und technischen Datenbestände erheblich verbessert worden. **Wenn wir also ohnehin eine hohe Bestandszuverlässigkeit in der Logistik bzw. Produktion brauchen** und uns dies zwangsläufig auch etwas kosten lassen, drängt sich doch die Frage auf, haben oder brauchen wir einen Paradigmenwechsel? **Hat nicht überall dort, wo die notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind oder entwickelt werden können, die klassische Inventur, die Stichtagsinventur, ausgedient,** weil es andere qualifizierte Verfahren gibt, die Vorräte nach Art, Menge und Wert auch ohne körperliche Bestandsaufnahme festzustellen? Erscheint die Inventur vor dem Hintergrund eines veränderten Umfeldes inzwischen in einem anderen Licht?

DCAG: Die zunehmende Bedeutung der Logistik auch unter dem Aspekt der Op-

timierung des in den Beständen gebundenen Kapitals und die daraus resultierenden Veränderungen in der Lager-technik und der Fertigungssteuerung waren die entscheidenden Treiber der Einführung und Verbreitung moderner Inventurverfahren. Auch die Inventur ist in diesem Umfeld neu zu sehen. Es handelt sich aber zunächst nur um eine Reaktion auf diese Veränderungen im Umfeld der Inventur in dem Sinne, dass die Inventur im Grunde ein Derivat dessen ist, was Produktion und Logistik als Rahmenbedingungen bieten. Wichtig ist dabei die Feststellung, dass die Inventur von der Logistik und Produktion als betriebswirtschaftliche Maßnahme angesehen wird, deren Notwendigkeit – wohl oder übel – aus den entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen abzuleiten ist. Die vorherrschende Ansicht zur Inventur war vor diesem Hintergrund häufig dadurch bestimmt, dass ihr unmittelbarer Nutzen für Produktion und Logistik höchstens darin gesehen wurde, die Ungeheimheiten in der Bestandsführung zu korrigieren, d. h. für den Betrieb hatte die Inventur vornehmlich eine „Ausputzerfunktion“. Maßgeblich bewirkt durch das Controlling setzten dann die Veränderungen auch in den Köpfen ein: **Eine hohe Bestandszuverlässigkeit nutzt primär der Produktion und Logistik selbst. Diese Bereiche verankern dementsprechend die Inventurerfordernisse selbst in ihren Prozessen.** Die Zeiten der kaufmännischen Heerscharen, die einmal am Jahresende zählen, messen und wiegen, neigen sich dem Ende zu. Insofern sind die modernen Inventurverfahren in der Tat mit einem fundamentalen Umdenken – mit einem Paradigmenwechsel verbunden. Meist liegt die Initiative zum vernetzten Denken in Sachen Inventur bei den Controllern, nicht in der Finanzbuchhaltung und auch nicht in der Logistik und Produktion.

CM: Bitte geben Sie uns einen kurzen Rückblick über Ihre Bestrebungen zur Optimierung der Inventurverfahren in den letzten Jahren bei der DCAG unter besonderer Berücksichtigung der zuvor skizzierten veränderten Methoden- und Systemlandschaft. Wir können ja die verschiedenen Inventurverfahren unter drei Aspekten strukturieren, nämlich nach Art des Verfahrens, nach dem Zeitpunkt und schließlich nach dem Umfang der Bestandsaufnahme. Welche Entwicklung

konnten Sie einleiten und begleiten; einerseits durch Ausweitung des Zeitraums für die Inventurdurchführung und andererseits durch Beschränkung der Aufnahme bzw. Erleichterung bei der Erfassung? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht und welche Erkenntnisse möchten Sie weitergeben?

DCAG: Die Versorgung der Produktion mit Fertigungsmaterial war in den inländischen Fahrzeugwerken der DaimlerChrysler AG maßgeblich bestimmt durch die Philosophie der offenen Läger. D. h. die Versorgung erfolgte relativ formlos, die Läger waren nicht bestandsgeführt. Weil somit eine mengenmäßige Bestandsfortschreibung in Form einer Erfassung der Bewegungen nicht gegeben war, konnte das Verfahren der Permanenten Inventur nicht eingesetzt werden, d. h. ganz überwiegend hatten wir nur die Stichtagsinventur. Mit dem zunehmenden Übergang zu rechnergesteuerten Lägern und der Einlagerung z. B. nach der Freiplatzmethode, bei der der Rechner den Lagerort bestimmt, haben wir dann die Stichtagsinventur abgelöst durch die Einlagerungsinventur als Sonderform der Permanenten Inventur. Je nach Betrachtungsweise ist die körperliche Bestandsaufnahme bei der Einlagerungsinventur mit keinen Kosten verbunden, da bei der Einlagerung ohnehin eine Zählung vorzunehmen ist. Speziell aufzunehmen sind jedoch die im laufenden Jahr nicht bewegten Positionen. Dies ergibt sich aus dem Wortlaut des Gesetzes und nicht aus einer inhaltlichen Inventurnotwendigkeit: Wenn die Voraussetzungen für die Einlagerungsinventur gegeben sind, erfolgt die Einlagerung gleichsam in einen Tresor; die erwähnte spezielle Aufnahme ist dann ein reiner Formalismus. Als in den 80er Jahren die Stichprobeninventur gesetzlich zugelassen wurde, waren die bestandsgeführten Läger für Ersatzteile der erste Anwendungsfall. Dabei stießen wir erstmals auf die vehement vorgetragene Ansicht, dass zur Aufrechterhaltung des Servicegrades eine jährliche Inventur als Vollzählung auch dann durchzuführen ist, wenn für den gesetzlichen Inventurzweck auch eine Stichprobe genügen könnte. Wir haben dieses zunächst legitime Anliegen damals so kanalisiert, dass der Dreh- und Angelpunkt sowohl für die Tauglichkeit der Stichprobeninventur als

auch für einen hohen Servicegrad in einer nachhaltig guten Bestandszuverlässigkeit zu sehen ist, für die unter Mithilfe des Controlling spezifische Maßnahmen zu definieren und umzusetzen waren. Inzwischen ist die Stichprobeninventur in vielen Lägern unserer inländischen Fahrzeugwerke eine sehr wirtschaftliche Routineabwicklung.

Der Wandel der Inventur vom Instrument zur Adjustierung der Bestandsgenauigkeit hin zu einem Anwendungsfall auf Basis einer schon über andere Instrumente etablierten hohen Bestandsgenauigkeit ist heute bei der Systemgestützten Werkstattinventur noch schwieriger herbeizuführen als damals bei der Stichprobeninventur. Da die Ordnungsmäßigkeit der Werkstattinventur elementar von den Systemen der Fertigungssteuerung abhängig ist, kommt der Verankerung der Erfordernisse der Inventur in diesen Systemen eine besondere Bedeutung zu. Dies hat einen Preis, der über den Wegfall personalintensiver Inventuraufnahmen zwar wieder eingespielt werden kann, dennoch aber eine Hürde darstellt. Hinzu kommt, dass die Qualität der Rückmeldungen aus der Fertigungssteuerung einer intensiven externen Prüfung unterliegt, bevor die Werkstattinventur das Testat der Ordnungsmäßigkeit erhält.

CM: Wir können an dieser Stelle sicher die **grundlegenden, zentralen Voraussetzungen, auf denen alle modernen Inventurverfahren beruhen**, noch einmal unterstreichen und herausstellen.

DCAG: Ja, wenn wir die Anwendbarkeit der modernen Inventurverfahren auf einen Nenner bringen wollen, so ist es letztlich immer die Qualität der Bestandsführung, d. h. die **nachhaltige Übereinstimmung zwischen dem physischen Bestand mit dessen Aufzeichnung bzw. Dokumentation**, die rationelle Verfahren ermöglicht. Wo es solche Aufzeichnungen nicht gibt, ist zu zählen, zu messen und zu wiegen. Liegen Aufzeichnungen vor, dann ist deren Qualität so zu steuern, dass keine körperliche Aufnahme als unterstützende Funktion für Produktion und Logistik notwendig ist. Die wichtigsten Verfahren in diesem Sinne sind, wie bereits erwähnt, die Stichprobeninventur, die Einlagerungsinventur und die Werkstattinventur. Das Schwergewicht unserer derzeitigen Bemühungen liegt auf

der Systemgestützten Werkstattinventur. Natürlich ist zusätzlich eine entsprechende System- und Methodenkompetenz notwendig, diese anspruchsvollen Verfahren mit Erfolg einsetzen, betreuen und weiterentwickeln zu können.

CM: Bitte lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen. Während im Zusammenhang mit Vorräten und Inventur Fragen der Rechnungslegung, insbesondere Themen der Ordnungsmäßigkeit und der Bewertung in der Literatur ausgiebig diskutiert werden, erfahren Aspekte der Ermittlung der Mengengerüstdaten nur relativ selten eine Betrachtung und Veröffentlichung. Blicken wir zurück. Die Stichprobeninventur ist sozusagen ein altes Inventurverfahren und bereits seit 1987 gibt es Ansätze zur Vereinfachung der Werkstattinventur (siehe DB 1987, 2001) und 1989 erschien die AWW-Schrift Nr. 441 „Systemgestützte Werkstattinventur“ (Eschborn 1989). Gleichwohl ist die Verbreitung aller modernen Verfahren in der Praxis noch relativ begrenzt. Müssen wir aufgrund dieser relativ geringen Aufmerksamkeit, die diese Thematik erfährt, den Schluss ziehen, dass die Möglichkeiten zu einer weiteren Rationalisierung und Optimierung der Inventuraufnahme bereits erschöpft sind oder gibt es doch noch zu erschließende nennenswerte Potenziale? Andererseits müssen wir feststellen, dass die Systemgestützte Werkstattinventur ebenso wie die Einlagerungsinventur eine Entwicklung der Praxis ist und nicht etwa vom Gesetzgeber konzipiert wurde. Die Stichprobeninventur wurde bereits vor rund 20 Jahren vom Gesetzgeber zugelassen. Sie wurde dem Vernehmen nach schon vorher in einem großen deutschen Industrieunternehmen praktiziert. Insofern hat sich die Praxis hier z. T. selbst geholfen und immer wieder nach Wegen der Vereinfachung gesucht. Wie deuten wir das etwas widersprüchliche Bild, dass einerseits immer wieder Impulse aus der Praxis gekommen sind und andererseits – dies zeigte auch die Vorbereitung auf unsere Erörterung – diese Konzepte in der breiten Diskussion wenig Beachtung finden und eine deutliche Informations- und Implementierungslücke festzustellen ist. Sind diese modernen Verfahren vielleicht nur etwas für methodische Vorreiter oder sind die Inventurvereinfachungsverfahren auch für den breiten Einsatz geeignet? Welche

weiteren Entwicklungen können Sie sich vorstellen? Folgt in diesem Bereich Theorie und Gesetzgebung bzw. Prüfung der betrieblichen Praxis bzw. den heutigen Anforderungen in den Unternehmen?

DCAG: Da die Inventur eine sehr praxisorientierte Angelegenheit ist, werden auch zukünftig die Impulse für weitere Gestaltungen und Optimierungen aus der Praxis der Betriebe kommen und auch kommen müssen. Vor dem Hintergrund, dass alle in diese Richtung gehenden Überlegungen letztlich insbesondere in der Reduzierung der Inventurkosten bzw. Beschleunigung der Abschlussarbeiten ihre Zielsetzung haben, sind alle Betriebe aus eigenem Interesse zur Mitwirkung aufgefordert. Aber natürlich sind nicht alle Verfahren für alle Typen von Industrieunternehmen relevant bzw. geeignet und es hat auch mit der Größe und der Vielfalt unserer Läger und Fertigungen zu tun, wenn wir uns bei DaimlerChrysler mit allen Inventurverfahren intensiv befassen und auch alle Verfahren im Einsatz haben. Wichtig erscheint uns gerade für Ihre Leserinnen und Leser, dass die Inventur tatsächlich auch ein Thema für die Controller ist. Lassen Sie uns ergänzen, dass sich die Thematik moderner Inventurverfahren ausdrücklich auch an mittelständische Unternehmen richtet, die bei Vorliegen geeigneter Konstellationen ebenfalls erhebliche Vorteile aus der Einführung dieser Verfahren ziehen können, wie auch die Erfahrungen bei kleineren Einheiten in unserem Konzern bestätigen.

CM: Auffallend ist zudem, gerade Controllern sollte dies zu denken geben, dass in der breiten Diskussion Fragen der Effektivität und der Effizienz der Inventurverfahren eine eher untergeordnete Rolle spielen. Die vorliegenden Praxiserfahrungen sprechen für erhebliche wirtschaftliche Vorteile. So führt die Reduzierung des Erfassungsaufwandes zu einem deutlichen wirtschaftlichen Vorteil. Unter der Voraussetzung einer entsprechenden Auftragslage kann zudem anstelle der Bestandsüberprüfung produziert und damit zusätzlicher Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden. Darüber hinaus führen diese modernen Verfahren, die jedes Jahr von neuem von der Wirtschaftsprüfung bestätigt werden müssen, zu durchaus nützlichen Zwängen bei der

Sicherung der Qualität, Stabilität und Zuverlässigkeit der Prozesse. Und dies mit einer Wirkung und Bedeutung, die weit über Bestandsführung und Inventurverfahren hinausgehen. Nach den eigenen praktischen Erfahrungen bilden diese Verfahren eine gute Voraussetzung für die **Etablierung eines Prozesscontrolling**. Insoweit erzielen auch professionell und erfolgreich betriebene diesbezügliche Projekte in der Regel eine recht schnelle Amortisation. Welche Erfahrungen konnten Sie gewinnen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit dieser Verfahren. Controller interessieren sich besonders dafür, ob und wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen und ob sich alles „rechnet“. Nicht zuletzt, haben Sie Wünsche an den Gesetzgeber?

DCAG: Ihr Hinweis, dass statt inventurbedingter Betriebsruhe produziert werden kann – zum Beispiel bei Ersatz der konventionellen Stichtagsinventur durch die Werkstattinventur – ist richtig und wichtig. Allerdings stößt man bei solchen Überlegungen auch unerwartet an Grenzen der gesetzeskonformen Realisierbarkeit. So streben wir beispielsweise an, die Werkstattinventur aus Gründen der Fast-Close-Thematik bereits Ende November durchzuführen. Ab diesem (vorgezogenen) Inventurtermin ist bei den unfertigen Erzeugnissen, für die die Werkstattinventur gedacht ist, unter Berücksichtigung des jeweiligen Arbeitsganges eine mengenmäßige Bestandsfortschreibung bis zum Bilanzstichtag notwendig, die bei uns aber nicht praktikabel ist. Bei uns kommt nur eine wertmäßige Bestandsfortschreibung in Frage. Damit haben wir es dann in der rechtlichen Einordnung mit einer vorverlegten Stichtagsinventur (in der Ausprägung einer Werkstattinventur) zu tun, die aber aus steuerrechtlichen Gründen dann wiederum nicht zulässig ist, wenn die Bewertung der Vorräte nach dem LIFO-Verbrauchsfolgeverfahren erfolgt. Auch hier sind die Betriebe aufgefordert, solche prohibitiven Junktims aufzuzeigen und an Lösungsmöglichkeiten mitzuwirken. Sofern aber eine mengenmäßige Fortschreibung möglich und ausreichend ist mit nachfolgender Bewertung zum Stichtag, reicht eine Systemgestützte Werkstattinventur im abschlussnahen Zeitraum. Auch diese spezifische Lösung haben wir, wie z. B. bei der Mercedes-Benz Lenkungen GmbH, wo die Wirt-

schaftsprüfung jeweils im Oktober eine Systemprüfung vornimmt und zum Abschlussstag nur noch die Bewertung des in den Systemen vorhandenen Mengengerüsts erfolgt.

Auch den zweiten von Ihnen angesprochenen Punkt können wir nochmals unterstreichen: Nach der Denkweise, wie wir die Weiterentwicklung der Inventur verstehen, ist es nicht zielführend, wenn wir als Rechnungswesen versuchen, der Logistik bzw. der Produktion ein Verfahren aufzuoktroieren. Vielmehr müssen wir zusammen mit diesen Bereichen die Prozesse analysieren und gemeinsame neue Lösungen entwickeln, die dann auch von einer übergreifenden Akzeptanz (win-win-Situation) getragen werden. Wir sind nicht nur der Meinung, sondern können es vielfach auch beweisen, dass sich dieser Ansatz unter den strengen Anforderungen des Controlling gut rechnet.

CM: Wir hatten bereits die Frage des relativ geringen Umsetzungs- und Verbreitungsgrades dieser Verfahren gestreift. Es gibt ja nach den praktischen Erfahrungen relativ viele Gründe und Umstände, warum sich diese Verfahren nur relativ schleppend durchsetzen. So ist zu fragen, liegt es z. B. daran, dass die permanente Bestandszuverlässigkeit als elementare Basisvoraussetzung in der Regel nur über einen längeren Entwicklungsprozess zu erreichen ist. Sind es die Systeme, die hemmen? Oder stören und beeinträchtigen kulturelle und emotionale Faktoren wie z. B. das nicht verzichten können oder wollen auf die volle körperliche Inventur als Auffangnetz mit ihrer Ausputzefunktion, oder hemmen vielleicht hohe bzw. überhöhte Prüfungsanforderungen, z. B. hinsichtlich der notwendigen Dokumentation? Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) hat einmal darauf verwiesen, dass diese Verfahren hohe methodische Anforderungen stellen, aber die Praxis nicht über genügend entsprechende Methodenspezialisten verfüge. Es müssen viele Barrieren und Hemmnisse auf diesem nicht immer leichten Weg zum Einsatz dieser Inventurvereinfachungsverfahren überwunden und zahlreiche Klippen gemeistert werden. Bitte geben Sie noch einen abschließenden Überblick über den vorherrschenden Ist-Zustand und den allgemein anzustrebenden Soll-Zustand.

DCAG: Die Antworten zu diesen Fragen können wir zusammenfassend wie folgt darlegen:

- Traditionell wurde die Inventur als externes Erfordernis in einem statischen Umfeld angesehen. Die Inventur bot kaum Ansätze zu neuen Überlegungen, z. B. auch im Rahmen des Controlling. Wenn dies aufgrund der Veränderungen im logistischen Umfeld so auch nicht mehr gilt, ist dennoch der Wandel in den Verhaltensweisen und Einstellungen noch nicht ganz vollzogen.
- Auch intern war die Inventur traditionell nur eine Veranstaltung des Rechnungswesens. Die für die Bestände zuständigen Stellen der Logistik und Produktion empfanden das Rechnungswesen höchstens als Kontrolle, nicht als unterstützenden Service. Mit einer Ausnahme: Logistik und Produktion vertrauten auf die „Ausputzerfunktion“ der Inventur.
- Diese Denkweise steht grundsätzlich dem Ansatz entgegen, gemeinsam das Ziel einer hohen Bestandszuverlässigkeit anzustreben, was der Produktion und Logistik nutzt – wengleich unter Berücksichtigung eines anfänglichen Zusatzaufwandes – als auch eine rationelle Inventur ermöglicht. Den dahingehenden Paradigmenwechsel zu beschleunigen, ist eine vornehme Aufgabe der Controller.

CM: Lassen Sie uns eine theseartige Zusammenfassung versuchen:

1. Die klassische Stichtagsinventur mit ihrer körperlichen Vollaufnahme, die nach Erhebungen weiterhin das am meisten verbreitete Inventurverfahren ist, sollte bis auf unverzichtbare Restumfänge durch moderne Inventurverfahren abgelöst werden, sofern die Voraussetzungen vorhanden oder auf wirtschaftlich sinnvolle Weise geschaffen werden können.
2. Der Paradigmenwechsel liegt darin, dass über Prozesse, Methoden und auch über eine entsprechende Kultur Bestandszuverlässigkeit gewährleistet und Bestandsdifferenzen vermieden und verhindert werden können. Die Bestandszuverlässigkeit braucht daher über die klassische Inventur nicht mehr gesichert und nachgeprüft zu werden. Die Inventuren beschränken sich auf einen Nachweis der Ordnungsmäßigkeit durch eine Verfahrensprüfung und angemessene Stichproben. Bestandszuverlässigkeit wird im Materialfluss verankert.
3. Produktion und Logistik sowie Rechnungswesen und Controller begegnen sich bei dieser Thematik als Partner und haben gleichgerichtete Interessen und gemeinsame Vorteile.
4. Die Einführung von Inventurerleichterungsverfahren bringen in der Regel erhebliche und vielfältige Vorteile. Einschlägige Projekte erreichen im allgemeinen eine schnelle Amortisation.
5. Die modernen Inventurverfahren stellen aber auch hohe methodische Anforderungen und erfordern mit-

unter einen anstrengenden Einführungsprozess, der viel Beharrlichkeit, Verbindlichkeit, eine konsequente Zielorientierung und nicht zuletzt einen hohen Rückhalt in der Unternehmensführung erfordert. Die maximal zulässige wertmäßige Bestandsdifferenz beträgt in der Regel 2 % des Bestandswertes. Die Inventurerleichterungen bedürfen der Zulassung durch den Wirtschaftsprüfer.

6. Controller als interne betriebswirtschaftliche Berater finden eine lohnende Aufgabe in der Moderation und Unterstützung dieses Veränderungsprozesses. Spezialisiertes Controlling als Prozess der Sicherung der operativen Prozess- und Bestandszuverlässigkeit kann eine wichtige, spannende und erfolgreiche Aufgabe sein.
7. Die Einführung moderner Inventurverfahren ist ein gutes Beispiel, wie sehr die – in den Unternehmungen oft verkannte – Methodenarbeit zum Unternehmenserfolg beitragen und den Unternehmenswert steigern kann.

Haben Sie vielen Dank für diese Diskussion, die voraussichtlich den einen oder anderen Leser anregt, sich vertiefend mit der dargelegten Thematik der modernen Inventurverfahren zu befassen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	31	37	T	L	F
--	----	----	---	---	---



Congress-Plenum bei Frau Professor Piepers Vortrag



Dies ist in Professor K.-D. Däumlers „Sechserkette“ zur Investitionsrechnung der 5. Beitrag

AMORTISATIONSRECHNUNG (PAYBACK RECHNUNG)

von Prof. Klaus-Dieter Däumler, Fachhochschule Kiel

Bei der Amortisationsrechnung, die auch als Kapitalrückflussrechnung, **pay-off**-, **pay-back**- oder **pay-out-Rechnung** bezeichnet wird, unterscheidet das Controlling zwei grundsätzlich verschiedene Verfahren, nämlich die **statische** und die **dynamische Form der Amortisationsrechnung**. Die statische Rechnungsart ermittelt den Zeitraum, der vergeht, bis sich die Investition in dem Sinne bezahlt gemacht hat, dass die Anschaffungsauszahlung mit Hilfe der später anfallenden positiven Nettoeinzahlungen (Rückflüsse) wiedergewonnen wird. Die statische Amortisationszeit vernachlässigt also etwaige Zinsansprüche des Investors und rechnet mit einem Zinssatz von Null. Diese Schwachstelle beseitigt die dynamische Variante der Amortisationsrechnung. Sie ermittelt jenen Zeitraum, innerhalb dessen das eingesetzte Kapital zuzüglich einer Verzinsung der ausstehenden Beträge wiedergewonnen wird.

Die Praxis legt auf die Kenntnis der Amortisationszeit großen Wert. Rund 50 % der deutschen Großunternehmen ermitteln die dynamische Amortisationszeit, und ca. 20 % der Umsatzmilliardäre errechnen die statische Amortisationszeit. 29 % der Mittelständler nutzen die dynamische, 21 % die statische Amortisationszeit als Entscheidungshilfe. Selten erfolgt die Investitionsentscheidung allein auf Grund der Amortisationszeiten. **Meist wird die Amortisationszeit als zusätzliches Kriterium zur Investitionsbeurteilung herangezogen.** Insbesondere die **Risikobeurteilung** wird in diesem Zusammenhang genannt. Danach **gelten Investitionen mit kurzen Amortisationszeiten als sicherer als solche mit langen Kapitalrückflussdauern.**

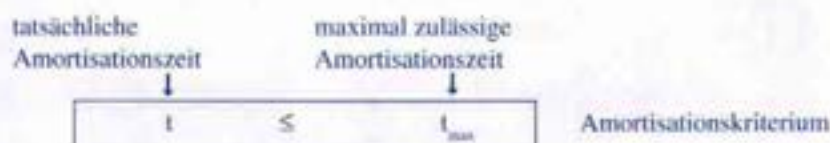
Folgende Leitfragen erschließen das Problemfeld:

- Wie lautet die Entscheidungsregel der Amortisationsrechnung, das Amortisationskriterium, zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Investition?
- Wie ermittelt man die statische Amortisationszeit?
 - > Wie ermittelt man die statische Amortisationszeit bei konstanten jährlichen Nettoeinzahlungen?
 - > Wie ermittelt man die statische Amortisationszeit bei im Zeitablauf unterschiedlichen jährlichen Nettoeinzahlungen?
- Worin liegen die Schwachstellen der statischen Amortisationsrechnung?
- Wie ermittelt man die dynamische Amortisationszeit?

1. STATISCHE AMORTISATIONSRECHNUNG

1.1 Amortisationskriterium

Die tatsächliche Amortisationszeit eines Investitionsobjekts ist die Anzahl von Jahren, die benötigt wird, um den Kapitaleinsatz (= Anschaffungsauszahlung, gegebenenfalls vermindert um den Restwert) aus den jährlichen Rückflüssen (Nettoeinzahlungen) wiederzugewinnen. Kern der Amortisationsrechnung ist ein Vergleich zweier Zeiten: der tatsächlichen Amortisationszeit t des Objekts und der maximal zulässigen Amortisationszeit t_{max} .



Nach dem Amortisationskriterium gilt eine Investition dann als vorteilhaft, wenn sie eine Wiedergewinnung der eingesetzten Mittel innerhalb der maximal zulässigen Amortisationszeit verspricht. Die maximal zulässige Amortisationszeit ist stets subjektiv, eine von der Unternehmensleitung vorgegebene Frist, häufig fünf Jahre. Man fordert also, dass sich die durchzuführenden Objekte innerhalb von fünf Jahren amortisieren (bezahlt machen).

1.2 Ermittlung der statischen Amortisationszeit

Die tatsächliche statische Amortisationszeit eines Objekts ermittelt der Controller gemäß

- Durchschnittsrechnung (Voraussetzung: konstante Jahresbeträge) oder
- Kumulationsrechnung (Jahresbeträge können schwanken).

Durchschnittsrechnung: Bei der Ermittlung der tatsächlichen Amortisationszeit t einer Investition nach der Durchschnittsrechnung werden dem Kapitaleinsatz A bei der restwertlosen Investition bzw. $(A - R)$ bei der Investition mit Restwert R die durchschnittlichen jährlichen Nettoeinzahlungen \emptyset ($e - a$) gegenübergestellt. Die tatsächliche Amortisationszeit t ergibt sich dann aus der Beziehung:

Gleichung (1)	$t = \frac{A}{\emptyset (e - a)} \quad (R = 0)$	Durchschnittsrechnung
	$t = \frac{A - R}{\emptyset (e - a)} \quad (R > 0)$	

Im Falle einer Rationalisierungsinvestition sind die jährlichen Minderauszahlungen („Kostensparnis“) zu berücksichtigen. Es gilt dann entsprechend:

$\text{Amortisationszeit (t)} = \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\emptyset \text{ jährliche Minderauszahlungen}}$

Beispiel: Gegeben ist eine Investition mit:

Anschaffungsauszahlung	$A = 120\,000$ Euro	} = konstant
jährliche Einzahlungen	$e = 40\,000$ Euro	
jährliche Auszahlungen	$a = 10\,000$ Euro	

Man ermittle die tatsächliche Amortisationszeit t der Investition nach der Durchschnittsrechnung

- a) für den Restwert $R = 0$ Euro,
- b) für den Restwert $R = 30\,000$ Euro.

Lösung

$$\text{a) } t = \frac{A}{\emptyset (e - a)} = \frac{120\,000}{30\,000} = 4 \text{ (Jahre)}$$

$$\text{b) } t = \frac{A - R}{\emptyset (e - a)} = \frac{90\,000}{30\,000} = 3 \text{ (Jahre)}$$

Ergebnis: Die restwertlose Investition benötigt 4 Jahre, um sich bezahlt zu machen. Erbringt sie zusätzlich zu den jährlichen Nettoeinzahlungen von 30 000 Euro einen Restwert von ebenfalls 30 000 Euro, geht die benötigte Amortisationszeit von 4 auf 3 Jahre zurück.

Da man bei einer statischen Investitionsrechnung meist nicht mit Zahlungsgrößen, sondern mit Kosten und Leistungen rechnet, wird der durchschnittliche jährliche Rückfluss auch durch die Summe aus durchschnittlichem jährlichem Gewinn pro Jahr $\emptyset g$ und jährlichen Abschreibungen angegeben.

Gleichung (2)	$t = \frac{A}{\emptyset g + \text{Abschreibungen}} \quad (R = 0)$	Durchschnittsrechnung
	$t = \frac{A - R}{\emptyset g + \text{Abschreibungen}} \quad (R > 0)$	

Bei der Ermittlung der Amortisationszeit ist der durchschnittliche jährliche Gewinn um die Abschreibungen zu erhöhen, weil die Abschreibungen im Rahmen der Gewinnermittlung zunächst abgezogen worden sind. Die verdienten Abschreibungen müssen als Wiedergewinnungsanteile betrachtet werden, so dass nach Ablauf der Abschreibungszeit die Summe der Abschreibungswerte den ursprünglichen Anschaffungskosten des Objekts entspricht.

Kumulationsrechnung: Im Gegensatz zur Durchschnittsrechnung berücksichtigt die Kumulationsrechnung die Unterschiede in der Höhe der jährlichen Nettoeinzahlungen während der Amortisationszeit. Sie addiert die jährlichen Nettoeinzahlungen so lange, bis das Jahr t erreicht ist, in dem die kumulierten Nettoeinzahlungen inklusive Restwert der Anschaffungsauszahlungen entsprechen:

Kumulationsrechnung

Gleichung (3)

$\Lambda = (e_1 - a_1) + (e_2 - a_2) + (e_3 - a_3) + \dots + (e_t + R - a_t)$
$0 = (e_1 - a_1) + (e_2 - a_2) + (e_3 - a_3) + \dots + (e_t + R - a_t) - \Lambda$

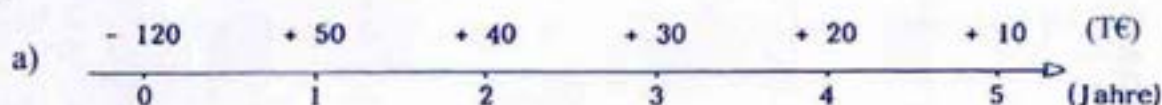
Gleichung (3) lässt sich auch so formulieren: Die statische Amortisationszeit ist die Zeit, bei der die Gesamtsumme aller Ein- und Auszahlungen inklusive Restwert und Anschaffungsauszahlung gerade gleich Null ist.

Beispiel: Gegeben ist ein Investitionsobjekt mit:

Anschaffungsauszahlung	A = 120 000 Euro
Restwert	R = 0 Euro
Nutzungsdauer	n = 5 Jahre
Rückflüsse im 1. Jahr	(e - a) = 50 000 Euro

- a) Man stelle die Zahlungsverhältnisse am Zeitstrahl dar.
- b) Man ermittle die tatsächliche Amortisationszeit gemäß Durchschnittsrechnung.
- c) Man ermittle die tatsächliche Amortisationszeit nach der Kumulationsrechnung.

Lösung



b) Durchschnittswert der jährlichen Rückflüsse = $\frac{50\,000 + 40\,000 + 30\,000 + 20\,000 + 10\,000}{5}$
 = 30 000 (Euro/Jahr)

Amortisationszeit nach Durchschnittsrechnung = $\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\bar{e} - a} = \frac{120\,000}{30\,000} = 4$ (Jahre)

Jahre	Rückflüsse (€/Jahr)	kumulierte Rückflüsse (€)
1	50 000	50 000
2	40 000	90 000
3	30 000	120 000 → t = 3 (Jahre)
4	20 000	140 000
5	10 000	150 000

Ergebnis: Das Beispiel zeigt, dass bei unterschiedlichen jährlichen Nettoeinzahlungen grundsätzlich die Kumulationsrechnung anzuwenden ist. Wenn die jährlichen Nettoeinzahlungen im Zeitablauf fallen, ist die Amortisationszeit nach der Durchschnittsrechnung regelmäßig zu groß, wenn sie steigen, ist die Amortisationszeit nach der Durchschnittsrechnung zu gering.

Beispiel

Kapitaleinsatz (€)		100 000	
Lebensdauer (Jahre)		6	
Jahre	Nettoeinzahlungen (€/Jahr) jährlich	kumulierte Nettoeinzahlungen / Kapital Einsatz	
1	- 10 000	- 10 000	- 110 000
2	+ 30 000	+ 20 000	- 80 000
3	+ 30 000	+ 50 000	- 50 000
4	+ 40 000	+ 90 000	- 10 000
5	+ 50 000	+ 140 000	+ 40 000
6	+ 40 000	+ 180 000	+ 80 000
$\bar{\varnothing}$ Nettoeinzahlungen über 6 Jahre = $\frac{180\,000}{6} = 30\,000$ (€/J)			

Abb. 1: Amortisationszeit nach Kumulationsrechnung

Ergebnis: Die Übersicht zeigt, dass die Durchschnittsrechnung wegen der unterschiedlichen jährlichen Nettoeinzahlungen nicht zu einem sinnvollen Ergebnis führt: Schon nach

$$t = \frac{A}{\bar{\varnothing}(e - a)} = 100\,000 : 30\,000 = 3,33 \text{ Jahren}$$

hätte sich die Investition nach der Durchschnittsrechnung amortisiert. Diese Zeit ist aber rund ein Jahr zu kurz. Die Kumulationsrechnung zeigt, dass sich das Objekt erst nach $t = 4,2$ Jahren amortisiert hat.

1.3 Schwachstellen der statischen Amortisationsrechnung

Die Amortisationsrechnung ist grundsätzlich brauchbar als Zusatzkriterium für Investitionsentscheidungen, besonders zur Beurteilung des Risikos und der Liquidität. Am besten sollte sie ergänzend zu einer der dynamischen Methoden verwendet werden. Dabei ist die Amortisationsrechnung in der Version der Kumulationsrechnung vorzuziehen, da die Kumulationsrechnung ungleichmäßige Zahlungsanfälligkeiten berücksichtigt. Meist geht die Praxis jedoch nach der Durchschnittsrechnung vor. Zwei Drittel der Großunternehmungen, die die statische Amortisationsrechnung einsetzen, nutzen die Durchschnittsrechnung zur Amortisationszeitbestimmung.

Ein Investor, der sich bei seinen Investitionsentscheidungen einzig und allein auf das Kriterium der Amortisationsrechnung stützt, geht das Risiko schwerwiegender Fehlentscheidungen ein. Im einzelnen bestehen bei ausschließlicher Anwendung der Amortisationsrechnung folgende Gefahren¹:

- Eine einzelne Investition kann trotz einer unter der maximal zulässigen Amortisationszeit liegenden Kapitalrückflussdauer unvorteilhaft sein.
- Zwei unterschiedliche Investitionen, die infolge gleicher Amortisationszeiten gemäß Amortisationsrechnung als gleich vorteilhaft bezeichnet werden müssten, weisen in aller Regel Unterschiede in der Vorteilhaftigkeit auf.
- Das vorgehen nach der Amortisationsrechnung birgt grundsätzlich die Gefahr einer zeitlichen Asymmetrie: kurzfristige Investitionen werden gegenüber langfristigen bevorzugt.

¹ Eine ausführliche Darstellung und Kritik der statischen Investitionsrechnungsmethoden findet sich bei K.-D. Däumler, Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 159 ff. u. 196 ff.

2. DYNAMISCHE AMORTISATIONSRECHNUNG

Es muss betont werden, dass sich diese Kritik an der Amortisationsrechnung nur auf die statische Version dieser Rechnung bezieht. Da sowohl die Großunternehmen als auch die Mittelständler heute bevorzugt die dynamische Amortisationsrechnung einsetzen und die statische Variante häufig nur noch als ergänzende Entscheidungshilfe nutzen, hat die Praxis die richtige Entscheidung zugunsten der dynamischen Methode gefällt. Und für die dynamische Amortisationsrechnung gilt diese Kritik nicht.

Die dynamische Amortisationsrechnung stützt sich darauf, dass der Kapitalwert einer Investition unter sonst gleichen Umständen mit steigender Nutzungsdauer im Regelfall wächst (eine Ausnahme ist denkbar bei $R > A$). Das Kapitalwertwachstum erfolgt mit abnehmenden Zuwachsraten, da die Barwerten Rückflüsse eines Verlängerungsjahres umso kleiner sind, je weiter das Verlängerungsjahr in der Zukunft liegt.

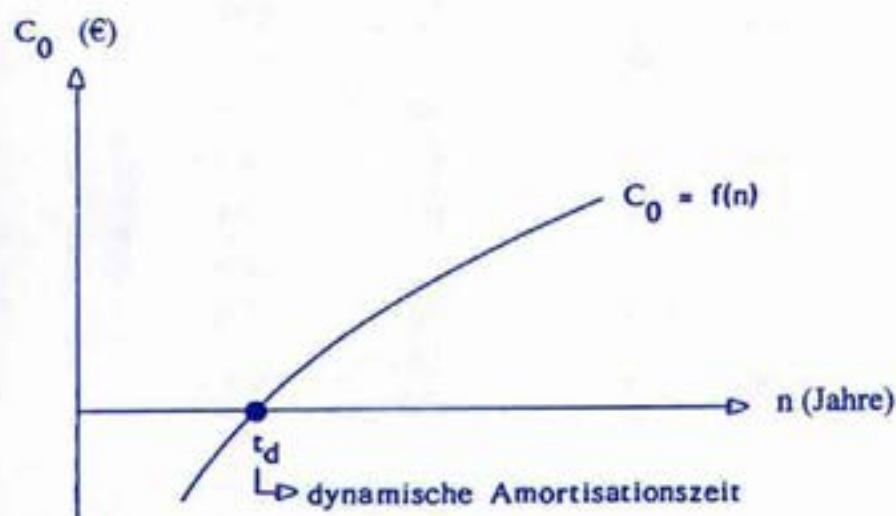


Abb. 2: Ermittlung der dynamischen Amortisationszeit

Die dynamische Amortisationszeit t_d einer Investition ist die Zeit, bei der der Kapitalwert der betreffenden Investition gerade gleich Null ist. Das heißt: Nach Ablauf von t_d Jahren hat der Investor seine Anschaffungsauszahlung zurückgewonnen und daneben eine Verzinsung der ausstehenden Beträge zum Kalkulationszinssatz erzielt. Der Controller kann also auch sagen: Die dynamische Amortisationszeit einer Investition ist die Zeit, die vergeht, bis der Investor die Anschaffungsauszahlung nebst Verzinsung wiedergewonnen hat.

Der Controller bestimmt die dynamische Amortisationszeit unter Benutzung der Bedingung $C_0 = 0$. Die dynamische Amortisationsrechnung kann daher auch als eine Umformung der Kapitalwertmethode gesehen werden (suche die Zeit, bei der der Kapitalwert Null wird) und stellt eine der möglichen Anwendungen der kritischen Werte-Rechnung (Break-even-Analyse) dar¹. Eine Investition ist im Sinne des dynamischen Amortisationskriteriums vorteilhaft, wenn ihre tatsächliche dynamische Amortisationszeit t_d nicht größer ist als die maximal zulässige Amortisationszeit t_{max} .

$t_d \leq t_{max}$	Dynamisches Amortisationskriterium
--------------------	------------------------------------

Kritisch muss zu diesem Kriterium angemerkt werden, dass die Vorgabe einer maximal zulässigen Amortisationszeit problematisch ist. Sie wäre logisch nur dann zu rechtfertigen, wenn grundsätzlich alle Investitionen mit langen Amortisationszeiten unvorteilhaft wären. Davon kann aber keine Rede sein. Es gibt vorteilhafte und unvorteilhafte langfristige Investitionen. Die strikte Befolgung des Amortisationskriteriums führt dazu, dass man keine Chance hat, vorteilhafte langfristige Investitionen durchzuführen, weil sich diese meist erst nach Ablauf der maximal zulässigen Amortisationszeit bezahlt machen. Die strikte Befolgung des Amortisationskriteriums kommt einem Verbot langfristiger Investitionen gleich.

Für den Controller aber, der diese Gefahr kennt, ist die Kennziffer „dynamische Amortisationszeit“ eine wichtige Größe. Er nimmt zur Kenntnis, wie viel Jahre vergehen, bis das Investitionsobjekt seine Anschaffungsauszahlung nebst Zinsen erwirtschaftet hat. Der Controller hat damit eine nützliche Entscheidungshilfe gewonnen – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Er kann auch die Entscheidungsregel variieren und auf die Vorgabe einer maximal zulässigen Amortisationszeit ganz verzichten und folgendermaßen argumentieren: Vorteilhaft sind solche Investitionen, deren dynamische Amortisationszeit innerhalb ihrer

¹ Eine ausführliche Darstellung des Rechnens mit kritischen Werten (Break-even-Analyse) findet sich bei K. D. Däumler, Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 226 ff.

Nutzungsdauer von n Jahren liegt: $t_d \leq n$. Objekte, die diese Bedingung erfüllen, bieten eine Gewähr dafür, dass der Kapitalwert nicht negativ ist. Sie sind lohnend im Sinne der dynamischen Investitionsrechnung.

Beispiel: Gesucht sind statische und dynamische Amortisationszeit eines Investitionsobjekts mit:

Anschaffungsauszahlung	100 000 Euro
Lebensdauer	10 Jahre
Kalkulationszinssatz	10 %
konstanten jährlichen Rückflüssen	20 000 Euro
Restwert	0 Euro

Lösung

Jahre	Rückflüsse (€/Jahr)	Abzinsungs- faktor (10 %)	barwertige Rückflüsse (€)	kumulierte barwertige Rückflüsse (€)
	I	II	III = I · II	IV = Σ III
1	20 000	0,909091	18 182	18 182
2	20 000	0,826446	16 529	34 711
3	20 000	0,751315	15 026	49 737
4	20 000	0,683013	13 660	63 397
5	20 000	0,620921	12 418	75 815 ← t
6	20 000	0,564474	11 289	87 104
7	20 000	0,513158	10 263	97 367
8	20 000	0,466507	9 330	106 697 ← t_d
9	20 000	0,424098	8 482	115 179
10	20 000	0,385543	7 711	122 890

Abb. 3: Die dynamische Amortisationszeit liegt über der statischen

Ergebnis: Die statische Amortisationszeit liegt bei 5 Jahren. Nach dieser Zeit ist die Anschaffungsauszahlung ohne Zinsen wiedergewonnen. Dynamisch hat sich die Anlage erst nach 7,3 Jahren amortisiert. Danach ist die Anschaffungsauszahlung nebst Zinsen auf die ausstehenden Beträge wiedergewonnen. Ihr Kapitalwert beläuft sich auf $122 890 - 100 000 = 22 890$ Euro.

Die dynamische Amortisationsdauer ist unter sonst gleichen Umständen stets größer als die statische, weil sie zusätzlich die Verzinsung der ausstehenden Beträge zum Kalkulationszinssatz berücksichtigt. Dadurch wird ausgeschlossen, dass sich der Investor von einer kurzen Rückflusszeit blenden lässt und eine Investition durchführt, die unvorteilhaft ist, weil sie lediglich eine Wiedergewinnung des eingesetzten Kapitals, nicht aber eine angemessene Verzinsung der ausstehenden Beträge gewährleistet. Darin liegt der Vorteil der dynamischen Amortisationsrechnung. Das folgende Beispiel bietet eine zusammenfassende Berechnung statischer und dynamischer Amortisationszeiten.

Beispiel: Gegeben ist ein Investitionsobjekt mit

Anschaffungsauszahlung	120 000 Euro
Nutzungsdauer	7 Jahre
Kalkulationszinssatz	10 %

Die jährlichen Rückflüsse (Nettoeinzahlungen) betragen am Ende des ersten Jahres 20 000 Euro. Sie steigen in der Folgezeit jährlich um 2 000 Euro.

- Man stelle die Zahlungsverhältnisse am Zeitstrahl dar und ermittle die statische Amortisationszeit nach der Durchschnittsmethode.
- Man ermittle tabellarisch
 - die statische Amortisationszeit (Kumulationsmethode),
 - die dynamische Amortisationszeit.

Lösung



$$\text{Durchschnittswert der jährlichen Rückflüsse} = \frac{20 + 22 + 24 + 26 + 28 + 30 + 32}{7} = 26 \text{ (T€)}$$

$$\text{Amortisationszeit nach Durchschnittsrechnung} = \frac{\text{Anschaffungsauszahlung}}{\text{Ø Rückflüsse}} = \frac{120\,000}{26\,000} = 4,6 \text{ (Jahre)}$$

b)

Jahre	Rückflüsse (€)	Kumulierte Rückflüsse (€)	Abzinsungs- faktor (10 %)	barwertige Rückflüsse (€)	kumulierte barwertige Rückflüsse (€)
	I	II = Σ I	III	IV = I • III	V = Σ • IV
1	20 000	20 000	0,909091	18 182	18 182
2	22 000	42 000	0,826446	18 182	36 364
3	24 000	66 000	0,751315	18 032	54 396
4	26 000	92 000	0,683013	17 758	72 154
5	28 000	120 000	0,620921	17 386	89 540 ← t
6	30 000	150 000	0,564474	16 934	106 474
7	32 000	182 000	0,513158	16 421	122 895 ← t _d

Abb. 4: Statische und dynamische Amortisationszeit

Ergebnis: Der Controller kann seine Empfehlung durch die Kenntnis mehrerer Amortisationszeiten fundieren. Die statische Amortisationszeit nach der Durchschnittsrechnung beträgt 4,6 Jahre, nach der Kumulationsrechnung ergeben sich 5 Jahre als Amortisationszeit. Im gegebenen Fall ist die Kumulationsrechnung aussagefähiger, da die jährlichen Rückflüsse im Zeitablauf steigen. Der Controller hält fest: Es dauert fünf Jahre, bis die Anschaffungsauszahlung (und nur diese) wieder gewonnen ist. Berücksichtigt er auch Zinsen, so zeigt Spalte V, dass am Ende des sechsten Jahres noch keine volle Amortisation erzielt wird. Am Ende des siebten Jahres dagegen übersteigt die Summe der barwertigen Rückflüsse mit 122 895 Euro die Anschaffungsauszahlung von 120 000 Euro. Der Controller hält fest: Es dauert 6,8 Jahre, bis die Anschaffungsauszahlung nebst Zinsen auf die jeweils noch im Objekt gebundenen Beträge wiedergewonnen ist. Schließlich vermindert der Controller die kumulierten barwertigen Rückflüsse (122 895 Euro) um die Anschaffungsauszahlung von 120 000 Euro und hält fest: Der Kapitalwert ist positiv (2 895 Euro): Die Investition lohnt sich.

Literatur

K.-D. Däumler, Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 10. Aufl., Herne/Berlin 2000.

Derselbe, Finanzmathematisches Tabellenwerk, 4. Aufl., Herne/Berlin 1998.

Derselbe, Anwendung von Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis, 4. Aufl., Herne/Berlin 1996.

K.-D. Däumler / J. Grabe, Kostenrechnungs- und Controllinglexikon, 2. Aufl., Herne/Berlin 1997. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
		38	F	T

Besuchen Sie doch mal im Internet:

Wörthsee,
Etterschlag,
Steinebach,
Auing



Wörthsee-Online



Home Lage Geschichte Aktuell Kommunales Marktplatz Vereine Touris

CM-Kolumne

RATING – EINE NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN CONTROLLER !

von Dipl. Volkswirt Gerhard Römer, Hamburg

Unter Rating versteht man eine unabhängige Urteilsabgabe über die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens durch spezielle Institutionen oder Kreditgeber. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel hat für 2004 angekündigt, die Grundsätze für die Kreditvergabe zu verändern (das so genannte „Basel II“-Abkommen), indem die **Eigenkapital-Deckungsvorschriften der Kreditgeber nicht mehr pauschal 8 Prozent betragen, sondern sich nach der Bonität des Kreditnehmers richten sollen**: Bei Unternehmen mit der Klassifizierung „AAA“, also „absolut zahlungssicher“, darf der Kreditgeber eine geringere Quote, bei Unternehmen mit der Einstufung „D“, also „so gut wie zahlungsunfähig“, muss er eine weitaus höhere Quote hinterlegen. Das heißt, je schlechter das Rating ausfällt, desto riskanter ist die Geldvergabe des Gläubigers, **desto höher wird er sich sein Engagement per Risikoprämie entschädigen lassen**.

Ratingagenturen geben ihre Meinung über das zukünftige Zahlungsverhalten des Kreditnehmers zu der Frage kund: wird er fähig sein, seinen Zins- und Tilgungszahlungen fristgerecht und vollständig nachzukommen? Prüfungskriterien könnten alle Informationen über die zukünftigen wirtschaftlichen Verhältnisse sein; also Aussagen, die einen Einblick über Inhalt und Qualität aller betriebswirtschaftlichen Informationen zulassen. **Diese zukunftsbezogenen Aussagen gehören zum originären Aufgabenfeld des Controlliers**. Mithin ist die Antizipation aller Daten, die einer Ratingagentur zu ihrer Meinungsbildung zur Verfügung gestellt werden müssen, das Controller-Einmal-Eins reinsten Wassers. Eine solche Vorprüfung dieser Informationen durch den internen Controller kann darüber hinaus vor unliebsamen Überraschungen durch die Aussagen der Ratingagentur schützen.

Unterstellt, die Ratingagenturen prüfen die Marktposition, die Geschäftsstrategie, die Produktakzeptanz und Kundenzufriedenheit, die Produktionsanlagen und deren Technik, den Forschungs- und Entwicklungsaufwand, die Qualität des Führungspersonals, die Güte des Informations-, Finanz- und Rechnungswesens etc., dann muss der Controller den Chancen und Risiken unterschiedlicher Interessenslagen Rechnung tragen:

1. Die reine Unternehmensfinanzierung durch Kredit wird voraussichtlich abnehmen, die Aufnahme von Finanzmitteln auf dem Kapitalmarkt wird jedoch zunehmen. Somit könnten sich für Unternehmen zusätzliche Finanzierungsquellen erschließen, die einerseits zur Reduzierung der Finanzierungskosten, andererseits zur Lösung von nur einem Kreditgeber und zur Streuung der Abhängigkeit von mehreren Kreditgebern beitragen könnten, wenn das Unternehmen die Voraussetzungen dieses Finanzkapitalmarkts erfüllt: Die **Präsentation eines Ratings einer angesehenen Ratingagentur**. Die Akzeptanz dieser Agentur wird nicht vom Unternehmen, sondern von den potentiellen Finanzmittelgebern bestimmt.



2. Auf die eigene Kreditwürdigkeit kann nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch der Wirtschaftszweig, in dem es tätig ist, einen erheblichen Einfluss auf die Konditionierung des anstehenden Kreditgeschäfts ausüben. Denn die Kreditgeber versuchen, sich – so gut wie nur möglich – ein objektives Bild des Unternehmens aus den verfügbaren Daten zu erstellen. Dazu bedienen sie sich auch der Branchenanalyse. Wenn sie durch eine steigende Nachfrage, durch die Fähigkeit, ohne Beeinträchtigung des Investitionsvolumens Gewinnmargen zu halten, oder durch eine hohe Flexibilität bei der zeitlichen Verteilung von Investitionen gekennzeichnet ist, dann kann ein gutes **Branchen-Rating** auch auf das Unternehmens-Rating durchschlagen.

3. Die interne Vorprüfung eines Ratings kann **auch als Instrument zur Unternehmenssteuerung** eingesetzt werden. Wenn im Vordergrund des Ratings eine disziplinierte Finanzpolitik steht, dann kann damit ein Aspekt der Liquiditätssicherung in Verbindung mit dem Augenmerk auf unabhängige Geschäftsbeziehungen mit den möglichen Kreditgebern beachtet werden. Dieser Gedanke liefe zwar dem weit verbreiteten Prinzip der Kapitalverzinsung mit dem Shareholder Value zuwider, käme aber einem ebenso wichtigen Anlegerinteresse wie des „Bondholder Value“ zugute, indem mehr Bedeutung dem langfristigen Ansatz eines Finanz-Portfolios Rechnung getragen werden würde.

4. Nicht zu unterschätzen ist die Forderung nach Transparenz, Publizität und Marketing, die unter anderem auch von einem Rating bedient werden könnte. Denn mit einer regelmäßigen Überprüfung und Veröffentlichung des Rating-Ergebnisses ließe sich nicht nur die Kommunikation mit den Finanz-Investoren oder Finanzanalysten gestalten, sondern auch die Finanzierungsverhandlungen selbst positiv beeinflussen. Mit einer jährlich wiederholten Demonstration zur Transparenz lassen sich bei allen Geschäftspartnern des Unternehmers Pluspunkte sammeln.

Eine detaillierte Bonitätsprüfung im Kreditgeschäft wird zukünftig unabdingbar und von allen Seiten auch gewünscht werden. Diese Entwicklung sollten alle Unternehmen antizipieren, weil sie langfristig davon profitieren werden. Dass der Controller dabei eine zentrale Rolle spielt, bedarf keiner Erörterung, denn auch ein Rating-Verfahren beruht auf einer bestimmten Methodik. Und für Methoden-Transparenz in Verbindung mit den Rechnungslegungsgrundsätzen der Old Economy zeichnet von jeher der Controller verantwortlich. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	23	37	G	F	R
----	----	----	---	---	---

VOM TRUGBILD DER URSACHE- WIRKUNGS-KETTEN ZU EINEM AUSGEWOGENEN MANAGEMENT



Dr. Walter Schmidt ist als Geschäftsführer der ICG Investitions-Consult GmbH Berlin insbesondere auf dem Gebiet der Strategieentwicklung und -umsetzung tätig.
email: walter.schmidt.berlin@t-online.de



Herwig R. Friedag ist als selbständiger Consultant auf die Einführung der Balanced Scorecard spezialisiert. Er hat hierzu im Internet ein Informations- und Diskussionsforum geschaffen: www.scorecard.de
email: consult@friedag.com

von Herwig R. Friedag und Dr. Walter Schmidt, Berlin

In der modernen Management- und Controllingliteratur ist die These von den „Ursache-Wirkungs-Ketten“ weit verbreitet. Dazu hat nicht zuletzt die **Diskussion zur Balanced Scorecard** beigetragen. Denn die Ableitung von Ursache-Wirkungs-Ketten gehört zum inzwischen anscheinend unverzichtbaren Ritual der meisten Balanced Scorecard-Jünger. Was Wunder, haben es doch die Meister Kaplan und Norton selber so formuliert: „Wenn die Produktkenntnis der Mitarbeiter gefördert wird, dann sind sie mit der gesamten Produktpalette, die sie verkaufen können, besser vertraut. **Wenn die Mitarbeiter mehr über die Produkte wissen, dann wird sich ihre Verkaufseffektivität verbessern.** Wenn ihre Verkaufseffektivität besser wird, dann werden sich die durchschnittlichen Gewinnspannen für die Produkte erhöhen. Eine richtig konstruierte BSC sollte die Strategie einer Unternehmenseinheit durch solch eine Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ausdrücken.“ Und sie fügen noch hinzu: „Die Kausalkette aller Kennzahlen der Scorecard sollte mit finanziellen Zielen verknüpft sein.“

Das entspricht – wie es scheint – unserer unmittelbaren Erfahrung sowie der mit einem Faktum gleichgesetzten allgemeinen Überzeugung, das oberste Ziel eines wirtschaftlichen Unternehmens bestehe in der Erzielung von Gewinn². Solange wir die Realität als eine lineare Abfolge

von Ereignissen mit einem Anfang und einem Ende ansehen, mag das so sein. Und weil es so oft und von so vielen Experten wiederholt wird, muss es einfach stimmen!

Aber bei näherem Hinsehen erweisen sich beide Prämissen – die Linearität wie die Endlichkeit wirtschaftlicher Prozesse³ – als Trugschluss. Nicht umsonst sprechen wir von Wirtschaftskreisläufen. Und ein einmal erzielter Gewinn kehrt unmittelbar (bei Thesaurierung) oder mit Verzögerungen (über Konsumtion, Spareinlagen oder Spekulation) in den Wirtschaftskreislauf zurück. Bei genauer Betrachtung steht er sogar am „Anfang“ jeder wirtschaftlichen Tätigkeit. Denn bevor wir Gewinn erwirtschaften können, müssen wir die Beschaffung der Produktionsfaktoren vorfinanzieren. „Ohne Moos nichts los“ – sagt der Volksmund. Und wo kommt die Vorfinanzierung her, wenn nicht **aus vorher erwirtschafteten Überschüssen**? Ist der Gewinn also nicht eher eine Voraussetzung wirtschaftlicher Tätigkeit als ihr Ziel?

Nur, was ist dann das Ziel? Die Antwort ist so banal wie zwingend: Es ist die **Sicherung unserer Zukunft, der Zukunft unseres Unternehmens wie unserer eigenen persönlichen Zukunft**:

- Die Zukunft der **in unserem Unternehmen tätigen Menschen** – nur wenn sie ihr weiteres Fortkommen

und ihre persönliche Würde zu einem wesentlichen Teil mit unserem Unternehmen verbinden, werden sie als engagierte und kreative Mitarbeiter⁴ bei uns bleiben. Aber das gilt auch in anderem Sinne – nur soweit wir ihre Kompetenz mit den zukünftigen Aufgabenstellungen in Übereinstimmung bringen, werden wir auf Dauer Erfolg haben.

- Die **Zukunft unserer Kunden** – nur wenn sie glauben, dass sie durch unsere Produkte oder Dienstleistungen in der Zukunft Erfolg oder Befriedigung haben werden, kaufen sie.
- Die **Zukunft unserer Investoren** – nur wenn sie der Überzeugung sind, in der Zukunft aus dem bei uns investierten Geld ausreichende Rendite ziehen zu können, werden sie uns ihr Geld überlassen.
- Die **Zukunft unserer Lieferanten und Kooperationspartner** – wir werden sie nur dann dauerhaft an uns binden können, wenn sie ihre zukünftige Entwicklung mit der unsrigen verbinden.
- Und schließlich die Zukunft der in unserem Unternehmen **ablaufenden Prozesse**. Die Erfolge der Vergangenheit bieten keine Gewähr für ihre weitere effektive und effiziente Funktionsfähigkeit.

Der Gewinn aber ist eine Kategorie der Vergangenheit. Wir bilanzieren die Ge-

schäftsvorfälle der abgelaufenen Periode und stellen fest, ob unser Vermögen zu- oder abgenommen hat. Das resultiert aus dem historischen Ursprung des Rechnungswesens. Sein Kernpunkt in seiner ursprünglichen Form bestand in der Erfassung und Berechnung des akkumulierten Reichtums zunächst in seiner konkreten Form als Vieh, Korn oder andere Handelswaren bis hin zu Diamanten und Schmuck sowie Grund und Boden und Gebäude. Später dann in vergleichbarer und allgemein anerkannter Form – in Form von Geld. Es wurde gezählt, was man hat. Die Zukunft spielte in diesem Zusammenhang keine Rolle. Daran hat sich im Grundsatz nichts geändert. Es gab zwar einige Weiterentwicklungen, insbesondere die von Pacioli begründete doppelte Buchführung. Aber beim Gegenstand des Rechnungswesens – der Erfassung in der Vergangenheit geschaffener materieller Werte – ist es bis heute geblieben. Und damit auch beim Gewinn als zentraler Kategorie.

Natürlich gibt es Planungen in die Zukunft. Ganze Stäbe befassen sich damit. Nur, bei Lichte betrachtet, handelt es sich immer noch um Nebenschauplätze. Der Gewinn und damit die (vorausschauende) Abrechnung der Vergangenheit, bleibt doch der Nabel des betriebswirtschaftlichen Denkens. Das ist auch richtig in dem Sinne, dass wir aus der Vergangenheit kommen und dort unsere Wurzeln liegen, die Wurzeln unserer Erfolge wie unserer Probleme. Aber wenn wir die Zukunftssicherung in das Zentrum wirtschaftlicher Tätigkeit und wirtschaftlichen Denkens rücken wollen, gewinnen drei Begriffe an Bedeutung, die in der Betriebswirtschaft bisher ein eher untergeordnetes Dasein gefristet haben: „Zahlungsströme (Cash Flow)“, „Potenziale“ und „Annahmen“.

➔ **Zahlungsströme:** Für die Finanzierung der Zukunft sind die disponierbaren Zahlungsmittel wesentlicher als der ausgewiesene, aber oftmals nicht verfügbare Gewinn.

➔ **Potenziale:** In der Zukunft kann nur das realisiert werden, was heute als Möglichkeit (Potenzial) geschaffen wurde. Wenn wir Zukunft sichern wollen, müssen wir also ausreichend Potenziale schaffen. Und bedenken, dass nicht alle Blütenräume reifen. Und dass auch von anderen Poten-

ziale = mögliche Chancen geschaffen werden, die für uns von entscheidender Bedeutung werden können.

➔ **Annahmen:** Zukunft können wir weder messen noch berechnen. Wir können nur Vergangenes messen und Annahmen treffen, welche Konsequenzen aus der gemessenen Vergangenheit für die Zukunft gezogen werden sollen. Dabei können uns Berechnungen helfen, aus der Vergangenheit zu lernen, aber Berechnungen können nicht Annahmen ersetzen. Denn selbst die komplexesten Modelle beruhen auf einer Vielzahl von Prämissen und Randbedingungen – also Annahmen. Leider haben **Annahmen die unangenehme Begleiterscheinung, eine subjektive Kategorie zu sein.** Dabei streben wir so gerne nach „Objektivierung“, um unsere subjektive Verantwortung für Entscheidungen hinter scheinbar objektiven Berechnungen verstecken zu können.

Doch Objektivität ist eine Illusion. Das gilt schon für die Vergangenheit. Alles was wir messen, ordnen wir in einen von uns subjektiv wahrgenommenen Zusammenhang ein. Ein ausgewiesener Gewinn mag jeden erfreuen und ihn zuversichtlich für die Zukunft stimmen. Gewinne betrachten wir a priori als etwas Positives. Solange wir nicht wissen, wie sie entstanden sind. Resultiert ein Gewinn beispielsweise aus einer verdeckt vorgenommenen Auflösung stiller Reserven, kann er unter Umständen einen gefährlichen Abfluss von Zahlungsmitteln verdecken, der zu einer

Insolvenzgefährdung führt. Ist das etwas Positives? Und wenn schon die Vergangenheit nur subjektiv interpretiert werden kann, gilt das um so mehr für die Zukunft.

Kehren wir zu den Ursache-Wirkungsketten zurück. Wir hatten postuliert, dass der Gewinn eher Voraussetzung als Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit darstellt. Das mag an die Geschichte von der „Henne und dem Ei“ erinnern – wer war denn nun zuerst da? Dabei lässt sich dieser scheinbare Widerspruch sehr schnell auflösen, wenn wir die zu stark vereinfachende Auffassung von einer linearen Kette aufgeben und durch die **Vorstellung von wirtschaftlichen Kreisläufen** ersetzen. Allerdings sollten wir besser von **Spiralen** sprechen, denn normalerweise haben wir es mit einer Aufwärts- oder Abwärtsbewegung zu tun und kehren nicht – wie bei einem Kreislauf im allgemeinen unterstellt – an unseren Ausgangspunkt zurück.

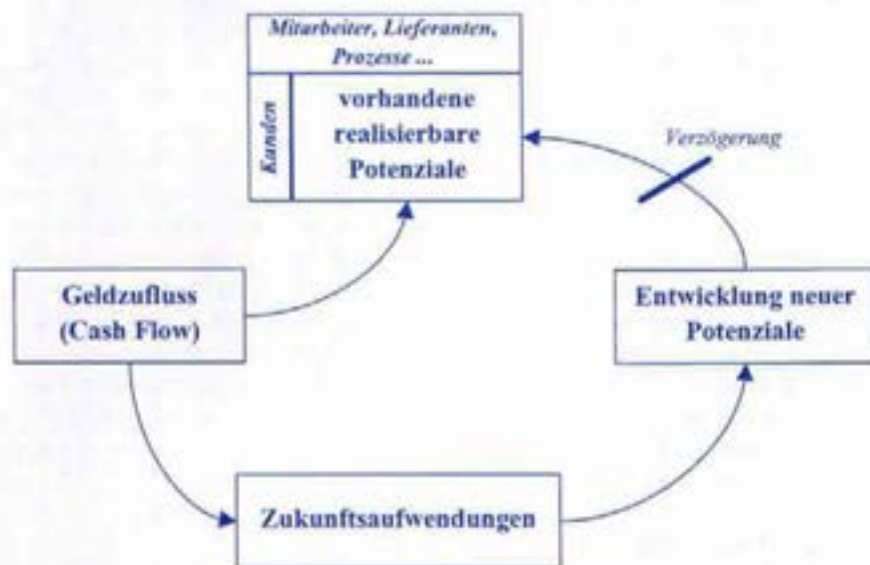
Und noch ein Punkt erscheint an dieser Stelle wichtig. Wir haben es nicht nur mit einer Spirale zu tun, sondern mit einem **ganzen Netzwerk miteinander verflochtener Spiralen.**

➔ Da ist zum einen die **Ausschöpfung der bestehenden realisierbaren Potenziale** (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Prozesse etc.) durch die betriebliche Leistungserstellung und den Verkauf der dabei erzeugten Produkte und Dienstleistungen:



→ Da ist zugleich die **Nutzung vorhandener disponibler Mittel zur Bezahlung** von Zukunftsaufwendungen (Marketing, Forschung & Entwicklung, Wissensmanagement & Personalentwicklung, Entwicklung der Beziehungen zu Investoren etc.) für die Entwicklung neuer Potenziale und ihre Einbindung in die bestehenden realisierbaren Potenziale:

Es lassen sich weitere Spiralsysteme beispielsweise aus Sicht der Mitarbeiter oder der Lieferanten und Kooperationspartner anfügen sowie entsprechende daraus resultierende Nebenlinien. Hinzu kommen in den meisten Spiralsystemen verschiedene verzögernde Elemente, die in unserem Bild nur beispielhaft angedeutet wurden: etwa weil Zukunftsaufwendungen nicht sofort zu verwertbaren



→ Da ist des weiteren die Ausschüttung disponibler Mittel an die Kapitalgeber bzw. andere bezugsberechtigte Personen und ihre Einspeisung in den Wirtschaftskreislauf als konsumtive Ausgabe, Spareinlage oder Investition:

neuen Potenzialen führen oder das Einspeisen ausgeschütteter Gelder in den Wirtschaftskreislauf erst nach einiger Zeit erfolgt. Wir wollen hier auf eine eingehende Erläuterung dieser Aspekte verzichten, um das Bild nicht zu verkomplizieren².



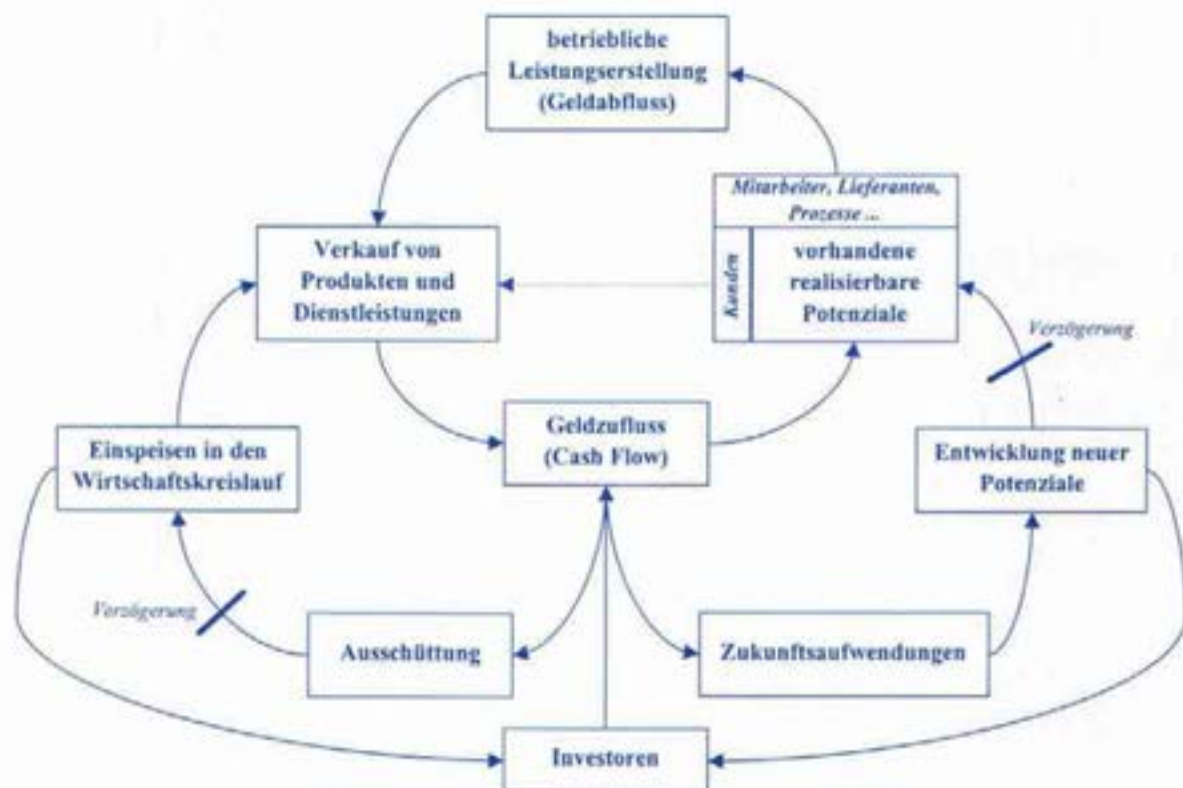
Und wir können aus all dem und unter Einbeziehung der erfolgreichen Gewinnung von Investoren ein erstes, vereinfachtes Gesamtbild konstruieren (siehe nächste Seite).

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
13	19	24	G	P

Fußnoten

- 1 Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard*, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1997, S. 144/145
- 2 „Für die Unternehmung als marktwirtschaftlich orientiertem Betrieb ist die langfristige Gewinnmaximierung das oberste Ziel.“ Aus Günter Wöhe, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Verlag Franz Vahlen, München, 1996, S. 124
- 3 Im philosophischen Sinne ist alles vergänglich. Und wirtschaftliche Prozesse sind an die Existenz der Menschheit gebunden. Allerdings verliert mit dem Ende der Menschheit oder auch nur des wirtschaftlichen Prozesses der Begriff des „Gewinns“ seinen Sinn. Für wen sollte er dann noch ein Ziel sein?
- 4 Solange Menschen „jede“ Arbeit (insbesondere unqualifizierte Tätigkeiten) annehmen müssen, um ihren existenziellen Unterhalt zu sichern; sofern Mitarbeiter lediglich als ein „Faktor“ der betrieblichen Leistungserstellung angesehen und genutzt werden; soweit Menschen in Unternehmen als „Elemente“ in ein größeres Ganzes eingefügt sind, die entsprechend den Weisungen ihrer Vorgesetzten zu funktionieren haben, werden sie vor allem wegen des Geldes arbeiten und zu dem gehen, der ihnen am meisten zahlt bzw. der ihnen überhaupt etwas zahlt. Je mehr ein Unternehmen aber Mitarbeiter benötigt, die mit eigenem Engagement und hoher Kreativität tätig sind, um so mehr spielt Geld eher eine Nebenrolle, treten andere Fragen in den Vordergrund, die unter dem Begriff der „Würde“ zusammengefasst werden können.
- 5 In diesem Zusammenhang sei auf die Arbeiten von Peter M. Senge verwiesen, z. B. in: *Die fünfte Disziplin*, Klett-Cotta, Stuttgart 1999, ISBN 3-608-01379-3

Friedag und Schmidt sind Autoren der Bestseller „Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem“ ISBN 3-448-04061-4, „My Balanced Scorecard“ ISBN 3-448-04317-6 und „e-Controlling“ ISBN 3-448-04529-0 (alle erschienen beim Haufe Verlag)



Führen und Berichten mit der

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

Die Balanced Scorecard nicht nur als Kennzahlensystem nutzen, Strategien erfolgreich mit der Balanced Scorecard umsetzen; mit der Balanced Scorecard also im Unternehmen führen und zukunftsorientiert berichten, dies erarbeiten wir in kleinen Gruppen (6–12 Teilnehmer), mit individueller Betreuung und konkreten Arbeitsergebnissen.

Nächste Workshop-Termine:

18. + 19. September 2001 (Interlaken)
20. – 22. September 2001 (Luzern)
12. – 14. Dezember 2001 (Berlin)

Auch firmeninterne Workshops.
Mehr Infos unter www.scorecard.de
Beskidenstraße 33
D-14129 Berlin
Fon +49.30. 80 40 40 00
Fax +49.30. 80 40 40 01
consult@friedag.com

Softwareempfehlung:

Führungs- und Berichts-Scorecard mit **myBSC2** kostenlos im Internet unter www.mybsc2.de

Friedag Consult
Moderation im Unternehmen

ERFAHRUNGEN MIT DER BALANCED SCORECARD ALS STRATEGISCHES FÜHRUNGSTRUMENT

von Dipl. Kfm. O. Greiner und Mag. H. Tretter, Linz, Konzern-Controlling
der BBAG Österreichische Brau-Beteiligungs-AG

1. Hintergrund der Auseinandersetzung mit dem Konzept

Als im Zuge der Konzerntagung im Januar 2000 mit der Geschäftsführung erstmalig über die Anwendung des Konzeptes der Balanced Scorecard bei der Brauunion Beteiligungs AG, einer der größten Brauereigruppen Zentraleuropas, diskutiert wurde, war die Dynamik, die das Thema im folgenden erhalten sollte, kaum absehbar. Inzwischen ist aus dem theoretischen Konzept ein handhabbares Führungsinstrument für die Gruppe mit einem ganz eigenen Akzent geworden.

Der Anstoß zur Beschäftigung mit dem Konzept der Balanced Scorecard liegt in dem Verständnis begründet, dass moderne Führungs- und Steuerungsinstrumente als eine der Kernkompetenzen der BBAG und ihrer Töchter gesehen wird. Die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Systeme in Anpassungen an innovative Führungskonzepte genießt daher hohe Priorität.

Dies gilt auch für die Instrumente der Strategieentwicklung und -umsetzung. In den letzten Jahren wurden in der Gruppe insbesondere die strategischen Führungsinstrumente weiterentwickelt. Diese Instrumente haben inzwischen eine hohe Akzeptanz und ihre Anwendung, dokumentiert in einem Strategiehandbuch, ist inzwischen zur Selbstver-

ständlichkeit geworden. Was nun anstand, war die Suche nach einem Konzept, welches die konsequente Konkretisierung der strategischen, teilweise auf 10 Jahre ausgelegten Überlegungen in die operative Umsetzung sicherstellt.

2. Das Unternehmen

Die BBAG beschäftigt sich mit den Geschäftsbereichen Bier, alkoholfreie Getränke und Immobilien. Ziel des Geschäftsbereiches Bier ist, die führende Brau-Gruppe in Zentraleuropa zu werden, wobei der Konzern derzeit schwerpunktmäßig in Österreich, Polen, Tschechien, Ungarn, Rumänien tätig ist. Der Geschäftsbereich alkoholfreie Getränke vermarktet Fruchtsäfte und Mineralwässer. Bei den Fruchtsäften wird die Marke Pago im gesamten EU-Raum vermarktet. Ziel ist es, führende Fruchtsaftmarke in Europa zu werden. Bei Mineralwasser wird der Schwerpunkt auf die Marke Gasteiner gelegt, die im österreichischen Markt und im benachbarten Ausland aufgebaut wird.

Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Linz/Donau. Die Tochterunternehmen sind in zentral- und westeuropäischen Ländern beheimatet. Die BBAG erwirtschaftet einen Umsatz von rd. 900 Mio Euro und beschäftigt rd. 7.000 Mitarbeiter.

3. Methodische Lücken der Balanced Scorecard

Das Grundkonzept der Balanced Scorecard wurde zunächst in vier sehr unterschiedlichen Bereichen getestet: Einer Landesgesellschaft des Geschäftsbereiches Bier, einer Tochtergesellschaft im nicht-alkoholischen Sektor, im Immobilienbereich und auf der Ebene des Geschäftsbereiches „Bier“. Diese Vermengung unterschiedlicher Hierarchiestufen und Anforderungsbereiche war bewusst gewählt, um möglichst viele Lerneffekte schon in dieser frühen Phase ausnutzen zu können.

Dabei fiel schon sehr bald eine wichtige konzeptionelle Lücke der Balanced Scorecard auf. Da sich die Balanced Scorecard auf (messbare) Ziele fokussiert, werden im ursprünglichen Ansatz wichtige Strategieelemente, die das Unternehmen im Markt positionieren, nicht berücksichtigt.

Dazu gehören zum einen die „Strategischen Grundsatzentscheidungen“. Strategische Grundsatzentscheidungen sind keine Ziele, sondern gewisse Festlegungen, die einmal getroffen werden und dann als „Leitplanken“ klare Richtlinien für die Geschäftstätigkeit abstecken. Beispiele sind z. B. die Markenpositionierungen (z. B. Marke XY ist als leichtes Bier für das hochpreisige Premium-

segment positioniert), Verkaufsentscheidungen (z. B. „Für Marke XY verzichten wir auf den Direktvertrieb“), oder die Investitionspolitik („Wir investieren bevorzugt in erstklassige Immobilien im Wiener Raum“). Ein wichtiger Unterschied zwischen strategischen Grundsatzentscheidungen und strategischen Zielen ist die Eigenart, dass strategische Grundsatzentscheidungen lediglich auf ihre Einhaltung hin überprüft werden. Bei strategischen Zielen interessiert dagegen die jeweilige genaue Entwicklung der Messgröße.

Auf der anderen Seite werden **Führungsgrundsätze** im ursprünglichen Konzept der Balanced Scorecard so gut wie nicht berücksichtigt. Dabei sind Führungsgrundsätze für die strategische Führung von hoher Bedeutung, legen sie doch die Beziehung und den Umgang mit den Interessensgruppen (insbesondere Mitarbeitern) des Unternehmens fest. Im wesentlichen spiegeln sie wesentliche Denkhaltungen und Werte der Führung wider (z. B. Kundenorientierung, Wertorientierung, Professionalität, usw.).

Neben den Führungsgrundsätzen und den strategischen Grundsatzentscheidungen können auch die Vision und das Leitbild als der Balanced Scorecard vorgelagert verstanden werden. Entsprechend wurde das ursprüngliche Konzept durch einen „**unternehmerischen Rahmen**“ ergänzt, in dem diese Elemente aufgeführt sind und der das Umfeld absteckt, in dem sich das Geschäft (und damit die BSC) entwickeln soll (vgl. Abb. 1).

4. Die Strategiedokumentation nach dem Konzept der Balanced Scorecard

Eine kritische Überprüfung der bestehenden Strategiedokumentation zeigte, dass teilweise Elemente des unternehmerischen Rahmens mit Zielen und Aktionen (einige von ihnen von sehr operativer Natur) in einer Art vermengt waren, dass zum einen die Übersichtlichkeit, zum anderen aber auch die Verbindlichkeit einzelner Elemente darunter litt.

Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Balanced Scorecard war ein guter Anlass, die bestehende Art der Darstellung der Strategie neu zu überdenken. Dabei kristallisierte sich eine dreistufige Strategiedarstellung heraus:

Dokumentation der Grundstrategie. Die Grundstrategie enthält alle Elemente des unternehmerischen Rahmens (also Vision, Leitbild, Führungsgrundsätze, strategische Grundsatzentscheidungen) sowie die Darstellung des strategischen Zielsystems, also der klassischen Ursache-Wirkungsketten („Strategy Maps“) des Balanced Scorecard Ansatzes. Da „**Strategy Maps**“ zwangsweise sehr knapp bzw. schlagwortartig gehalten werden müssen, um die Übersichtlichkeit zu wahren, wird die Ursache-Wirkungskette durch eine etwas ausführlichere Erläuterung, der „**Story of the Strategy**“, ergänzt.

Diese Grundstrategie wird jährlich überprüft, sollte aber unterjährig nur bei gravierenden Marktveränderungen in Frage gestellt werden.

Die Ursache-Wirkungskette ist dann auch das logische und emotionale Bindeglied zur zweiten Stufe der Strategiedarstellung, dem **Strategieumsetzungsprogramm**. Das Strategieumsetzungsprogramm zeigt die Ursache-Wirkungskette als Einstiegsunterlage, quasi als „Inhaltsübersicht“ der nun folgenden Kennzahlen, Zielwerte und Aktionen zu den einzelnen strategischen Zielen. So gesehen enthält das Strategieumsetzungsprogramm die Balanced Scorecard im engeren Sinne. Doch ohne systematische Anbindung an die vorgelagerte Grundstrategie, so unsere Erfahrung, bleibt die Balanced Scorecard ein Fremdkörper im Rahmen der strategischen Steuerung.

Die dritte Stufe der Strategiedarstellung ist ihr Ausdruck in der **operativen Planung**. Dies mag im ersten Moment widersprüchlich klingen, allerdings wird die Strategie ja im operativen Geschäft umgesetzt. Insofern müssen in der kurzfristigen (Jahres-)Planung die Mittel berücksichtigt werden, die für die Durchführung des Strategieumsetzungsprogrammes nötig sind. Im Rahmen der operativen Planung werden entsprechend die in den strategischen Zielen grundsätzlich spezifizierten Zielwerte bis auf Einzelartikelebene konkretisiert und die zur Umsetzung der strategischen Ziele und Aktionen nötigen Ressourcen im Detail geplant (Festlegung detaillierter Jahresziele). Damit wird der Entwicklungspfad für einen kürzeren Zeitraum (das Folgejahr) aufgezeigt.

BBAG

Das Strategische Zielsystem der Balanced Scorecard

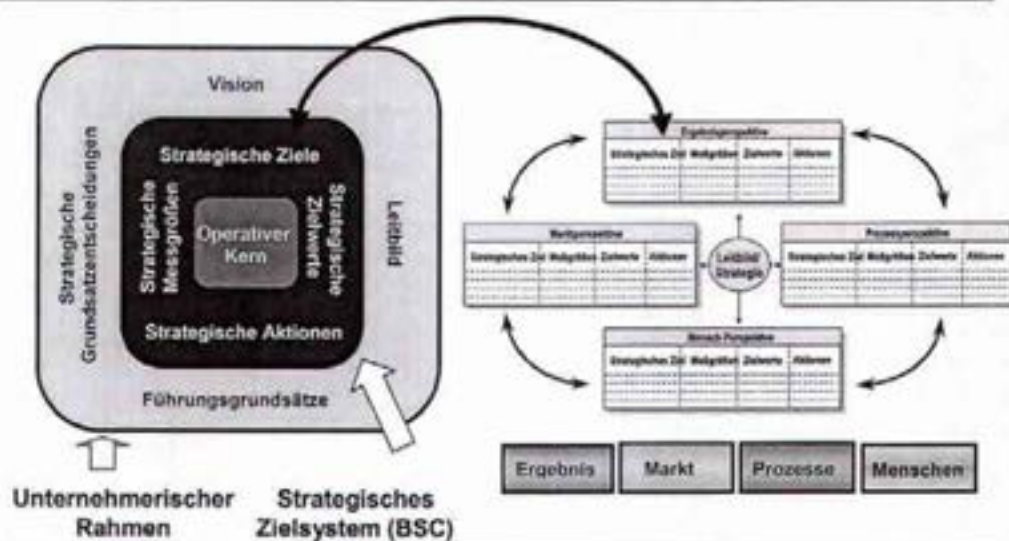


Abb. 1: Die Einbettung der Balanced Scorecard bei der BBAG

Abb. 2 zeigt den Zusammenhang.

From Strategy to Action: Die Umsetzung der Strategie in die Planung

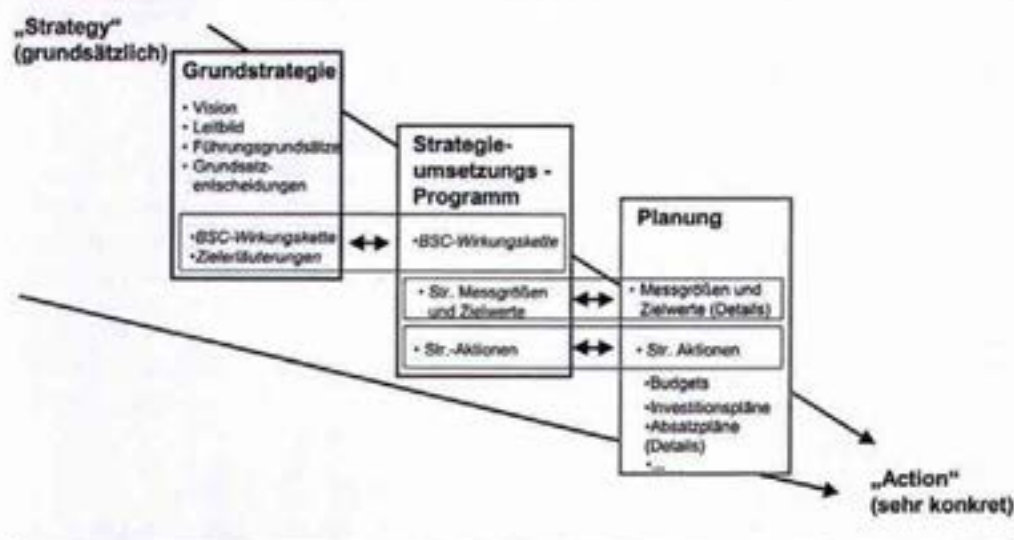


Abb. 2: Die drei Ebenen der Strategiedokumentation

5. Ableitung von Balanced Scorecards

Im wesentlichen erfolgte die Ableitung der Balanced Scorecard nach dem Grundmodell von Horváth & Partner (vgl. Abb. 3).

Allerdings wurden gerade in der Pilotphase unterschiedliche Detail-Methoden zur Ableitung der Balanced Scorecard, und hier insbesondere der strategischen Ziele, untersucht.

Dabei zeigte sich folgender Konflikt. Leitet eine spezialisierte Gruppe die Balanced Scorecard nur aus bestehenden Unterlagen ab, so fehlt die inhaltliche und emotionale Bindung des Management an das Ergebnis. Zudem werden kaum neue Gedanken in den Prozess eingebracht. Ebenso ungeeignet scheint allerdings ein Prozess, welcher die bisher erarbeiteten Strategieunterlagen unberücksichtigt lässt und die Balanced Scorecard von Grund auf mit hoher Beteiligung des Managements erarbeitet. Bei dieser Variante besteht die Gefahr, dass redundante Arbeit geleistet und das Management über Gebühr beansprucht wird.

Als erfolgreich hat sich ein Prozess erwiesen, der beide Extreme kombiniert.

➔ In einem ersten Schritt wird die bestehende Strategie untersucht. Ausgangspunkt der Ableitung der strategischen Ziele sind alle vorhandenen Unterlagen mit strategischem Gehalt. Dazu gehören:

- Ältere Strategieunterlagen,
- Protokolle von Führungskräfte-treffen,
- Wesentliche Investitionsanträge,
- Im Hause oder durch Berater durchgeführte Analysen und dazugehörige Empfehlungen,
- Marktforschungsergebnisse,
- Wettbewerbsanalysen.

laufenden) Analyse weitere Empfehlungen für die Strategie.

➔ Die Ergebnisse werden dem Management zur Verfügung gestellt und im Rahmen einer ersten **Strategieklausur** diskutiert. Als Auftakt dieser Strategieklausur kann das Management aufgefordert werden, die Punkte zu nennen, die ihm für die Weiterentwicklung der Strategie von besonderer Bedeutung sind.

➔ Auf dieser Grundlage wird eine überarbeitete Balanced Scorecard (bzw. anders ausgedrückt, ein überarbeitete

Von der Strategie zur Balanced Scorecard

1	2	3	4	5
Vision und Strategie klären	Strategische Ziele festlegen und verknüpfen	Messgrößen bestimmen	Zielwerte abstimmen	Strategische Aktionen selektieren
Ist die Strategie vollständig? Wurde an alle wesentlichen Themen und Entwicklungen gedacht? Welches sind die Schwerpunkte? ...	Welche Ziele gehören in das strategische Zielsystem? Wie können Ziele und Maßnahmen unterschieden werden? Aufbau und Darstellung Ursache Wirkungskette? Erstellung eines Strategiedokumentes ...	Welche Messgrößen sind geeignet? Wie sollen „qualitative“ Ziele gemessen werden? Wo werden die Messgrößen zusammengeführt? Wie und wann werden Sie berichtet? ...	Welche Zielwerte sind realistisch? Wie kann die Plausibilität im Zielsystem überprüft werden? Wie können Zielwerte für qualitative Ziele festgelegt werden? ...	Welche strategische Aktionen dienen der Umsetzung der strategischen Ziele? Wie sind sie zu priorisieren? Wer verfolgt wann die Umsetzung und die dazu gehörige Zielerreichung? Wie kann ein pragmatisches Aktionscontrolling stattfinden?

Abb. 3: Schritte auf dem Weg zu einer Balanced Scorecard

tes ausgewogenes Zielsystem) erstellt. Dieses wird in den folgenden Wochen im Detail ausgearbeitet. Dazu gehört die Erläuterung der Ziele, die Bestimmung von Messgrößen, die Ableitung von Zielwerten und die Erarbeitung von möglichen Aktionen. **Sehr positiv hat sich dabei erwiesen, dass die einzelnen strategischen Ziele durch jeweils eine Führungskraft (als „Pate“ des Zieles) vertreten und präsentiert werden.**

- ➔ Die Ergebnisse dieses Prozesses werden in einer zweiten Strategieklausur vorgestellt und verabschiedet.

Dieser Prozess muss angetrieben, koordiniert und moderiert werden. Diese Rolle hat bei der BBAG das Controlling übernommen (Moderatorenrolle).

6. Umgang mit Messgrößen

Eine besondere Herausforderung stellt der Umgang mit den Messgrößen zu den strategischen Zielen dar. Die Eigenart der Balanced Scorecard, unterschiedlichste, erhebungstechnisch völlig losgelöste monetäre und nicht monetäre Werte zu betrachten, wirft die Frage auf, inwieweit es nötig ist, hier IT-Lösungen zu finden.

Zunächst konnte auch im Rahmen der Balanced Scorecard-Einführung die Erfahrung gemacht werden, dass ca. 60% bis 70% der geforderten Messgrößen mit den bestehenden Kennzahlensystemen übereinstimmen, also kein gesonderter Erhebungsaufwand nötig ist (aber aus diesem Blickwinkel auch kein Zusatznutzen durch die Umsetzung der Balanced Scorecard verspürt wurde). Die verbleibenden 40% bis 30% beziehen sich auf Kennzahlen, deren Erhebung komplizierter oder teurer ist, bzw. für die noch keine entsprechenden Messtechnologien implementiert sind. Typischerweise gilt dieses für Kennzahlen aus der Prozessperspektive und vor allem aus der Menschperspektive. Positiv wurde vermerkt, dass die Balanced Scorecard frischen Wind in die Diskussion um die Erhebung dieser Informationen bringt. Es ist allerdings ein Kulturwandel nötig, um strategische Treibergrößen wie z. B. qualitative Selbsteinschätzungen zur Qualität der Führungs- und Steuerungsinstrumente mit ähnlicher Priorität wie Ergebnisgrößen wie z. B. Marktanteilsentwicklungen zu

behandeln. Dieser Prozess steht sicherlich noch in den Anfängen.

Eine Herausforderung der besonderen Art ist der Umgang mit Kenngrößen, die sich nicht unmittelbar aggregieren lassen. Beispiele sind z. B. die Imagewerte der einzelnen Marken. Das strategische Ziel lautet z. B. „Ausbau der Imagewerte“. Zwar ist die Messgröße klar (Imagewert, erhoben durch Nielsen), doch lassen sich Zielwerte je Land und Marke vorgeben, mit dem Ergebnis, dass es im konkreten Falle der BBAG zu einer Messgröße über 300 Zielwerte ableiten lassen. Denkt man diese Problematik weiter, so ergeben sich für die ca. 20 Ziele einer Balanced Scorecard auf der Ebene eines Geschäftsbereiches ca. 40 Messgrößen mit über 1000 Zielwerten. Diese sind zwar real vorhanden (und werden im Rahmen der Planung auch beplant), doch dient eine solche Aufstellung von Zahlen mehr der operativen Führung und nicht der Klarheit über die strategische Richtung. Für die strategische Führung stellt sich daher die Frage, wie die vielen Einzel-Zielwerte zu aggregierten Zielwerten zusammengefasst werden können, die zwar nicht der operativen Steuerung dienen (hier sind die Details nötig), wohl aber dem Management anzeigen, ob sich über alle Marken und Länder der richtige Trend ergibt.

Für diese Zusammenfassung sind gewisse Aggregationsregeln nötig. Diese Aggregationsregeln sind je Ziel bzw. Messgröße zu bestimmen. Im folgenden ist ein einfaches Beispiel zu dem strategischen Ziel „Marktposition auf den Heimatmärkten stärken“ aufgeführt. Die Marktposition einzelner Gesellschaften in ihren Ländern lässt sich dabei relativ problemlos erheben. Nun stellt sich die Frage, ob es möglich ist, zu einem gesamtmarktbezogenen Index zu kommen.

Hierzu wurde definiert, dass eine Position als Marktführer (Nr. 1 auf dem jeweiligen Markt) bzw. als Nr. 2 als angestrebt angesehen wird. Eine Position als Nr. 3 ist weniger befriedigend, und als Nr. 4 oder schlechter als langfristig nicht erstrebenswert. Die BBAG ist auf fünf Märkten tätig, wobei wir in Österreich und Rumänien (30% des Gesamtmarktvolumens auf den Heimatmärkten) bereits eine Nr. 1 Position halten. In den weiteren Heimatmärkten Polen, Tschechien und Ungarn ist eine solche Position noch nicht er-

reicht. Vergibt man entsprechend der Marktposition Punkte (3 Punkte für eine Nr. 1 Position, 1 Punkt für eine Nr. 4 oder schlechtere Position) und gewichtet diese mit dem Marktvolumen, so ergibt sich ein Wert, der im besten Falle 3, im schlechtesten Falle 1 Punkt entspricht.

Wie der Abbildung 4 zu entnehmen ist, entspricht der aktuelle Wert der BBAG 1,71 Punkte. Angestrebt ist eine Verbesserung dieses Wertes (z. B. würde die Verbesserung in Polen um einen Platz den Wert auf 2,06 heben. Der Eintritt eines Konkurrenten könnte dagegen den Wert drücken, was ja auch der Logik des Zieles „Marktposition auf den Heimatmärkten stärken“ entsprechen würde). Natürlich ist zur näheren Interpretation dieses Wertes ein Blick in das dahinterliegende Zahlenwerk nötig, aber diese Feststellung gilt für alle aggregierten Werte bis hin zum Gesamtumsatz.

7. Monatliches, quartalsweises oder jährliches Reporting?

Wie bereits angedeutet, werden viele in der Balanced Scorecard verwendeten Messgrößen bereits unabhängig von der Scorecard beplant und im Rahmen des „operativen“ Berichtswesens monatlich verfolgt. Ist der finanzielle Einsatz für Reporting gerechtfertigt, welches die Messgröße der Balanced Scorecard aus den verschiedenen vorhandenen Messinstrumenten zusammenträgt und in einem System darstellt?

In einer ersten Stufe scheint dies für die BBAG nicht nötig zu sein. Die monatlichen Berichte (und die durch sie ausgelösten Diskussionen) wird es auch weiter geben. Der Unterschied zu einem denkbaren monatlichen „Balanced Scorecard Reporting“ ist der, dass nicht alle Werte monatlich berichtet werden, die Werte nicht in einem Dokument zusammengetragen werden und keine Fokussierung und Aggregation stattfindet, d. h. wesentlich mehr Zahlen berichtet werden. Dies scheint aber operativ gerechtfertigt zu sein. Ergänzt werden sollen die monatlichen Berichte durch eine im Quartal stattfindende Sitzung, bei der der Umsetzungsgrad der auf der Balanced Scorecard definierten Aktionen überprüft wird. Die Balanced Scorecard selber, d. h. die aggregierte Zusammenführung aller Messgrößen zu den strategischen Zielen

Messgröße: **Marktposition auf den Heimmärkten stärken**

Land	Marktvolumen Tsd. HL	Faktor Marktvolumen	Position	Punkte	Gewichtete Punkteanzahl	Status
Österreich	9.000,0	0,13	1	3,0	0,39	
Ungarn	7.300,0	0,11	3	2,0	0,21	
Rumänien	11.900,0	0,17	1	3,0	0,52	
Tschechien	16.500,0	0,24	4	1,0	0,24	
Polen	24.200,0	0,35	4	1,0	0,35	
	68.900,0	1,00			1,71	-

Bewertung		
Position	Punkte	Punkte
1/2	3	1,00
3	2	0,67
4+	1	0,33

Abb. 4: Beispiel einer Aggregationsregel

in einem Dokument inklusive dem strategischen Soll-Ist-Vergleich, soll dagegen nur einmal jährlich vor der Strategieüberprüfung erfolgen.

8. Abschließende Erfahrungen

Nach anfänglichen Widerständen und Unsicherheiten hat sich ein Verständnis der Balanced Scorecard als strategisches Zielführungsinstrument durchgesetzt, welches die bestehenden Systeme nicht ersetzt, sondern inhaltlich weiterentwickelt. Diese Feststellung war und ist für die Akzeptanz des Systems von hoher Bedeutung, da so weniger darüber diskutiert wurde, was an der Balanced Scorecard „neu“ sei, sondern die Diskussion sich zur Frage hin verlagerte, wie man den Ansatz nutzen könnte, die Dinge, bei denen eine latente Unzufriedenheit bestand, weiterzuführen.

Dazu gehört insbesondere, die **Ganzheitlichkeit und Verbindlichkeit** der Strategie weiter zu stärken. Es kann festgehalten werden, dass der Ansatz der

Balanced Scorecard hier in der Praxis wertvolle Dienste leistet.

Letztlich konnte die Erfahrung gesammelt werden, dass die Balanced Scorecard als solches ein Medium der **Darstellung der Strategie** ist und daher immer nur so gut sein kann, wie die in ihr abgebildete Strategie. Nach einer Gewöhnungsphase muss die Balanced Scorecard zu einer „Selbstverständlichkeit“ werden, welche im Hintergrund

arbeitet, so dass das Management sich – methodisch besser geleitet – umfassend mit den **Inhalten der Strategie** beschäftigen kann. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	22	24	S	R



Ehrenvorsitzender Dr. Deyhle bei der Mitgliederversammlung 2001 des Controller Verein eV

NEUE ANSÄTZE IM KUNDENMANAGEMENT

von Dieter Wäscher, Iserlohn

Anfang der 70er Jahre trat das Controlling im deutschsprachigen Raum seinen Siegeszug an. Im Vertrieb haben sich systematische Planungen und systematisches Controlling bis heute nur teilweise durchgesetzt. Die Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategie-Transparenz ist im Vertrieb noch erheblich verbesserungsfähig.

Der Vertrieb arbeitet oft noch nach Erfahrungsgrundsätzen und Daumenregeln. Fehlendes Wirkungsnetzdenken im Vertriebsbereich, Planungsdefizite sowie das Fehlen rationaler Handlungsmaximen sind gefährlich, da der Vertrieb eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg besetzt. Wer sich im Markt behaupten will, muss sich an den (richtigen) Kunden orientieren. Nur mit einem wirksamen Kundenmanagement, das auf detaillierten Kenntnissen der Kundenstruktur und Kundenertragswerte basiert, werden Unternehmen in Zukunft im Wettbewerb erfolgreich sein.

Vielfach haben sich die Controller zu sehr an reinen Kosten- und Finanzdaten orientiert, anstatt auf Signale aus dem Markt und Wettbewerb zu achten. Das Kundenmanagement bietet die Chance, von dem häufig vorhandenen Feuer/Wasser-Verhältnis von Controlling und Vertrieb zu

einer symbiotischen Partnerschaft zum gegenseitigen Nutzen und vor allen Dingen zum Nutzen des Unternehmens zu gelangen.

Wachstumsschub durch individualisierte Kundenbindung

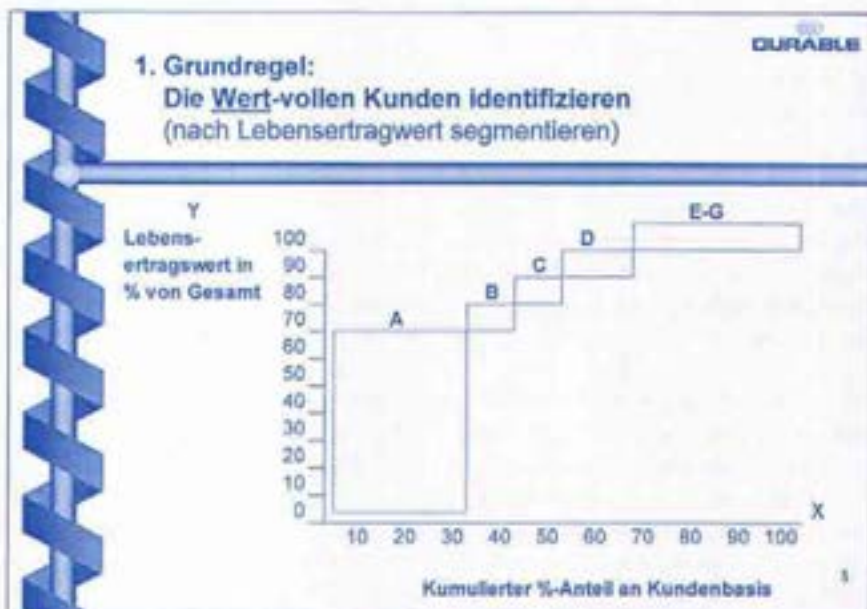
Diese Strategie – deren Ziel nicht das kundenspezifische Produkt ist, sondern die kundenspezifische Bedienung – verlangt die Beachtung von fünf Grundregeln:

1. Grundregel: vgl. Abb.

Es geht um Identifizierung und Durchführung von „Segment of one“-Programmen, die individuell auf den einzelnen wert-vollen Kunden zugeschnitten sind und ihn stark an das Unternehmen binden sollen. Jeder wert-volle Kunde ist ein eigenes Marktsegment. Wegen begrenzter Vertriebsressourcen verlangt die **individualisierte Kundenbindung** eine neue Definition von Vertriebsprioritäten, z. B. den Verzicht auf die intensive Betreuung von weniger attraktiven Kunden.



Dipl.-Kfm. Dieter Wäscher, im Vortrag beim Controller Congress, ist Geschäftsführer bei Durable GmbH, Iserlohn



Der **Kundenertragswert (Customer Value)** ist im Zeitablauf zu betrachten. Mit der Dauer der Kundenbeziehung steigt in der Regel der Ertragswert. Der Lebensertragswert wird ermittelt durch die auf den heutigen Tag abgezinsten potentiellen Erträge, die mit den Kunden oder Kundengruppen voraussichtlich zu erzielen sind.

2. Grundregel: Die Kundenpenetration messen

- Der Marktanteil ist eine recht grobe Information. Brechen Sie ihn auf den „Kundenanteil“ herunter! Stellen Sie fest, wieviel seines Gesamtbedarfs jeder einzelne Kunde bei Ihnen deckt und versuchen Sie, diesen Anteil zu steigern.
- Gehen Sie in die Tiefe (Kundendurchdringung) anstatt in die Breite (Marktdurchdringung).

Mit der Penetration wächst die Kundenzufriedenheit, steigt die Qualität der Kommunikation mit dem Kunden, sinkt die Zahl der „Abspringer“, d. h. erhöht sich die Kundenloyalität.

3. Grundregel: Gemeinsam am Kundennutzen arbeiten

Gemeinsames Werteschaffen durch

- Partnering
- Deep Customer-Discovery-Program

Keine „Durchschnittsleistungen“ erbringen, d. h.

- die Kunden sollten individuell, nicht standardisiert bedient werden.

Partnering

Kunden überlegene Leistung bieten und dafür Kundentreue einfordern.

Diese Situation schafft Verpflichtung und führt zu einer langfristigen Beziehung, die Vertrauen begünstigt und Transaktionskosten senkt. Die **Lieferanten-Kunden-Beziehung bietet beiden Seiten Vorteile!**

Partnering verzahnt die Geschäftsprozesse von Unternehmen und Kunden miteinander. Der Zweck dieser Kooperation liegt in der Prozessoptimierung, also in der Leistungssteigerung und in der Kostensenkung. Erfolgreich ist diese Zusammenarbeit allerdings nur,

wenn der Kontakt nicht nur zwischen dem Verkäufer des eigenen Unternehmens und dem Einkäufer des Kunden stattfindet. Mehrere Abteilungen sollten involviert sein.

Beispiel: Einer unserer Kunden erhält viele hundert Sendungen pro Jahr, die einzeln verpackt/umverpackt werden müssen und beim Kunden wieder ausgepackt werden müssen, bevor sie in dessen Lagersystem eingelagert werden können. Durch Partnering sind folgende Vereinbarungen getroffen worden: Die Lieferungen werden nicht mehr verpackt, nicht mehr umverpackt, sondern in vom Kunden gestellten eigenen Behältnissen (Schäferkästen) direkt hineinkommissioniert und direkt an den Kunden versandt. Ganz große Lieferungen werden auf Paletten gestellt und direkt an die Kunden versandt, wo ohne Auspacken und ohne Entstehen von Entsorgungsnotwendigkeiten für die Verpackung direkt auf Basis gleicher abgestimmter EAN-Artikel-Codes in das Lagersystem eingelagert werden kann. Dazu mussten die Logistik-Fachleute beider Unternehmen engen Kontakt aufnehmen, um diese Art der prozess- und transaktionsarmen und damit kostensparenden und verschwendungsfreien Organisation zu gewährleisten. Darüber hinaus haben die Finanzfachleute beider Unternehmen einen Weg gefunden, die Rechnung per EDI zu versenden und die Zahlung durch Payment on Receipt zu gewährleisten.

Deep Customer-Discovery-Program

Dieses Deep-Customer-Discovery-Program versucht – bildlich gesprochen – die Schnittmenge aus den Fähigkeiten des Herstellers auf der einen Seite und den Bedürfnissen des Kunden auf der anderen Seite zu vergrößern.

Basis des Programms bildet eine tiefgreifende Entdeckungsreise in die Bedürfnisstruktur der Kunden. Ziel der Bemühungen ist letztlich das Kreieren neuer Produkte und Dienstleistungen zum gegenseitigen Nutzen. Entscheidend für den Erfolg wird die Kombination des eigenen Know-how mit den Informationen, die bei dem Kunden gewonnen werden. Es ist ein Blick zu richten auf die **Lieferkette**, für die ein tiefes Verständnis zu entwickeln ist.

4. Grundregel: In Kundenkenntnisse investieren

- Kundenkenntnisse sind die entscheidenden zukünftigen Vermögenswerte (nicht Maschinen und Gebäude).
- Es gilt, sowohl eine Informations- als auch einen Interpretationsvorsprung zu erlangen.

Der Besitz und die professionelle Nutzung von Informationen über Kunden entscheiden in Zukunft immer mehr über die Schlagkraft eines Unternehmens im Markt.

Das Gedächtnis allein reicht damit als Informationsspeicher im Marktgeschehen nicht mehr aus.

Datenbanken sind der entscheidende Antriebsmotor für kundenindividuelle Beziehungsstrategien.

Kundenkenntnisse sind also die entscheidenden zukünftigen Vermögenswerte, obwohl sie in unseren traditionellen Bilanzen nicht erscheinen – ebenso wie Kundentreue, Mitarbeiter-Know-how und Mitarbeiter-Motivation sowie Prozessfähigkeiten.

5. Grundregel: Die Organisation kundenbindungsfähig machen

- Das heißt vor allem, einen Dialog mit den Kunden führen können.
- Die Dialogfähigkeit ist das Herzstück jeder Kundenorientierung.

Die Ausrichtung auf den Kunden muss langfristig angelegt sein (die Kundenbeziehung nicht als Folge von Einzelkaufakten betrachten). Kundenbindungsfähig sein heißt: einen leistungsfähigen Service bieten und zu flexiblen Operationen in der Lage sein. Wie anders als durch Dialog ließen sich Kundenkenntnisse erwerben, die eine individuelle Bedienung möglich machen? Wer es heute versäumt, die Voraussetzungen für eine Segment-of-One-Policy zu schaffen, der wird morgen beim Kampf um den Kunden unweigerlich ins Hintertreffen geraten.

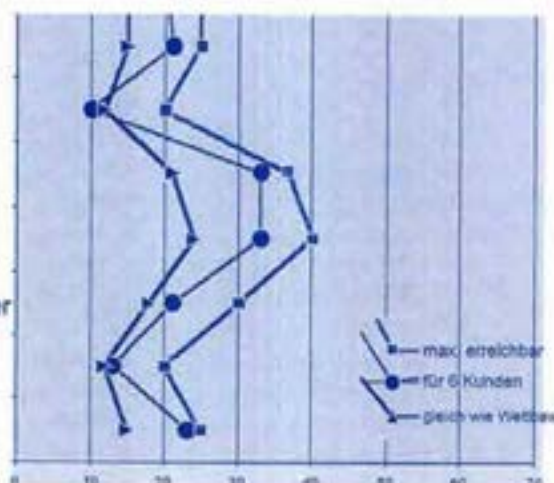
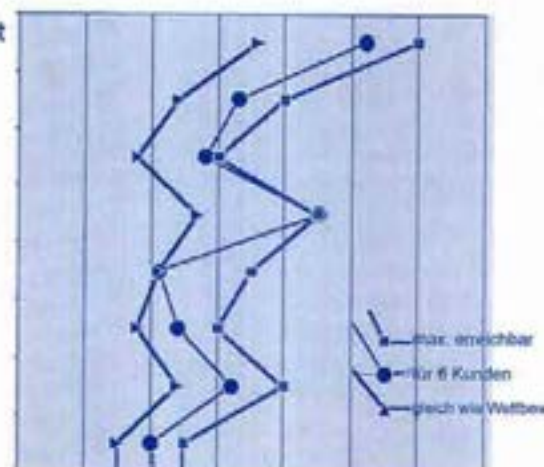
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	34	35	K	S	V

Kundenzufriedenheits-Index

Aus den über die Kundenzufriedenheits- und Bedürfnisanalyse beim Kunden abgefragten Qualitätsindikatoren ermitteln wir einen unternehmens-spezifischen Kundenzufriedenheitsindex, den wir im Zeitablauf verfolgen und an unseren „Targets“ messen.

1. Liefertpünktlichkeit / Vollständigkeit
2. Abverkauf der Produkte
3. Fachhandels- / Vertriebspolitik
4. Produktqualität
5. Verkaufswerbeunterstützung
6. Kulanz bei Reklamation
7. Realisierbare Handelsspanne
8. Mitarbeiter-Verhalten
9. Erreichbarkeit
10. Problemlösungsverhalten
11. Innovationsstärke
12. Betreuung
13. Bekanntheitsgrad beim End-User
14. Verständnis bei besonderen Kundenbedürfnissen
15. Partnerschaftliches Verhalten

maligen Kundenzufriedenheitsanalyse. Derartige Kundenzufriedenheitsmessungen sind jedoch nur dann aussagefähig, wenn sie professionell gemacht sind. So sollte zum einen nicht nur nach der absoluten Zufriedenheit mit Leistungen des Unternehmens gefragt werden, sondern insbesondere nach der **relativen Zufriedenheit (gemessen an**



16. Total : Eigene Kunden 409 - max. erreichbar 500 - gleich wie Wettb. 300 -

Wir müssen die Perceived Quality der Kundenbeziehung und Kundenbindung erforschen, d. h. in Erfahrung bringen, wie der Kunde unsere Performance empfindet. Und das ist in den Augen der Kunden weit mehr als die funktionale Qualität unseres Produktes, die oft weniger als 50% seines Zufriedenheitsgrads ausmachen. Dieses Measurement über die Kundenzufriedenheitskennzahl ist eine der Voraussetzungen für das Management der Kundenperspektive innerhalb der Balanced Scorecard-Systematik.

Die Perceived Quality wird ermittelt aus einer systematischen und nicht nur ein-

den Wettbewerbern).

Zum anderen können Kundenzufriedenheitsurteile potentiell gefärbt sein, wenn der Interviewer von guten oder schlechten Einschätzungen betroffen wäre. Dennoch setzt gut die Hälfte der Unternehmen laut empirischen Untersuchungen ausschließlich Verkäufer und Vertriebsleiter ein – das von ihnen aufgezeigte Zufriedenheitsurteil ist deshalb wegen methodischer und handwerklicher Mängel mit Vorsicht zu genießen. Unsere Erfahrungen gehen dahin, dass neutrale Dienstleister die objektivsten Urteile, mit denen allein etwas anzufangen ist, liefern.

Zufriedenheits-Bedürfnis-Analyse (ZBA)-Ablauf

Der Kunde bewertet die Qualitätsindikatoren im Vergleich zum Wettbewerb wie folgt:

- ob sie ihm sehr wichtig oder weniger wichtig sind,
- ob wir seine Anforderungen stets, manchmal oder nie erfüllen,
 - ob und wie wir uns verbessern müssen,
 - was wir gut, was weniger gut oder schlecht erfüllen,
 - welcher Wettbewerber warum besser ist.

Kunden sind nicht nur hinsichtlich ihrer Wünsche verschieden, sie leisten auch unterschiedliche Beiträge zum Unternehmenserfolg. Das bedeutet, dass die mit einer Zufriedenheits- und Bedürfnis-Analyse ggf. auftauchenden zusätzlichen Wünsche der Kunden, z. B. nach einer längeren zeitlichen Bereitschaft – statt 12 Stunden 24 Stunden z. B. – sehr kritisch zu betrachten sind und in Verbindung mit der Kenntnis des Kundenwertes zu beurteilen und ggf. zu veranlassen oder nicht zu veranlassen sind, um nicht in die sogenannte „Satisfaction Trap“ zu fallen.

Falsch verstandene Kundenorientierung kommt viele Unternehmen inzwischen teuer zu stehen. Den Herstellern werden auf den Käufermärkten immer mehr kundenspezifische Zusatzleistungen abverlangt. Doch immer seltener kommen

die Unternehmen dabei auf ihre Kosten. Die Anbieter rechnen tapfer und beißen die Zähne zusammen. Heißt es nicht „Der Kunde ist König“? Wer wird es da wagen, einen guten Kunden der Konkurrenz zu überlassen?

Längst hat die neue Management-Heilslehre **Kundenorientierung „ein Klima der Nachgiebigkeit geschaffen“**. Eine **Verwöhnkultur** breitet sich aus, die nicht nach Geben und Nehmen fragt. Hauptsache, der Kunde ist zufrieden.

Dem einseitigen Interessenausgleich zu Gunsten der Kunden kann sich nur ent-

ziehen, wer seine Kunden kennt. Wer nicht weiß, welche ökonomischen Effekte eine Kundenbeziehung auslöst, kann nicht rational entscheiden.

Struktur der Kundenergebnisrechnung

Umsatz zu Listenpreisen
/. Rabatte
Fakturierter Umsatz
/. Erlösschmälerungen
Netto-Umsatz
/. variable Herstellkosten des Umsatzes – Produktkosten
/. Verkaufs-/Delkredere-Provisionen, SEK d. V.
DB I
/. Aktivitätsorientierte Abwicklungskosten des Umsatzes
In Abhängigkeit von Anzahl Ausgangsrechnungen und Anzahl Positionen und Auftragsvolumen (kleine/große Auftragsgrößen):
– Vertriebsinnendienst
– EDV-Abwicklung (Erstellung von Picklisten, ...) in Abhängigkeit von Normal- und Expressaufträgen
– Kommissionierungskosten
– Verpackungskosten
– Versandabwicklung
– Frachtkosten
Abwicklungskosten im Debitorenmanagement in Abhängigkeit von Normalaufträgen (rechtzeitiger Rechnungsausgleich) und von Anzahl Mahnoperationen
Besonderer Aufwand für technische und kaufmännische Betreuung vor und nach dem Kauf
Reklamationsaufwand
– Garantiekosten
– Kulanzkosten
Katalogbeteiligungen
Kostenbeteiligung Fachhandel (WKZ, Regalbetreuung)
DB II
Kundenbesuche und Kundenbetreuung durch Außendienst
Kundenbesuche und Kundenbetreuung durch Kundendienst
Kundenergebnis einer Periode

In der Regel ist für die Kundenergebnisrechnung eine **aktivitätsorientierte Kostenanalyse** notwendig, die dazu beiträgt, die in produktbezogenen Kostenanalysen versteckten Verluste/Gewinne der Kundenbeziehungen aufzuzeigen.

Für den gesamten Auftragsabwicklungsprozess und Kundenakquisitions- und -betreuungsprozess ist eine **Komplexitätsanalyse** durchzuführen, die u. a. die Anzahl Aufträge nach Größenklassen und Kunden unterteilt.

Wenn z. B. nur 5% des Umsatzes mit 40% der Anzahl Aufträge mit Fakturierwerten bis zu DM 300,- erreicht werden und dies sich auf bestimmte Kunden oder Kundengruppen konzentriert, dann ist das von besonderer Bedeutung für die Kundenergebnisrechnung und bringt ganz neue Einsichten, wenn bedacht wird, wieviel Prozesse und Transaktionen bei der Abwicklung eines Auftrages anfallen.

Die Kundenergebnisrechnung wird praktikablerweise einzuteilen sein in A-, B- und C-Kunden nach deren Kaufverhalten. Natürlich ist sie nach Verantwortlichkeiten im Vertrieb und Kundenpotentialen zu splitten bzw. zu hinterfragen. Entscheidend ist für ein praktikables Handling dieser Kundenergebnisrechnung, dass die prozess-orientierten Bestandteile sich aus ohnehin vorhandenen Informationen automatisch über Standards (z. B. Anzahl Pickpositionen bei der Kommissionierung, ...) generieren und in diese prozessorientierte Kundenergebnisrechnung einfließen.

Die aktivitätsorientierte Betrachtung der Kundenbeziehungen über den produktbezogenen Erfolg hinaus verlangt die quantitative Identifizierung von Erfolgs- und Verlustfaktoren aus den individuellen Kundenbeziehungen mit der Konsequenz von Erkenntnissen, die dem herkömmlichen Controlling verborgen bleiben.

Was sind die Haupt-Wertgeneratoren für die Entwicklung der Kundenertragswerte?

- Kundenzufriedenheit
- Innovationsgrad der Produktpaletten
- Innovationsgrad der Kundenbearbeitungsprozesse
- Entwicklung der Kundenakquisition
- Fortbestand der Kundenloyalität.

Wir wollen „Royalties from Loyalties“ erzielen, einer unserer wichtigsten Grundsätze. Es ist teurer, einen Kunden zu gewinnen als zufriedene Kunden zu halten. **Die Verteidigung eines Kunden ist um**

den Faktor 6 bis 10 billiger als die Gewinnung eines Neukunden.

Dabei soll das Ziel, auch neue Kunden zu gewinnen, nicht aus den Augen verloren werden. Aber in Zukunft erfolgt stärkere Abwägung, welcher Teil des Budgets für die Gewinnung von Neukunden und welcher Teil für die Pflege des Kundenstammes notwendig ist.

Entscheidend für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist nicht mehr der quantitativ messbare Mehrumsatz mit der Masse anonymen Marktteilnehmer, sondern die **Erhöhung der Loyalität des Kundenstammes**, die erst den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern kann.

Hierzu gehört auch das **kreative Beschwerdemanagement** als Bestandteil der individuellen Kundenbetreuung, das von hoher Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens ist und schnell und pragmatisch erledigt sein will. Es bietet die **Chance zum zusätzlichen Dialog mit den Kunden**. Nur im Dialog mit den Kunden lassen sich die wirklich wichtigen Erkenntnisse gewinnen. Nach einer USA-Studie werden über 90% der Beschwerdefälle zu Stammkunden, wenn die Klagen professionell und schnell geregelt werden.

Das Controlling muss das Kundenmanagement mit einem geeigneten Berichtswesen unterstützen

Es sollte sowohl strategische als auch operative Erfolgskomponenten der Kundenentwicklung enthalten und die geplanten Kundenstrategien und -investitionen mit den täglichen Arbeitsgrößen der Kundenbearbeitungsprozesse verbinden.

Zur Überprüfung und Ausrichtung der Kundenstrategie hat sich als Controllinginstrument der Einsatz von **Kundenportfolios** bewährt. Hier kann auf Basis von Loyalitätsprofilen eine Klassifizierung der Kundenbasis vorgenommen werden, die eine verdichtete und übersichtliche Darstellung und Verfolgung der Kundenstrukturen in ihrer Entwicklung ermöglicht. Sehr hilfreich hat sich z. B. die Identifizierung der vier Attraktivitätssegmente **Basiskunden**, **Schlüsselkunden**, **Ressourcenkiller** und **Hoffnungsträger** erwiesen, für die jeweils



Übersicht Wertgeneratoren im Kundenmanagement

Wertgenerator Kundenloyalität

		Einfluß auf Weiterentwicklung	Meßgrößen
Erlöse	+	loyale Kunden sind weniger preis-sensitiv	Wiederkaufsabsicht Kunden
Kosten	-	gering. Bearb.-Kosten bei Prozeß-wiederholung	Konstanz Kundenstamm
Fortbest.	++	geringere Abwanderung	Abwanderungsquote Lieferanteile

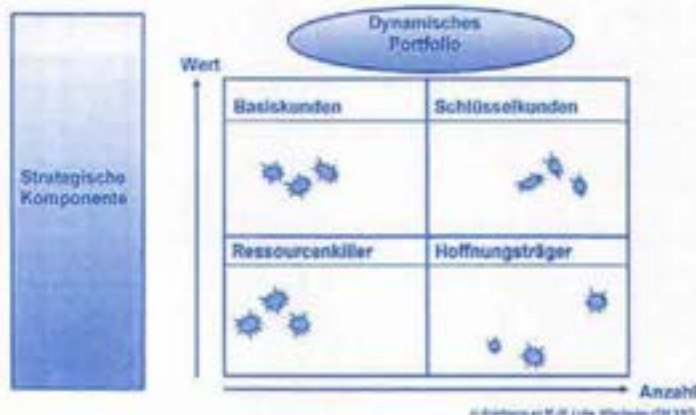
Wertgenerator Kundenzufriedenheit

		Einfluß auf Weiterentwicklung	Meßgrößen
Erlöse	+	Weiterempfehlungen	Bewertung in Kundenbarometern
Kosten	0	keine direkte Wirkung	Kundenzufriedenheitsindex
Fortbest.	++	geringere Abwanderung	# Empfehlungen, Werbungen

Norm- und/oder individuelle Wertsteigerungsstrategien zu erarbeiten sind mit späterem Follow-up der Wertentwicklung der einzelnen Kundenfälle und der Erfolgswirkung der Einzelstrategien inkl. deren Ressourcenverbräuche.

Bei Basiskunden ist möglicherweise restriktive Preispolitik, der Ausgleich von Kapazitätsspitzen und die Kostensenkung in der Kundenbearbeitung anzustreben. Bei den Schlüsselkunden sind lebenslange Bearbeitungsstrategien, die Verbesserung der Potentialausschöpfung, die Senkung der Prozesskosten und Cross-Selling-Aktivitäten im Visier. Ressourcenkiller-Kunden müssen mit Abwehrprogrammen, der Überprüfung der Konditionen und Reduktion des Servicegrades in Grenzen gehalten werden. Bei Hoffnungsträger-Kunden sind Loyalitätsprogramme, „Target Customer Spending“ und eine Wertschöpfungs-Verknüpfung hilfreich.

Neben diesem speziellen Portfolio ist natürlich auch das Portfolio, bei dem auf der Y-Achse der Attraktivität der Kunden aufgetragen ist und auf der X-Achse unsere Stärke bei den Kunden, d. h. unsere eigene relative Wettbewerbsposition beim Kunden von Bedeutung. Die Portfolios sind jeweils im Zeitablauf zu verfolgen.



Schlüssel-Kennzahlen

Segment	Servicegrad		Reklamationsquote		Fehlerrate		Durchlaufzeit	
	2001	% Vj	2001	% Vj	2001	% Vj	2001	% Vj
Segment 1								
Segment 2								
Segment 3								
...								
Gesamt								

Verknüpfung der Strategie mit den operativen Tätigkeiten aus der Kundenperspektive



Die Entwicklung solcher Kerndaten ist im Plan/Ist-Vergleich deutlich zu machen und die geplanten Kundenstrategien sind mit den täglichen Arbeitsgrößen der Kundenbearbeitungsprozesse zu verknüpfen.

Leistungstreiber – wie Durchlaufzeiten oder Part-per-Million-Fehlerquoten –

führen, um ihre Auswirkungen aufzuzeigen auf das erreichte Kundenergebnis bzw. Gesamtergebnis, z. B. auf den Return on Capital Employed.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Kundenzufriedenheit gilt, dass sie **Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit** voraussetzt. Das wieder-

ohne Ergebniskennzahlen ermöglichen es dem Unternehmen zwar kurzfristig, operative Verbesserungen zu erreichen, jedoch sagen sie nichts darüber aus – aus ganzheitlicher Sicht –, ob diese Verbesserungen das Geschäft mit alten und neuen Kunden und ggf. das Betriebsergebnis steigern konnten. Deshalb sind alle diese qualitativen und quantitativen Kennzahlen zusammenzu-

um bedeutet, dass ein Mitarbeiter nicht glaubwürdig und überzeugt kundenorientiert handeln kann und wird, wenn er sich nicht selbst gegenüber seinem Vorgesetzten als Kunde erlebt. **Wer Probleme mit der Mitarbeiterorientierung hat, hat meistens Probleme mit der Kundenorientierung.** Kundenzufriedenheit setzt also Mitarbeiterzufriedenheit voraus.

Die professionelle Umsetzung der aus der Kundenzufriedenheit und Bedürfnisanalyse gewonnenen Informationen führt zur Verzahnung schlanker und weitgehend standardisierter Prozesse vom eigenen Unternehmen mit denen des Kunden. Ziel ist eine gemeinsame Prozessoptimierung und ein höherer Kundenanteil, d. h. eine größere Kundenausschöpfung, die sich dann in einem höheren Kundenertragswert niederschlägt.

Nach unseren Erfahrungen ist besonders erfolgreich die Verknüpfung von Steuergrößen in einem **wert- und mengenorientierten Scorecard-System**, d. h. durch Verknüpfung des Performance-Measurements mit der Strategie. Dabei sind für das operative Management praktikable Leistungsgrößen zu entwickeln und durch Zielvereinbarungsprozesse abzusichern, die eine wertorientierte Bearbeitung der Kundenbasis ermöglichen und mit dem Tagesgeschäft verbinden. ■

DIE WIRKLICH „WAHREN“ CONTROLLINGINSTRUMENTE

von Dipl.-Kfm. Klaus Dörries, St. Augustin

Werden Controllinginstrumente angesprochen, erfolgt meist die Nennung der typischen Instrumente, die an Universitäten gelehrt sowie über Seminare und Fachzeitschriften weitervermittelt werden. Die Praxis zeigt allerdings, dass diese eine allenfalls geringe Wirkung entfalten. Im folgenden Beitrag werden die tatsächlich wirksamen Controllinginstrumente, deren Einsatzbereich und der Zusammenhang von Ziel, Einsatz und Wirkung beschrieben. Bei konsequentem Einsatz wird der Erfolg nicht auf sich warten lassen!

Die Controllingziele sollen im folgenden von ihrem theoretischen Ballast befreit und eindeutig benannt werden. Diese lassen sich in die folgenden Grundtypen einteilen:

- mehr Geld verdienen oder weniger verlieren, das ist das normale Ziel allen unternehmerischen Handels;
- viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren, hier wird es ernst, entweder gibt es neue, hungrige Besitzer oder jahrelanges Missmanagement lässt sich auch mit den besten buchhalterischen Tricks nicht

mehr vertuschen, wenn selbst eine Umstellung auf USGAAP schon durchgeführt wurde, helfen nur noch drastische Mittel;

- Mitarbeiter zur Kündigung treiben; jeder echte Controller weiß, dass Menschen die Wurzel allen Übels sind, wie einfach wäre die Welt, bestände sie nur aus Zahlen.

Klimaanlage, Heizung, Fenster

Mehr Geld verdienen oder weniger verlieren: Die Fenster lassen sich nur im

Sommer öffnen. Die Heizung wird nur zwischen Oktober und März aktiviert, 18 Grad Raumtemperatur reichen dann aus. Es muss aber regelmäßig kontrolliert werden, ob die Mitarbeiter keine Ventilatoren oder Heizlüfter mitbringen und den Stromverbrauch in die Höhe treiben.

Viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren: Mit dem Einsatz einer Klimaanlage wird die arbeitstechnisch günstigste Temperatur sichergestellt. Da es immer jemandem zu warm oder zu kalt ist, sollte ein kleines Rädchen installiert werden, mittels diesem kann dann angabegemäß die Temperatur eingestellt werden. Tatsächlich hat das Rädchen natürlich keinerlei Auswirkungen, erhöht aber die Arbeitszufriedenheit. Durch unerträgliche Temperaturen in allen Sozialräumen sollte dagegen die Abwesenheitszeit vom Arbeitsplatz minimiert werden.

Mitarbeiter zur Kündigung treiben: Grundsätzlich mittels einer Klimaanlage sicherstellen, dass es im Sommer glutheiß und im Winter eiskalt ist. Die Temperatur sollte in unregelmäßigen Abständen ideal eingestellt werden. Dann ist der Ärger in den nächsten Tagen noch größer und die Mitarbeiter bemerken, dass nicht die Technik, sondern nackte Willkür die Ursache ist. Der Ärger kann durch eine Servicenummer, unter der niemand erreicht werden kann, noch gesteigert werden. Die Klimaanlage sollte zumindest gelegentlich gewartet werden. Wenn sich alle Mitarbeiter an der verkeimten Luft infizieren, sitzen sie nur Zuhause und dort ist es schließlich gemütlicher als im klimatisierten Büro.

Kopierer

Mehr Geld verdienen oder weniger verlieren: Es sollte nichts verändert werden. Vor allem nicht das Spielchen treiben, regelmäßig neue Kopierer aufzustellen, nachdem die Mitarbeiter den alten Kopierer endlich verstanden haben. Ansonsten müssen sie wieder in stundenlangen Versuchen die einfachsten Verrichtungen neu erlernen.

Viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren: Den Kopierer abschaffen, nicht nur unbrauchbar machen, sondern abbauen und den Raum verschließen. Die Mitarbeiter haben einen Treffpunkt zum Plaudern weniger. Vor allem können nicht mehr so viele gelangweilte Perso-

nen durch den Versand unnützer Kopien andere vom Arbeiten abhalten. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Mitarbeiter endlich entdecken, wie man E-Mails nutzen kann.

Mitarbeiter zur Kündigung treiben: Es werden Schlüssel, die die Anzahl der Kopien speichern, für jeden Mitarbeiter ausgegeben und ein bestimmtes, zu niedriges Budget angesetzt. Wird dieses überschritten, muss eine Aufstellung sämtlicher Kopien und eine detaillierte Begründung erstellt werden. Wenn der Controller am Kopierer vorbei geht, kann er die Anzahl der Kopien unauffällig auf 99 stellen.

Schwarzes Brett

Mehr Geld verdienen oder weniger verlieren: Wöchentlich zumindest den größten Blödsinn abhängen, insbesondere die Kleinanzeigen, in denen Wohnungen, Autos, Gartenzwerge etc. angeboten werden. Ebenso sollten aufrührerische Pamphlete des Betriebsrates entsorgt werden. Dabei vorsichtig vorgehen, dieser schaut oft verstohlen um die Ecke, um die Saboteure zu entdecken.

Viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren: Abhängen und zerstören. Das unnütze Zeug hält nur vom Arbeiten ab, vor dem schwarzen Brett treffen sich die Mitarbeiter gerne zum Plausch, vor allem wenn dies nicht mehr am Kopierer möglich ist.

Mitarbeiter zur Kündigung treiben: Durch den regelmäßigen Austausch und widersprüchliche Angaben können die Mitarbeiter verärgert und verunsichert werden. Es können auch irrtümlich bestimmte Schließungs- und Auslagerungskonzepte aufgehoben werden. Nach kurzer Zeit entpuppt sich das ganze als bedauerlicher Irrtum und wird abgehängt, dann machen aber schon Gerüchte die Runde. Ein deutliches „streng vertraulich“ erhöht zusätzlich den Reiz. Eine weitere Idee liegt in tollen Angeboten, die aber erst nach Ablauf der Fristen aufgehoben werden, z. B. der Chef bietet einen kostenlosen Urlaub auf seiner Segelyacht an.

Praktikantinnen

In frauendominierten Unternehmen bzw. Abteilungen gelten die folgenden Ausführungen analog für junge Männer.

Mehr Geld verdienen oder weniger verlieren: Völlig unfähige Praktikantinnen sollten nicht zu attraktiv sein, da sie dann zumindest nur ignoriert werden und keine Ablenkungen verursachen.

Viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren: Keine Praktikanten einstellen oder ihnen konsequent keine Arbeit geben. Insbesondere Eigeninitiativen müssen schon im Ansatz gestoppt werden, da durch hartnäckige Fragen und unkonventionelle Lösungsvorschläge andere Mitarbeiter evtl. noch zum Nachdenken gebracht werden. Im schlimmsten Fall stellen Mitarbeiter ihr Handeln oder sogar das der Vorgesetzten in Frage.

Mitarbeiter zur Kündigung treiben: Bewerbungen mit Bildern von Fotomodellen versehen und einzelne Abteilungen anfragen, ob dort eine freie Stelle eingerichtet werden kann. Wenn diese dann am ersten Arbeitstag um 8.05 Uhr nachfragen, wo die junge Dame bleibt, mitteilen, dass es leider doch nichts aus dem Einsatz wird.

Werbegeschenke, Corporate Identity

Mehr Geld verdienen oder weniger verlieren: Auf den ganzen Blödsinn verzichten, die Restbestände an den Mitarbeiter des Monats verschenken oder an die rumänische Filiale schicken.

Viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren: Die billigen Werbegeschenke, die die Kunden nicht haben wollen, an die Mitarbeiter verschenken, anstatt sie teurer zu entsorgen. Wenn schon eigene Werbegeschenke verteilt werden sollen, dann solche, die die Kunden auch schätzen. Die unsäglichen Prospekte der üblichen Anbieter entsorgen und mal auf einer Erotikmesse nach alternativen Artikeln Ausschau halten.

Mitarbeiter zur Kündigung treiben: Kleidungsstücke beschaffen, die hässlich sind, eine unmögliche Passform haben und aus 100 % Kunstfaser bestehen. Wichtig ist auch das große Logo des Unternehmens auf allen Seiten. Dann werden die Mitarbeiter verpflichtet, diese bei der Arbeit zu tragen. Besonders gut kommen T-Shirts im Winter und Pullover im Sommer an, auch Krawatten, an Lagerarbeiter verteilt, verfehlen ihre Wirkung selten. Es muss aber die konsequente

Umsetzung der Tragepflichten sichergestellt werden. Das kann natürlich nicht durch das Controlling erfolgen, der Buhmann sollte aus dem Personalbereich kommen.

Betriebsfeste, Spiele, Sport

Mehr Geld verdienen oder weniger verlieren: Ruhige Feier, kein Alkohol und kein Stress. Die Aggressivität sollte nicht durch lange Dankesreden der Unternehmensleitung gesteigert werden. Wenn die Mitarbeiter dann noch ihr eigenes Essen mitbringen müssen, wird die Feier zwar

nicht toll, dafür wollen sich aber am nächsten Tag nicht ein Dutzend Mitarbeiter in eine andere Abteilung versetzen lassen. Die Getränke werden besser von der Unternehmensleitung gestellt. Es bieten sich insbesondere alkoholfreies Bier, Kamillentee und Bananensaft an.

Viel mehr Geld verdienen oder viel weniger verlieren: Alkohol und anzügliche Spiele sollten kombiniert und reichlich Fotos gemacht werden. So entstehen ungeahnte Möglichkeiten, verheiratete Mitarbeiter von der Notwendigkeit freiwilliger Überstunden zu überzeugen.

Mitarbeiter zur Kündigung treiben: Ein kleines Fußballturnier ist sehr beliebt. Die schlimmsten Treter aus der Kreisliga engagieren, den Schiedsrichter bestechen und los geht's. Bei einem feuchtfröhlichen Betriebsfest kann es sinnvoll sein, die Polizei über den Abfahrtstermin einiger Kollegen mit dem eigenen Auto zu informieren.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		01	P		

Und schließlich: Die Worthülsenmaschine

Das ständig wachsende Arbeitspensum im Controlling muss durch Rationalisierung aufgefangen werden. Vorschläge zur Verbesserung der Ergebnissituation sind ein aufwendiges Arbeitsgebiet. Erhebliches Einsparungspotenzial wird durch den Einsatz der Controller Worthülsenmaschine (CWH) realisiert. Zur Verschleierung des Einsatzzwecks kann auch der englische Ausdruck "controlling empty cliché machine" verwandt werden. Durch Einsatz eines Zufallsgenerators oder das Abfragen dreistelliger Zahlen bei Kollegen können 999 nichtssagende, aber bedeutungsvolle Sätze gebildet werden.

0	Die Optimierung der Wertschöpfung	erfordert	permanente/r Dynamik
1	Die Reduzierung der Fixkosten	verlangt	konsequente/r Kundenausrichtung
2	Die Konzentration auf die Kernkompetenzen	geschieht durch	kreative/r Kostenführerschaft
3	Die Hebung des Synergiepotentials	bedarf	unternehmerische/r Vision
4	Die Ausrichtung der Balanced Scorecard	braucht	strategischen/r Weitblick
5	Die Erlangung der Marktführerschaft	ist angewiesen auf	professionelles/m Benchmarking
6	Die Maximierung des Shareholder Values	erfolgt nicht ohne	emotionale/r Intelligenz
7	Das Reengineering der Produktion	beinhaltet	gelebtes/m Unternehmertum
8	Das aktive Portfoliomanagement	basiert auf	kompromisslosen/r Gestaltungswillen
9	Die Ausschöpfung des Globalisierungspotentials	gründet sich auf	fokussierte/r Durchsetzungsfähigkeit

Da sich viele Stellungnahmen auf negative Abweichungen beziehen, müssen die Schuldigen gefunden werden, natürlich außerhalb des Controlling. Dazu können die folgenden Worthülsen eingesetzt werden, wobei der erste Satzteil unverändert bleibt.

0		erfordert nicht	buchhalterischen/m Tunnelblick
1		verlangt nicht	engstimmige/r Kostenfixierung
2		geschieht nicht durch	Marketinggeschwalel
3		bedarf nicht	nebulöses/m Strategiereede
4		braucht nicht	Weltverbesserungsansprüche/n
5		ist nicht angewiesen auf	technische/m Perfektionismus
6		erfolgt ohne	ausufernde/r Sozialverantwortung
7		beinhaltet keinesfalls	unprofessionelle/r Nostalgie
8		basiert sicherlich nicht auf	betriebswirtschaftliches/m Halbwissen
9		gründet sich niemals auf	akademische/r Detailverliebtheit

LITERATURFORUM

Bücher - Streiflicht

Wer plant, erhält Abweichungen.

Aus: Heuser, integrierte Planung mit SAP

Die Wertsteigerung ist eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Entscheidungsgrundlage der Führenden.

Aus: Hinterhuber / Stahl: Die Schwerpunkte moderner Unternehmensführung.

Die Controller haben es nicht geschafft, „Hoflieferant“ der Kennzahlen beim Management zu werden.

Aus: Weber / Sandt: Erfolg durch Kennzahlen (aus der Reihe Advanced Controlling).

Die Balanced Scorecard ist längst noch nicht so stark in den Unternehmen verankert, wie man angesichts der vielen Veröffentlichungen glauben könnte.

Aus: Weber / Radtke / Schäffer: Erfahrungen mit der Balanced Scorecard (aus der Reihe Advanced Controlling).

Instrumente zur Unterstützung der Führung helfen nur, wenn sich die Führung unterstützen lässt.

Aus: Weber / Radtke / Schäffer: Erfahrungen mit der Balanced Scorecard (aus der Reihe Advanced Controlling).

Die Umwandlung des intellektuellen Kapitals von Menschen in intellektuelles Vermögen von Organisationen wird die Unternehmensführung in den kommenden Jahren nachhaltig verändern.

Aus: Palass / Servatius: WissensWert

Statt zu versuchen, die Karriereleiter stets weiter emporzusteigen, müssen wir versuchen, dank unserer Qualifikation Zugang zu möglichst vielen Abteilungen zu erhalten. Künftig wird nicht mehr die Leiter, sondern der Schlüssel das Symbol für den beruflichen Erfolg sein.

Aus: Seiwert, Life - Leadership

E-Controlling ist kein grundsätzlich neues Controlling. Die Aufgaben des Controllerservice, als sozialer Informationsverarbeiter für Transparenz und Zukunftsorientierung zu sorgen, bleibt unverändert bestehen. Die neuen Technologien erweitern die Möglichkeiten, Controlling umzusetzen, sie erschweren diesen Prozess aber auch.

Aus: Friedag / Schmidt: e-Controlling

Konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiter einmal mit folgenden Fragen: Hat das Steuerungssystem, mit dem gemessen wird, etwas mit der verfolgten Strategie zu tun? Welche Ziele verfolgen wir gegenüber unseren Kunden und Lieferanten? Kann ich laufend erkennen, was mein Beitrag zur Erreichung dieser Ziele ist? Gibt es bei uns klare Verantwortlichkeiten zur Erreichung dieser Ziele? Inwieweit betrachtet man die Steuerungsgrößen als geeignet und fair zur Leistungsbeurteilung?

Aus: Müller-Stewes / Lechner: Strategisches Management (St. Galler General Management Navigator)

Um Geschäftsprozesse jedoch kundenorientiert verbessern zu können, sind entscheidungsorientierte, prozessbezogene Leistungskennzahlen erforderlich. Eine zu lange Durchlaufzeit bietet etwa den konkreten Ausgangspunkt, jene Einflussfaktoren, z. B. Produktqualität oder Ablaufplanung, zu eruieren, die die kundengerechte Verkürzung der Durchlaufzeiten ermöglicht.

Aus: Jammernegg / Kischka: Kundenorientierte Prozessverbesserung.



Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Es ist wieder soweit, eine neue Ausgabe des Literaturforums liegt vor Ihnen. Ich habe versucht, einerseits wieder einmal etwas „hineinzuhören“ in die Belange und Erwartungen unserer Leserinnen und Leser sowie in die Entwicklungen der Praxis und andererseits für Sie das vielfältige Angebot an Neuerscheinungen und Neuauflagen intensiv zu verfolgen und zu sichten und zu selektieren.

Als Ergebnis finden Sie neben den „klassischen Themen“ des Literaturforums heute drei Schwerpunkte

- * **Projekte und Prozesse.** Die betriebliche Projektarbeit wächst – häufig nicht nur vom Umfang und der Bedeutung her, sondern auch in ihrer oft nicht geringen Problematik. Prozesse gelten als die Grundlage des betrieblichen Erfolgs und spielen in vielen Führungs- und Steuerungskonzepten eine bedeutende Rolle.
- * **E-Business und SAP.** E-Business ist der Sammelbegriff für alle Formen von elektronischen Geschäftsprozessen. Das kann den Umgang mit Geschäftspartnern (B2B), Endkonsumenten (B2C), Mitarbeitern (B2E) oder der Regierung (B2G) betreffen. Und SAP steht fast für einen Industriestandard. Verschiedentlich auch für Kummer und Probleme der Controller und Anwender aus den unterschiedlichsten Anlässen.
- * **Euro.** Angesichts der „heißen Phase“ der Währungsumstellung habe ich mich für Sie nach einer praktischen Arbeitshilfe umgesehen.

Management und Unternehmensführung

Müller-Stewens, Günter u. Lechner, Christoph: Strategisches Management

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001 – 587 Seiten – DM 89,90

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, und Dr. Christoph Lechner, wissenschaftlicher Mitarbeiter am genannten Lehrstuhl, legen ein Lehrbuch über den St. Galler General Management Navigator® (GMN) vor unter der Fragestellung, wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Damit geben die Autoren der Vielzahl an Methoden und Konzepten sowie den verschiedenen theoretischen Sichtweisen und Erkenntnissen einen Ordnungsrahmen.

Inhaltsüberblick

Einführung in das Strategische Management – Initiierung – Positionierung – Wertschöpfung – Veränderung – Performance Messung.

Anmerkungen

Die Veröffentlichung wendet sich an einen breiten Leserkreis in Theorie, Lehre, Beratung und Praxis und will helfen, die Fähigkeit zum strategischen Denken und Handeln systematisch zu entwickeln, auszubauen und anzuwenden. Das Buch orientiert sich an den typischen Arbeitsprozessen von Führungskräften, die strategische Prozesse initiieren und verantworten. Die Autoren greifen an mehreren Stellen kritisch „Probleme des Controlling“ auf. So heißt es u. a. (auf S. 519), das aktuelle Interesse am Thema „Performance Messung“ resultiere aus einer Unzufriedenheit mit der Leistungsfähigkeit der meisten Controlling-Ansätze. An anderer Stelle ist von „Ausbruchversuchen“ aus dem klassischen Controlling die Rede. Das Buch gefällt zunächst durch seine moderne und lesefreundliche Aufmachung, seine rund 200 Abbildungen, die reichlichen Fallbeispiele, und auch durch eine insgesamt verständliche Darstellung, die das Buch auch über den universitären Bereich hinaus auch für Praktiker mit einer gewissen betriebswirtschaftlichen Vorbildung geeignet erscheinen lassen. Nahezu alle einschlägigen strategischen Fragen finden ihre Erörterung, so etwa die Unternehmens- und Umweltanalyse oder die verschiedenen Strategien. Die etwa 50 Seiten über Performance Messung dürften zu dem besten zählen, was zu dieser Thematik bislang publiziert wurde. Die Neuerscheinung unterstützt die Strukturierung der Strategiewerkzeuge und vermittelt Orientierungshilfen in einer komplexen Thematik. Insgesamt ein Buch mit Potential zum Standardwerk. Die Autoren bieten zusätzlich eine Internet-Plattform an: www.swissvbs.com (englisch) und www.strategylab.ch.

Hinterhuber, Hans H. u. Stahl, Heinz (Hrsg.): Die Schwerpunkte der modernen Unternehmensführung

Renningen: Expert Verlag 2000 – 242 Seiten – DM 66,-- – Euro 33,75

Der Band 2 der Reihe „Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung“ zeigt drei Schwerpunkte auf, die als Imperative einer modernen Unternehmensführung gesehen werden. Kräfte bündeln, Ballast abwerfen, Werte schaffen. Die einzelnen Beiträge liefern Beispiele für diese Schwerpunktbildung und für die Voraussetzungen, die in den Unternehmen dafür geschaffen werden müssen. Das Spektrum dieses Bandes reicht von eher akademischen Betrachtungen etwa über mentale Modelle der Führenden und strategische Ausrichtung der Unternehmen bis hin zu Praxisbeiträgen etwa zum Wert des Kunden.

Neues zu Controlling und Rechnungswesen

Koslowski, Frank u. Kohlmeier, Ulrich: Controlling - Wörterbuch der Praxis Deutsch/Englisch und Englisch/Deutsch

Stuttgart: Lucius & Lucius-Verlag 2001 – 303 Seiten – DM 33,80

Diese Neuerscheinung ist sowohl für Dozenten und Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge als auch für Praktiker und Manager konzipiert, die mit der zunehmenden Globalisierung und der Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen immer mehr gefordert werden, Berichte, Analysen und Kommunikation jeglicher Art auf der Basis der englischen Sprache zu betreiben.

Dieses Wörterbuch wurde nach Angaben des Verlages im Laufe mehrerer Jahre mit wissenschaftlicher Unterstützung aus der Praxis heraus entwickelt und beinhaltet ein breites Spektrum einschlägiger Begriffe des modernen Controlling. Der Wortschatz umfasst mit rund 5.000 Stichwörtern und deren Ableitung ein hohes Maß praxisrelevanter betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeiten.

Insofern kommt diese Veröffentlichung einem verbreiteten Bedarf der Praxis nach. Die handliche, kompakte und lesefreundliche Aufmachung schließt eine gewisse Lücke im bisherigen Literaturangebot.

Joos-Sachse, Thomas: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement

Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 309 Seiten – DM 58,-

Das vorliegende Lehrbuch hat zwei Schwerpunkte, zum einen die traditionelle Kostenrechnung und zum anderen die Instrumente des modernen Kostenmanagements. Controlling-Themen nehmen einen geringen Umfang ein, insofern erscheint der gewählte Buchtitel missverständlich. Die Veröffentlichung basiert auf zahlreichen Lehrveranstaltungen des Verfassers als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Pforzheim. Daneben sind dem Vernehmen nach Erfahrungen aus der Tätigkeit als Führungskraft im Controlling in einem international tätigen Großunternehmen eingeflossen. Joos-Sachse wehrt sich gegen die zunehmende Kritik an der Kostenrechnung (bekannte Wissenschaftler z. B. International Johnson/Kaplan oder Jürgen Weber in Deutschland relativieren die Kostenrechnung, verschiedentlich wird der Vorwurf des Versagens erhoben). Gleichwohl akzeptiert der Autor eine Verschiebung in den Betrachtungsschwerpunkten der Kostenrechnung. Dieses neue Lehrbuch führt komprimiert in die Grundlagen von Kostenrechnung und Kostenmanagement ein und erfüllt die Erwartungen an eine gute Einführung.

Kusterer, Frank: Investitionsmanagement

München: Verlag Vahlen 2001 – 227 Seiten – DM 78,-

Dieses Buch geht im Ursprung aus einer Dissertationsschrift an der Universität Dortmund hervor. Das Buch führt in die Grundlagen der Konzeption eines Investitionsmanagement ein und betrachtet dessen Aufgaben und Instrumente. Investitionsmanagement wird im Sinne einer wertorientierten Gestaltung betrieblicher Investitionsprojekte und als zentrale unternehmerische Aufgabe verstanden. Es liefert eine grundlegende Darstellung des Aufbaus eines Data Warehouse für die wirtschaftliche, dv-gestützte Realisierung eines Investitionsmanagements.

Schneider, Josef: Lexikon des Steuerrechts

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2001 – 775 Seiten – DM 59,90

Der Autor ist Dozent an der Landesfinanzfachschule Rheinland-Pfalz und erläutert mit diesem Lexikon die wesentlichen Begriffe des Steuerrechts aus allen Rechtsgebieten von A wie Abbauverträge oder Aufrechnung über z. B. Gesonderte Feststellung oder Schätzung bis Z wie Zinsabschlag oder Zweitwohnung. Die grundlegenden Begriffsbestimmungen werden durch Beispiele und Schaubilder unterstützt sowie durch Urteile und BMF-Schreiben ergänzt. Ein umfangreiches Stichwortverzeichnis erleichtert den Zugriff.

„Der Graßhoff“ in Neuauflage

Graßhoff, Jürgen: Betriebliches Rechnungswesen und Controlling – Band I: Betriebliches Rechnungswesen Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2000 – 624 Seiten – DM 65,- in 4. neu bearbeiteter Auflage

Inhalt

Finanzbuchhaltung – Kosten- und Leistungsrechnung – Jahresabschluss – Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung – Bilanzanalyse

Band II: Rechnungswesen und Controlling

Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2001 – 778 Seiten – DM 65,- in 3. erweiterter Auflage

Inhalt

Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung und Kostenrechnungssysteme – Konzernrechnungswesen – Controlling I u. II (Grundlagen und Funktionalcontrolling) – Internationale Rechnungslegung – Diplomseminar

Anmerkungen

Mit diesem zweibändigen Werk legt der Autor unter Mitwirkung von Mitarbeitern des Instituts umfassende „Arbeitsmaterialien“ für Grund- und Hauptstudium und Spezialisierung vor, die die Thematik des Betrieblichen Rechnungswesens und Controlling in sehr gelungener Weise strukturiert und kompakt vermittelt. Eine Fülle von Abbildungen und eine vorteilhafte textliche Darstellung sichern eine recht übersichtliche und anschauliche Aufbereitung betriebswirtschaftlicher Kerninhalte. Die relativ breite und intensive Erläuterung des Controlling – unter Einfluss von Dr. Deyhle – auf rund 300 Seiten führt zu einem „Controlling-Extrakt“, der sich als Einführung und als Orientierungshilfe hervorragend anbietet. Mit seinem „anderen Fazit“ (Band II, Seite 404f.) beweist der Verfasser Profil und tiefes Engagement, wenn er Controlling in einer Weise definiert, die deutlich über „Profitmaximierung“ hinausgeht und den Controller auffordert, nicht nur den Kopf, sondern auch das Herz einzubeziehen. Insgesamt vermittelt das Werk in didaktisch vorteilhafter Form fundiertes und umfassendes Basiswissen sowie sicheres Rüstzeug – sei es als begleitendes Studienmaterial oder als Prüfungshilfe oder auch nicht zuletzt für Praktiker zur Auffrischung oder als Nachschlagewerk bei bestimmten Aufgabenstellungen, insbesondere bei der Projektarbeit oder bei der Vorbereitung von Präsentationen.

Neues zu interessanten „Reihen“**Reihe „Advanced Controlling“ im vierten Jahrgang – fünf gute Gründe**

Herausgeber: Lehrstuhl für Controlling und Telekommunikation der WHU – Otto-Beisheim-Hochschule –

Burgplatz 2, 56179 Vallendar

Preis pro Band DM 42,- zzgl. 7 % MWSt. – Abonnement von 6 Bänden DM 218,- zzgl. 7 % MWSt.

Ansprechpartnerin: Frau Solveig Thust – Email: sthust@whu.edu – Tel. 0261 / 65 09 4-77 – Internet: www.advanced-controlling.de

Diese neue Schriftenreihe – „Advanced Controlling“ von Prof. Dr. Jürgen Weber und seinen Mitarbeitern bzw. Mitautoren – hat viel Anklang gefunden. Dafür gibt es fünf gute Gründe. 1. Eine kompakte und gut lesbare Aufmachung mit durchschnittlich um 40 Seiten Umfang, die insbesondere den Bedürfnissen der Praktiker entspricht. 2. Häufig erscheinen die Beiträge „vor der Zeit“, so wurden Themen wie z. B. die Wertorientierung (Band 2 und 3) oder das Wissensmanagement (Band 12) zu einer Zeit aufgegriffen, als sie noch nicht in der allgemeinen Aufmerksamkeit standen. 3. Vielfach finden sich in dieser Reihe Informationen, die sich in dieser Weise an anderer Stelle kaum finden. So fußen sie häufig auf empirischen Untersuchungen zu bislang noch nicht untersuchten Themenbereichen. Der Titel „Controller & Manager“ (Band 14) z. B. fasst die Aussagen von mehr als 350 Unternehmen zur Zusammenarbeit von Controllern und Managern zusammen und „Erfolg durch

Kennzahlen“ (Band 21), ein weiteres Beispiel, vermittelt die bislang umfangreichste empirische Studie im deutschsprachigen Raum zum Status Quo der Kennzahlenpraxis und der Wirkungen von Kennzahlen auf das Management. 4. Nicht zuletzt sind diese Bände meistens der Praxis und auch der praktischen Realität besonders nahe. Der Titel „Erfahrungen mit der Balanced Scorecard“ (Band 19) z. B. arbeitet Erfahrungen bei der Implementierung und Anwendung dieses Instrumentes in einer Weise heraus, die zu den besten Veröffentlichungen dieser Art zählt. 5. Diese Reihe wird von Prof. Dr. Jürgen Weber betreut, von dem viele auf dem letzten Congress der Controller meinten, er zähle zu den ganz führenden akademischen Vertretern des modernen Controlling. Weber zählt als Hochschullehrer zu den wichtigsten Treibern und Innovatoren des Controlling. Es gelingt ihm wie nur ganz wenigen, wissenschaftlich fundierte Beiträge an den Gegebenheiten und Erfordernissen der Praxis auszurichten. Aus diesen fünf Gründen zählt der Schreiber dieser Zeilen zu den regelmäßigen und sehr interessierten Lesern dieser Reihe.

Reihe „Klausur Intensiv Training“ – Kohlhammer Verlag, Stuttgart

Diese Kurzlehrbuchreihe (BWL KTT) besteht aus etwa 20 Bänden, die die Kerninhalte der gängigen Fächer im Grundstudium deutschsprachiger Hochschulen repräsentieren. Die einzelnen Bände bilden den prüfungsrelevanten Stoff ab. Sie vermitteln in recht konzentrierter Form den Stoff, unterstützt von zahlreichen didaktischen Hilfsmitteln wie Übungsaufgaben mit Lösungshinweisen, klar formulierter Lehrziele, informativen Abbildungen, einer verständlichen Darstellung, Zusammenfassungen usw. Zudem recht preiswert.

Lojewski, Ute u. Thalenhorst, Jobst: Kostenrechnung Stuttgart: Kohlhammer Verlag 2001 – 175 Seiten – DM 29,90

Gesamtkonzeption Kostenrechnung – Teilbereiche – Kostenrechnungssysteme auf Istkostenbasis – Kostenrechnungssysteme auf Plankostenbasis – Lösungshinweise. Rund 50 Abbildungen, durchgängiges Fallbeispiel „Entwicklung einer Kostenrechnung“, angemessene Darstellung der Grenzen und Möglichkeiten. Für Studium und Weiterbildung, Prüfungsvorbereitung und zur Wiederholung und Auffrischung besonders geeignet.

Klausur Horst: Investition Stuttgart: Kohlhammer Verlag 2001 – 197 Seiten – DM 29,90

Vermeiden von Schwächen in der Investitionswirtschaft – Aufgaben der Investitionswirtschaft – Dynamische Methoden der Investitionsrechnung – Statische Methoden der Investitionsrechnung – Berücksichtigung der Gewinnsteuern – Investitionsrechnung mit integriertem Tilgungsplan – Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko – Lösungshinweise.

Projekte und Prozesse – zentrale betriebliche Erfolgsfaktoren

Blazek, Alfred u. Zillmer, Detlev: Projekt-Controlling Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2001 – 256 Seiten – DM 48,-

Autoren und Konzeption

Dipl.-Kfm. Dr. Alfred Blazek ist seit 1974 Trainer bei der CA Controller Akademie AG und Dipl.-Kfm. Detlev Zillmer ist seit 10 Jahren dort Trainer. Insofern steht hinter dieser Veröffentlichung ein hohes Maß an Fach- und Methodenkompetenz und große praktische Erfahrung. Der Band erscheint in der erfolgreichen Reihe „Controlling Pockets“ und vermittelt das Projekt als Unternehmen in der Unternehmung.

Inhaltsüberblick

Projekt-Management und Projekt-Controlling – Organisations-Controlling – Small is beautiful als Organisations- und Controllingprinzip – Projekt-Organisation und Projekt-Controlling – Fallstudie zum Projektcontrolling – Self-Controlling und die Rolle des Controllers.

Anmerkungen

Der Schreiber dieser Zeilen, als langjähriger Projektleiter tätig (u. a. komplexe SAP-Einführung, EURO-Umstellung im Konzernverbund, Optimierung von Bestandsführung und Inventurverfahren usw.) hat dieses Buch mit besonderem Genuss und viel Zustimmung gelesen. Das Buch baut auf der Wissensbasis und dem Verständnis der CA Controller Akademie auf, die vom Trainer-Team und insbesondere von ihrem Gründer, Dr. Albrecht Deyhle, gelegt wurde. So ist dieses Buch auch eine vielfältige und gehaltvolle Begegnung mit dem richtungsweisenden und erfolgreichen Lehrgebäude der CA Controller Akademie – übertragen auf die spezifischen Verhältnisse bei einem Projekt. Rund 70 Abbildungen, eine kompakte Darstellung und eine verständliche Sprache sichern eine praxis- und lesergerechte Vermittlung. Klassische Themen wie das Instrumentarium der Projektarbeit finden sich ebenso wie neuere Ansätze und Überlegungen etwa zu kulturellen und grundsätzlichen Fragen, so haben die Autoren Gedanken einiger großer Denker unserer Zeit wie z. B. Peter F. Drucker oder Václav Havel einfließen lassen und damit dem Werk auch einen gewissen perspektivischen Charakter verliehen. Von besonderem Interesse und der Diskussion im Kollegenkreis ganz besonders wert ist das sechste und letzte Kapitel „Self-Controlling“. Dieses Kapitel, unterstützt von zahlreichen Passagen in vorhergehenden Kapiteln, unterstreicht, dass man sich nicht nur auf die Sache konzentrieren darf, um dann über mangelndes Verhaltenswissen und -können zu stolpern, weil der Faktor Mensch stärker ins Gewicht fällt als wir vordergründig meinen. Dem Buch ist eine weite Verbreitung zu wünschen – sowohl als „Fachbuch“ für Projektcontrolling und Projektmanagement als auch wegen der vielen elementaren „Controller-Botschaften“. Es kann die einschlägige Diskussion beleben.

Diethelm, Gerd: Projektmanagement – Band 1: Grundlagen, Band 2: Sonderfragen Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2000 (Band 1) und 2001 (Band 2) – Band 1: 401 Seiten – DM 59,80; Band 2: 295 Seiten – DM 59,80

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Gerd Diethelm lehrt im Fachbereich Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Trier (g.diethelm@fh-trier.de). Mit diesem zweibändigen Werk legt er ein umfassendes Lehrwerk vor, das sich sowohl für die theoretische als auch für die praktische Aus- und Weiterbildung eignet und darüber hinaus als bedarfsbezogenes Nachschlagewerk eingesetzt werden kann.

Inhaltsüberblick

Band 1: Kennzeichen erfolgreicher Projektentwicklung – Aufbau und Ablauf des Projektmanagements – Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. Band 2: Personalmanagement in Projekten – Qualitätssicherung und Projektkontrolle – Besonderheiten des strategischen und internationalen Projektmanagements.

Anmerkungen

In insgesamt 44 Kapiteln wird in beiden Bänden den interessierten Lesern eine umfassende Einführung angeboten, die auch in häufig vernachlässigte Themenbereiche reicht wie z. B. Internationales Projektmanagement, Stressmanagement in Projekten oder Schnittstellenmanagement. Der Autor legt eine wissenschaftlich fundierte Darstellung mit hohem Praxisbezug vor, die z. B. häufige Widerstände in der Phase der Projektfindung ebenso nüchtern und realistisch anspricht wie z. B. Sach-, Team- und Kulturprobleme, wie sie in der praktischen Projektarbeit regelmäßig zu finden sind. Das Anforderungsprofil und die Probleme von Projektleiter und Projektmitarbeiter kommen in der gebotenen Weise ebenso zur Sprache wie etwa die Bedeutung des Projektmanagements für Entwicklung und Veränderung des Unternehmens. Rund 230 Abbildungen im Band 1 bzw. rund 150 Abbildungen im Band 2 veranschaulichen neben zahlreichen textlichen Hervorhebungen die Materie. Kapitelweise Wiederholungs- und Vertiefungsfragen unterstützen den Lernerfolg. Jeweils über 600 Fußnoten stützen die Ausführungen und weisen den Weg zu einem vertiefenden Studium einzelner Fragen. Aus der Sicht eines langjährigen Projektleiters insgesamt recht lesens- und empfehlenswerte Bände, die als Lehrwerk und Informationsquelle der wachsenden Bedeutung der Projektarbeit ebenso gerecht werden wie den zunehmenden Anforderungen des Projektmanagements.

REFA-Kongress Arbeitsorganisation Berlin 2001: Durchgängiges Prozessmanagement – Strategien und Werkzeuge für den Geschäftserfolg

Tagungsband zu beziehen gegen eine Schutzgebühr von DM 120,- von REFA Bundesverband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel. 0651 / 88 01-0, E-Mail: REFA@refa.de, Internet: <http://www.REFA.de>

Der vorliegende Tagungsband dokumentiert den „REFA-Kongress Arbeitsorganisation Berlin 2001“. Der Sammelband spiegelt zum einen den tiefgreifenden Wandel wider hinsichtlich einer zunehmenden prozessorientierten Betrachtung im Wirtschaftsleben und zum anderen das weiterentwickelte Verständnis, wonach „Prozessorientierte Arbeitsorganisation“ REFA-Kernkompetenz bedeutet. Arbeit prozessorientiert zu organisieren ist dann auch der rote Faden, der sich durch diesen Band zieht.

Die Beiträge im Überblick

Erfolgsfaktor „Strategisches Prozessmanagement“ – Der Preis der Flexibilität – Wir haben soviel Arbeit, da bleibt für das Denken keine Zeit!? – Prozessorientierung als Kern einer Neuausrichtung – Prozessmodell Fahrzeugbau und dessen Werkzeuge zur Effizienzsteigerung – Die Restrukturierung logischer Prozesse – Veränderungsprozesse zur Sache der Mitarbeiter machen – Entlohnungseinflüsse bei der Gruppenarbeit – Führung und Motivation – Entgelt gestalten, orientiert an Leistung, Ergebnis und Erfolg – Von der fremd- zur selbstgesteuerten Arbeit – Systematische Fehlervermeidung in der Produktion – Prozessintegriertes Qualitätssystem – Prozessorientierung der Beschaffungslogistik – Flexible Arbeitszeitmodelle – Produktionssystem.

Die Anwenderbericht der REFA-Tagungen erweist sich einmal mehr als Fundgrube zu aktuellen Fragestellungen – dieses Mal zum Prozessmanagement. Der Band bietet vielfältige Gelegenheit, von den Erfahrungen anderer Unternehmen zu partizipieren. So überrascht z. B. der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der Paul Hettich GmbH & Co., Dipl.-Ing. Wilfried Sasse, mit der Feststellung, dass er sich, wie es heißt, vor dem Ausbruch eines „Tobsuchtsanfalls“ klar gemacht habe: „Das ist deine Organisation und das sind deine Mitarbeiter und Führungskräfte, dementsprechend seien die Probleme auch ein Ergebnis meines Wirkens“. Solche Vorbilder wünschen sich sicher viele Mitarbeiter. Prof. Dr.-Ing. Hartmut Binner, Präsident des REFA-Verbandes, gibt z. B. ein überzeugendes Plädoyer, dass Organisationen und Unternehmen nicht mehr funktions-, sondern prozessorientiert gestaltet werden müssen und die wesentlichen Einsparungspotenziale nicht mehr in erster Linie in der Produktion oder im angebotenen Produkt zu finden sind, sondern hauptsächlich in der Logistik innerhalb und außerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Insgesamt ein lesens- und empfehlenswerter Sammelband.

Becker, Peter: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Renningen: Expert Verlag 2001 – 115 Seiten – DM 46,- – EURO 23,52

Autor und Konzeption

Das vorliegende Buch entstand aus der Arbeit des Verfassers als Berater und Auditor sowie Kursleiter an der Technischen Akademie Esslingen. Gegenstand der Veröffentlichung ist das Qualitätsmanagement nach der Revision der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 für Zertifizierung und andere Managementsysteme.

Inhaltsüberblick

Zweck von Managementsystemen – Richtlinien – Entwurf DIN EN ISO 9000, 9001, 9004: 2000 – 01, Prozessbeschreibung, Prozessbeispiele, Lenken und Bewerten von Prozessen, Zertifizierung, Anhang.

Anmerkungen

Das Buch vermittelt einerseits einen Einstieg in das Qualitätsmanagement und andererseits einen Überblick über die Weiterentwicklung der Normenreihe, wobei insbesondere die Orientierung an Prozessen betont wird. Von besonderem Interesse ist die Bezugnahme auf das Controlling unter „Lenkung der finanziellen Mittel“ sowie der Hinweis auf KonTraG. Dieses Gesetz, so der Verfasser, kann zu einer erheblichen Erweiterung der Aufgaben des Qualitätsmanagements führen. Die Schnittstellen zum Controlling sind offenkundig. Wie gehen beide Seiten damit um – im Sinne einer Kooperation oder weiterhin in einer (auch empirisch in gewissem Umfange belegten) Haltung der Konfrontation?

Jammernegg, Werner u. Kischka, Peter (Hrsg.): Kundenorientierte Prozessverbesserung

Berlin: Springer-Verlag 2001 – 262 Seiten – DM 89,90

Autoren und Konzeption

Die Beiträge sind im Rahmen geförderter Projekte entstanden, u. a. unterstützt vom Innovations- und Technologiefonds in Österreich. Ziel dieser Veröffentlichung und der zugrunde liegenden Projekte ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch kundenorientierte Innovationen.

Inhaltsüberblick

Vorgangmodell für kundenorientierte Prozessverbesserungen – Fallstudien.

Anmerkungen

Das vorliegende Buch beinhaltet im ersten Teil eine Beschreibung des Vorgangmodells für kundenorientierte Verbesserungen, u. a. Kundenzufriedenheit messen und beurteilen oder Identifizierung von Schlüsselprozessen. Der zweite Teil enthält sechs Fallstudien, die im Rahmen der eingangs erwähnten Projekte durchgeführt wurden. Im Rahmen der Projekte wurden zwei Softwaresysteme entwickelt. Ergänzende Informationen finden sich auch im Internet unter <http://www.wiwi.uni-jena.de/Statistik/Kundenzufriedenheit/start.htm> sowie <http://eddie.wu.wien.ac.at>. Das vierte Kapitel bringt eine lesenswerte Diskussion zu traditionellen Finanzkennzahlen einerseits und Leistungskennzahlen des Prozessmanagements andererseits mit einigen recht diskussionswerten Betrachtungen zur Bedeutung der Durchlaufzeit. Das einleitende Kapitel bringt eine beachtenswerte Darstellung sowohl zur Kundenorientierung als auch Prozessorientierung, u. a. zur Frage, was sind die Hauptursachen der Diskrepanz zwischen „Prozessorientierung auf dem Papier und der tatsächlichen prozessorientierten Unternehmensführung“. Das Buch richtet sich vor allem an methodisch interessierte Leserinnen und Leser.

Holländer, Martina u. Tempel, Frank: Growth® – Gemeinsam im Team Verschwendung beseitigen
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 2001 – 224 Seiten – DM 98,--

Autoren und Konzeption

Martina Holländer ist Unternehmens- und Marketingberaterin und arbeitet bei Growth® Consulting im Bereich Public Relations. Frank Tempel ist internationaler Unternehmensberater und Geschäftsführer der Growth® Consulting Europe in Starnberg. In diesem Buch geht es um Kosten senken, Qualität steigern und Zeiteinsatz verringern sowie um ein Pilot-Programm.

Inhaltsüberblick

Die Growth®-Methode – Die Wirkung von Growth®-Methodik und Vorgehensweise – Voraussetzungen für einen nachhaltigen Erfolg mit Growth®-Case-Studies: Erfolgsgeschichten mit Growth® – Growth®-Werkzeuge.

Anmerkungen

Growth® ist die spezielle Ausprägung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, entwickelt bei der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik in Europa und in den USA (Freudenberg NOK). Die Growth®-Methode beruht auf den grundsätzlichen Ideen des Toyota Produktionssystems, die bei den Growth®-Programmen perfektioniert und verstärkt auf die jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse zugeschnitten und dynamisiert werden. Nach den Worten der Verfasser ist dieser Ansatz hundertfach in der Praxis erprobt. Insofern werden auch keine neuen Managementkonzepte vermittelt, sondern vielmehr eine systematische und streckenweise weiterentwickelte kompakte Aufbereitung von mehr oder minder klassischen Instrumenten, Verfahren und Methoden geboten. Diese Ausführungen sind angereichert mit einigen Praxisbeispielen sowie zahlreichen betriebswirtschaftlichen Einsichten und Erkenntnissen. Lesenswert sind z. B. die grundsätzlichen Anmerkungen zum Lean Management oder zur New Economy oder auch zum Komplex Unternehmenskultur. Bei der Schaffung einer „Verbesserungskultur“ gilt es, so die Autoren, gewisse Erfolgsfaktoren zu beachten, die Voraussetzungen für einen anhaltenden Erfolg sind: Standardisierung, Führungsverhalten, Schnelligkeit, Messbarkeit, Team Harmony. Insgesamt vermitteln die Autoren den Eindruck und auch vielfältige Anhaltspunkte, dass traditionelle Ansätze, wie sie Gegenstand dieser Veröffentlichung sind, in erheblichem Maße geeignet sind, zu operativen und strategischen Erfolgen beizutragen. Dafür bedarf es in der Regel keiner aufwendigen Instrumente und Verfahren, aber viel Konsequenz, Beharrlichkeit und Verbindlichkeit im praktischen Alltag. Weitere Informationen unter E-Mail: consult@growth.com, Homepage: www.growth.com

Der EURO kommt

Otte, Wolfgang: Schnellprogramm EURO-Umstellung
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 2001 – 268 Seiten Broschur DIN A 4 mit CD-ROM – DM 76,28 – EURO 39,--

Autor und Konzeption

Wolfgang Otte ist Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer bei der KPMG. Er ist Mitverfasser des erfolgreichen Buches „EURO im Rechnungswesen“. Der vorliegende Praxisratgeber steht auf dem aktuellen Stand vom Juni 2001.

Inhaltsverzeichnis

Der Zeitplan für Ihren Umstellungsprozess – Treffen Sie die richtigen Vorbereitungen – Das müssen Sie tun – Das müssen Sie wissen – Informationen zur mitgelieferten CD-ROM.

Anmerkungen

Der Band vermittelt kompakt alle Termine und Fakten zur Umstellung und verdeutlicht die erforderlichen Maßnahmen für jeden Unternehmensbereich. Der Leser kann sich auf fundierte und geprüfte Inhalte aus der Praxis verlassen, die arbeitsfreundlich aufbereitet werden. Die mitgelieferte CD-ROM beinhaltet ergänzendes, hilfreiches und nützliches Material, so u. a. Musterbriefe, diverse Checklisten, die neuen Bemessungsgrundlagen und Freibeträge, Linkliste usw. Mit praxiserprobten Schritt-für-Schritt-Anleitungen begleitet die Kombination aus Arbeitsbuch und PC-Programm den EURO-Verantwortlichen wirksam bei seiner Arbeit und verleiht ein Stück Sicherheit.

Otte, Wolfgang: Checklisten EURO-Umstellung
Freiburg: Haufe Verlag 2001 – 69 Seiten A 4 mit CD-ROM – DM 28,95 – EURO 14,80

Verfasser

Wolfgang Otte ist Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer bei der KPMG.

Inhalt

Der Zeitplan für Ihren Umstellungsprozess – Checklisten (z. B. zur Bargeldumstellung, Produktkalkulation oder zum Controlling) – Musterbriefe (z. B. Korrespondenz mit Kunden, Lieferanten, Hausbank) – Offizielle Umrechnungskurse – Nationale Umstellungsszenarien – Steuer-Euroglättungsgesetz. Die mitgelieferte CD-ROM beinhaltet die Musterbriefe, die Checklisten, die neuen Bemessungsgrundlagen und Freibeträge in EURO, Umrechnungstools, Lexware europicing sowie eine Linkliste.

E-Business, Internet, SAP – aktuelle Begriffe aus unserem betrieblichen Alltag

Friedag, Herwig R. u. Schmidt, Walter: e-Controlling

Freiburg: Haufe Verlag 2001 – 294 Seiten einschließlich CD-ROM – DM 97,40 – EURO 49,80

Autoren und Konzeption

Herwig R. Friedag, Diplom-Volkswirt, ist selbständiger Consultant. Dr. Walter Schmidt ist Geschäftsführer der ICG Investments-Consult GmbH in Berlin. Beide Autoren sind aktive Mitglieder des Internationalen Controller Verein und haben sich bislang schwerpunktmäßig u. a. mit der Balanced Scorecard beschäftigt. Das Buch stellt sich vor als „Controlling Berater zum e-Business in zukunftsorientierten Unternehmen“.

Inhaltsüberblick

Küchenmöbel aus Halberstadt – Marketing & Vertrieb – der Ausgangspunkt des e-Commerce – Kooperation und Wettbewerb – wo bleiben die Grenzen – Nichts wird bleiben, wie es war – Auch e-business muss unterm Strich Geldbringen – Immaterielle Werte erfassen – wie e-Commerce das Rechnungswesen reformiert – Eine Strategie muss es sein – mit Hilfe der Balanced Scorecard e-Business in die Tat umsetzen – Versuch eines Fazits.

Anmerkungen

Die Autoren leisten einen Beitrag zu einem noch relativ jungen Gebiet unter der Zielsetzung „mit schlüssigen Strategien und optimaler Transparenz zu hoher Rentabilität“. Ein durchgehendes Fallbeispiel – Küchenmöbel aus Halberstadt bzw. die Umwandlung der „Meine Küche GmbH“ in „MyKüchen.net“ durchzieht die Veröffentlichung und dient der praxisbezogenen Veranschaulichung. Erzählerisch befassen sich Friedag und Schmidt mit vielfältigen Detailfragen eines derartigen Veränderungsprozesses. Die Autoren zielen auf die Auswirkungen und Konsequenzen von e-Business-Aktivitäten für das Controlling. Vieles wird angesprochen und angerissen, manches bedarf noch der – vermutlich längerfristigen – weiteren Diskussion und der praktischen Erfahrung, bevor abschließende Aussagen möglich sind, so z. B. bei der Frage der „zukunftsorientierten Rechnungslegung“. Die Autoren beleben und fördern mit ihrer Veröffentlichung eine entscheidende und drängende Diskussion unter Controllern und Managern. Sie gelangen zum Schluss, dass die Grundsätze des Controlling bleiben, aber sich die Inhalte verändern werden. Sie machen auf die Problematik der Verkürzung der Kommunikation auf den technischen Informationsaustausch und den Informationsverlust durch die wachsende Datenflut ebenso aufmerksam wie auf den Orientierungsverlust durch Schnelligkeit und Kurzlebigkeit der Prozesse. Aus der Sicht der Autoren ist e-Controlling kein grundsätzlich neues Controlling, aber ein Controlling mit erweiterten Möglichkeiten und auch mit neuen Themen und Problemen. Die Wirkungen beeinflussten in viel stärkerem Maße die Entscheidungsfindung des Managements als bisher. Es sei auf Individualität, Netzwerke, Zahlungsströme und zukunftsorientiertes Controlling ausgelegt.

Seemann / Schmalzridt / Lehmann: SAP Business Information Warehouse

Bonn: Verlag Galileo Press 2001 – 359 Seiten – DM 99,90

Autoren und Konzeption

Achim Seemann ist Berater bei Cap Gemini Ernst & Young Consulting, Bernd Schmalzridt leitet das SAP Business Development bei SAP America, Peter Lehmann ist als Fachbereichsleiter Business Intelligence (Schweiz) bei der SAP System Integration AG tätig. Im Mittelpunkt dieses Buches steht die Anwendung und der Nutzen des SAP Business Information Warehouses (SAP BI), das die zentrale Komponente von mySAP Business Intelligence darstellt.

Inhaltsüberblick

Einleitung – SAP BI im Überblick – Reporting – Administration – SAP BI Business Content – SAP BI-Projektstudie.

Anmerkungen

Das Buch vermittelt Einblick in die technische Gestaltung und die Anwendung des SAP Business Information Warehouse (SAP BI). Es informiert relativ umfassend über das zugrunde liegende betriebswirtschaftliche Konzept. Von besonderem Interesse ist die Projektstudie. In diesem Kapitel wird das SAP BI-Projekt bei Lawson Mardon rückwirkend betrachtet, der Projektrahmen, der Projektverlauf und die gemachten Erfahrungen skizziert. Es wird der Versuch unternommen, die Erfahrungen und Erkenntnisse zu verallgemeinern und Empfehlungen für weitere SAP BI-Projekte abzuleiten. Ferner ist dieser Abschnitt ein interessanter Beitrag zum allgemeinen Projektmanagement. Das Buch ist recht lesefreundlich aufgemacht, eine große Zahl von Abbildungen unterstützt die Vermittlung der Materie. Weitere Informationen unter: www.sappress.de. Darüber hinaus stehen mit der online-Registrierung weitere Informationen und Services zur Verfügung.

Heuser, Raimund: Integrierte Planung mit SAP

Bonn: Verlag Galileo Press 2001-05-26 – 480 Seiten – DM 119,90

Autor und Konzeption

Dipl.-Kfm. Raimund Heuser ist selbständiger Unternehmensberater. Er hat nach Verlagsangaben zahlreiche SAP-Projekte betreut und verfügt über umfassende praktische Erfahrungen bei Realisierung von integrierten Planungsprozessen mit SAP R/3. In diesem Buch geht es um Konzeption, Methodik und Vorgehen.

Inhaltsüberblick

Einführung – Bestandteile der integrierten Planung – Planung der integrierten Planung – Planungsintegration mit SAP R/3 – Operative Planung – Strategische Planung – Durchführung der integrierten Planung – Anwendung der integrierten Planung.

Anmerkungen

Dieses Buch bietet eine ganzheitliche und relativ umfassende Betrachtung des unternehmerischen Planungsprozesses mit SAP. Der Autor wählt eine ganzheitliche Betrachtung. Es werden nicht nur die einzelnen Planungsfunktionen und -aktivitäten dargestellt, sondern auch deren Integration und die sich daraus ergebenden Folgerungen. Der vorgestellte Planungsprozess bindet eine Vielzahl von SAP R/3-Modulen ein, so SD, PP, MM, HR, IM, PS, FI und CO. Zahlreiche Controllingaspekte werden eingeflochten, so befasst sich z. B. ein lesenswerter Abschnitt mit dem Umgang mit Planabweichungen. Eine Vielzahl von Abbildungen und eine insgesamt benutzerfreundliche Aufmachung erhöhen den Gebrauchswert dieses Buches, das eine gewisse Lücke im SAP-Literaturangebot schließt. Weitere Informationen unter: www.sappress.de. Darüber hinaus stehen mit der online-Registrierung weitere Informationen und Services zur Verfügung.

Palass, Brigitta u. Servatius, Hans-Gerd: WissensWert
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2001-05-24 – 235 Seiten – DM 79,-

Autoren und Konzeption

Brigitta Palass ist freie Journalistin beim Manager Magazin. Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius ist Geschäftsführer bei der PriceWaterhouseCoopers Unternehmensberatung GmbH. „Mit Knowledge-Management erfolgreich im E-Business“ – dies ist das Anliegen dieser Veröffentlichung.

Inhaltsüberblick (Auszug)

Wissen (kein neues Mantra für die Wirtschaft – Umbau nach Maß – E-Transformation – Konzepte – Chetsache – Evolution statt Revolution – Vom Suchpfad zur Wissensautobahn – Mehr Wissen, mehr Wert.

Anmerkungen

Mit diesem Buch wollen die Autoren einen Beitrag dazu leisten, dass der Aufbruch in das Zeitalter „des e“ gelingt und zu einer Erfolgsstory wird. Nach Auffassung der Autoren spielt Wissen eine zentrale, wenn nicht die zentrale Rolle, so dass die Optimierung im Umgang mit dieser wertvollen Ressource eines der beherrschenden Managementthemen der nächsten Jahre wird. Dies vor allem deshalb, so die Autoren, weil sich eine Entwicklung verstärken wird, die heute bereits in Ansätzen erkennbar ist: die Integration von Wissensmanagement und Electronic Business. Das Buch ist auf die Zukunft gerichtet und spiegelt zahlreiche Annahmen und Erwartungen wider. Einige Abschnitte gefielen dem Schreiber dieser Zeilen besonders, u. a. das Kapitel „Knackpunkt Kultur“ sowie in den letzten beiden Kapiteln die Ausführungen zur Wertorientierung Unternehmensführung unter besonderer Berücksichtigung des Wertebels „Investitionen in intellektuelles Vermögen“. Eine Thematik, die das traditionelle Wertmanagement vernachlässigt. Manche Passagen sind von der aktuellen Erfahrungswelt und dem Unternehmensalltag noch ein Stück entfernt und die Brücke und das Gelände vom Heute ins Morgen könnte streckenweise etwas deutlicher und fester sein. Ein Buch, das hohe Sachkompetenz mit engagiertem Zukunftsdanken verbindet und einen methodischen Rahmen absteckt für eine wissensorientierte Unternehmensführung im Internet-Zeitalter. Intellektuelles Vermögen, das in der Regel nicht in der Bilanz steht, erfährt mit diesem Buch die gebotene Aufmerksamkeit und Aufwertung.

Wimmers, Ralf: Web-Atlas Wirtschaft
Berlin: Cornelsen Verlag 2001 – 192 Seiten – DM 34,80

Das vorliegende Buch leistet einen hilfreichen und nützlichen Beitrag, sich im „Dschungel“ des Internet besser zurechtzufinden, wichtige Informationen zu bedeutsamen Fragen und Problemstellungen der Wirtschaft schnell und sicher zu finden. Ein willkommener Ratgeber, um online zu surfen. Darüber hinaus bieten Autor und Verlag zusätzliche Internet-Hilfen an. Wie es heißt, wurden die vorliegenden Adressen mit großer Sorgfalt recherchiert und bis zur Drucklegung immer wieder überprüft. Das Buch bietet ca. 3.500 Adressen an, strukturiert nach folgenden Kapiteln: Wirtschaftsdaten und Statistik, Wirtschaftsmedien, Aus- und Weiterbildung, Staaten im Netz, Einkaufen im Netz, Suchhilfen, Software im Internet, Rechtsquellen, Unternehmen im Internet, Grundfunktionen des Unternehmens, Verbände und Organisationen, Finanzmärkte und Sonstige nützliche Adressen. Controller Verein und Controller Akademie ließen sich im insgesamt recht guten, umfassenden und zudem preiswerten Ratgeber leider nicht finden. In einem Anhang finden sich spezifische österreichische Web-Adressen.

Jahnke, Bernd u. Wall, Friederike (Hrsg.): IT-gestützte betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse
Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 480 Seiten – DM 198,-

Dieser Sammelband ist Prof. Dr. Dietmer Preßmar, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität Hamburg, zum 65. Geburtstag gewidmet. Das Buch vermittelt einen aktuellen Überblick über die methodischen und technologischen Möglichkeiten und zeigt zahlreiche betriebswirtschaftliche Anwendungsfelder auf. Mehrere Beiträge erfolgen in englischer Sprache. Entsprechend dem Charakter des Buches überwiegen theoretisch geprägte Beiträge. Der Teil „IT-gestützte Entscheidungsprozesse im Controlling“ bringt drei Beiträge, und zwar über Gleichungssysteme in der Kostenrechnung, Entwicklungstendenzen in den baltischen Staaten sowie Informationssysteme in dezentralen Organisationen.

Pagé, Peter u. Ehring, Thomas: Electronic Business und New Economy
Berlin: Springer Verlag 2001 – 271 Seiten – DM 89,90

Autoren und Konzeption

Dr. Peter Pagé war Vorstand bei Siemens Nixdorf und ist heute Aufsichtsrat, Beirat und Business Angel für einige junge Unternehmen. Dr. Thomas Ehring ist geschäftsführender Gesellschafter eines Internet-Unternehmens in München. Den Wandel zu vernetzten Geschäftsprozessen meistern ist Ziel und Gegenstand dieser Neuerscheinung.

Inhaltsüberblick

Einführung – Trends der Entwicklung zeigen auf eine netzbasierte IT-Infrastruktur und vernetzte Geschäftsprozesse – Die Entwicklung der Internet-Nutzung als Kommunikations- und Informationsmedium – Das Internet als wesentlicher Produktionsfaktor in allen Industriezweigen – Electronic Business bietet vielfältige Lösungen – Der IT-Bereich spielt eine große Rolle auf dem Weg zum Electronic Business – Die vierte Phase des Internet hat schon begonnen.

Anmerkungen

Dieses Buch behandelt ein Thema, das – so die Autoren – fast sicher für die gesamte Wirtschaft eine grundlegende und weitreichende Veränderung bringen wird. Dieses Buch will helfen, innovativ die neue Geschäftswelt des Electronic Business zu gestalten und die Chancen zu erschließen, welche sich aus den Veränderungen ergeben. Es beschreibt „eine schöne, sehr veränderte neue Welt“, deren Vorteile die Autoren mit Nachdruck herausstellen und deutlich machen. Welche Schritte sind heute einzuleiten und spätestens morgen zu tun? Von Zielen und dem notwendigen Tun handelt dieses Buch. Versucht man, den Text aufzunehmen und zu verstehen, was je nach persönlicher Ausgangssituation ggf. kein leichtes Unterfangen ist, und das Verstandene zu bewerten und in Aufgaben und Maßnahmen umzusetzen, steht man vor einer gewaltigen Herausforderung. Das Buch ist aus der Experten-Sicht außerordentlich kompetent und zudem mit viel Engagement und Sendungsbewusstsein und streckenweise geradezu brillant geschrieben. Ob es jedoch durchgehend den potentiellen Anwender und Nutzer mit seinen Fragen, Problemen, Bedenken und Unsicherheiten erreicht, bleibt fraglich. Den vielen Chancen und Potentialen stehen in diesem Werk die zu überwindenden Hemmnisse, Barrieren und Klippen nur ungleich gegenüber. Wer nicht mitmacht, wird verlieren – so die Botschaft und damit auch die Aufforderung zum Handeln.

Personalmanagement und Management der eigenen Person

Clermont / Schmelsser / Krimphove (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen
München: Verlag Franz Vahlen 2001 – 973 Seiten – DM 148,- – EURO 77,-

Dieser Sammelband handelt davon, wie strategisches Personalmanagement als ein Werkzeug der Unternehmensführung dazu beitragen kann, sich auf den globalen Märkten zu orientieren und zu behaupten. Das Werk deckt ein breites Themenspektrum ab und fügt zahlreiche Praktiker und Wissenschaftler zusammen in der Zielsetzung, eine zunehmend wichtiger werdende Thematik in die Aufmerksamkeit zu rücken, Perspektiven zu entwickeln und Akzente zu setzen. In dieser Veröffentlichung finden sich sowohl viele aktuelle politische Diskussionen (z. B. „Deutschland gehen die Innovationen aus“ oder „Sozialrecht auf dem Weg nach Europa“) als auch eine Vielfalt an praktischen Fragestellungen (z. B. „Unternehmensführung und Personalmanagement mit der Balanced Scorecard“ oder „Internationales Management im Spannungsfeld von Transformation und Globalisierung“). Einige Beiträge erscheinen in englischer Sprache. Themengliederung: Problematik der Einbindung des Personalmanagements in das interne und externe Unternehmensumfeld – Implementierung von Konzern- und Funktionalstrategien als unterstützender Dienstleister im Rahmen eines wertschöpfenden Prozessmanagements – Strategisches Personalmanagement als wertschöpfendes Prozessmanagement in multikontextueller Perspektive. Insgesamt eine gehaltvolle Publikation mit vielfältigen praktischen Anregungen und reichlichen theoretischen Erkenntnissen.

Lundin / Paul / Christensen: Fish!
Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001 – 126 Seiten – DM 25,-

Autoren und Konzeption

Diese Übersetzung eines Bestsellers aus den USA stellt sich als „gewöhnliches Motivationsbuch“ vor.

Inhalt

Die Hauptperson dieses Buches hat ein Problem – man hat sie zur Leiterin einer Abteilung ernannt, die firmenintern nur als Wüste und Giftmülldeponie bezeichnet wird. Die Mitarbeiter erledigen unmotiviert einen völlig langweiligen Job. Man erwartet von der neuen Leiterin, dass sie die Abteilung wieder nach vorne bringt. Schließlich ist es ein Besuch auf dem Pike Place Fishmarkt, ein realer Ort, der die Wende bringt. Durch dessen mitreißende Atmosphäre erfährt die Führungskraft, wie sie sich selbst und ihren Mitarbeitern Arbeitsfreude und Energie vermitteln kann. Und bald bemerkt auch das Management den Wandel und zu welchen Leistungen ein Team fähig ist, das begeistert an seine Arbeit herangeht.

Anmerkungen

Das Buch versteht sich als Leitfaden für die Schaffung eines innovativen und verantwortungsvollen Arbeitsumfeldes, in dem Spielfreude, Konzentration und engagierte Mitarbeiter für mehr Energie, größere Begeisterung, höhere Produktivität und neue Kreativität sorgen. Das Buch ist eine Parabel, eine erfundene Geschichte darüber, wie wir Energie, Kreativität und Arbeitslust freisetzen können. Eine der Botschaften ist, lernen zu lieben, was man tut, auch wenn wir im Augenblick vielleicht nicht gerade das tun, was wir mögen. Das Buch bringt eine spannende, lehrreiche Geschichte, die man auch zur Entspannung oder im Urlaub lesen kann. Merkkästchen fassen das jeweils Wichtige und Beachtenswerte zusammen. Manches mag überspitzt und idealisiert klingen und mit der erfahrbaren Realität nur schwer in Übereinstimmung stehen und in Einklang zu bringen sein. Insgesamt ein recht lesenswertes Motivationsbuch, von dem man viel profitieren kann. Dem Buch sind aber nicht nur viele Leser zu wünschen, sondern auch eine möglichst große Verbreitung und Umsetzung dieser Überlegungen und Grundsätze in der Praxis.

Seiwert, Lothar: Life-Leadership
Frankfurt: Campus Verlag 2001-05-26 – 244 Seiten – DM 49,80

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Lothar J. Seiwert gilt als führender Zeitmanagement-Experte. Seine Coaching- und Consultingfirma hat sich auf die Themen Time-Management und Life-Leadership spezialisiert. E-Mail: info@seiwert.de. Internet: www.seiwert.de. In dieser Neuerscheinung geht es um ein sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in der Balance.

Inhaltsüberblick

Leben in der Welt von morgen (Non-Stop-Gesellschaft, vom Lebens-Konsumenten zum Lebens-Unternehmer etc.) – Life Leadership (auf der Suche nach dem eigenen Ich, Beschleunigung und Entschleunigung etc.) – Workshop Life-Leadership

Anmerkungen

Die Fähigkeit des Life-Leadership, wie sie der Autor vermittelt, besteht darin, immer wieder aufs Neue die zentralen Dimensionen des Lebens ausbalancieren zu können: den Bereich der Arbeit, der Freunde und der Familie, der eigenen Gesundheit und der individuellen Sinnsuche. Dieses Buch will den Leser bei diesen Bemühungen unterstützen, zumal in einer von Komplexität und Geschwindigkeit geprägten Welt es zunehmend schwieriger wird, sein Leben in Balance zu halten und das Leben als eine Einheit zu betrachten. Seiwert greift das diffuse Lebensgefühl vieler Menschen auf, dass irgendetwas schief läuft und man nur noch funktioniert. Er will Hilfen geben, nicht nur ein gefülltes, sondern auch ein erfülltes Leben zu führen. Er setzt sich hierzu mit dem Anforderungsdruck und anderen bestimmenden Einflüssen des modernen Lebens auseinander und gelangt zum Ergebnis, dass Zeit- und Selbstmanagement allein nicht mehr ausreichen. Er sieht das Life-Leadership-Konzept als logische Ergänzung und Fortsetzung von Zeit- und Selbstmanagement an. Der Autor folgert, dass sich in unserer von Flexibilisierung gekennzeichneten Welt viele Anforderungen nicht mehr vereinen lassen. Insgesamt ein sehr gehaltvolles und außerordentlich anregendes Buch vorzugsweise für etwas ruhigere Stunden. Ein Buch, das Aha-Erlebnisse ebenso vermittelt wie eigene Zweifel, bohrende und suchende Fragen verstärken kann. Ein recht empfehlenswertes Buch zur eigenen Selbstbestimmung.

Neuaufgaben im Überblick

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Controlling Rohrbücher / Gelbmann	Excel für Rechnungswesen und Controlling – in 3. Auflage	Wien 2001	Ueberreuter	486	128,- mit CD-ROM	Bilanzanalyse, Profitcenter-Analyse, Finanzplanung, Unternehmensbewertung, Betriebsabrechnung, Datenübernahme
Becker Jörg	Strategisches Vertriebscontrolling in 2. Auflage	München 2001	Wahlen	478	98,-	Grundrhythmus, Methoden- und Toolbox des Vertriebscontrolling, Forward Marketing, Data Mining, Customer Relationship Mgt. (CRM)
Risiko- und Chancenmanagement						
Wolf / Runtzheim	Risikomanagement und KonTraG in 3. Auflage	Wiesbaden 2001	Gabler	191	82,-	Konzeption und Implementierung, konkreter Vorschlag zu einer möglichen Ausgestaltung eines Risikomanagements Systems und dessen Funktionen
Gattermeyer / Al-Aini (Hrsg.)	Charge Management und Unternehmenserfolg – in 2. Auflage	Wiesbaden 2001	Gabler	254	94,-	Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele von Anderen Consulting mit 4 Grundsatzbeiträgen und 8 Fallbeispielen
Rechnungslegung und Steuerrecht						
Auer, Kurt V. (Hrsg.)	Die Umstellung der Rechnungslegung auf IAS / US-GAAP – in 2. Auflage	Frankfurt 2001	Ueberreuter	327	98,-	Dieses Buch bietet eine Diskussion der zentralen Unterschiede zwischen dem Standards, informiert über Entwicklungen und unterstützt den Umstellungs- und Einführungsprozess vielfach
Kreml-Buch, Beate	Internationale Rechnungslegung in 2. Auflage	Wiesbaden 2001	Gabler	238	48,-	Jahresabschluss nach HGB, IAS und US GAAP: Grundlagen, Vergleiche, Fallbeispiele
Fallerbaum / Bolk / Reiß	Buchführung und Bilanz in 18. Auflage	Achim bei Bremen	Erich Fleischer	1348	109,-	Standardwerk für den Praktiker und für die anspruchsvolle steuerrechtliche Ausbildung unter besonderer Berücksichtigung des Bilanzsteuerrechts und der steuerrechtlichen Gewinnmittlung
Ax / Große / Melchior	Abgabenordnung und Finanzgerichtsordnung in 17. Auflage	Stuttgart 2001	Schaffner-Poeschel	802	99,90	zu den 38 im vorstehenden Band enthaltenen Übungsaufgaben – eignet sich in besonderer Weise zur Vorbereitung auf Prüfungen
Ramb / Schneider	Steuerrecht in Übungsfällen in 5. Auflage	Stuttgart 2001	Schaffner-Poeschel	252	46,-	Wegweiser für die systematische Erarbeitung der AO und FGO. Art und Umfang sind zugeschnitten auf Laufbahnprüfung der Steuerbeamten und zur Vorbereitung auf Steuerberaterprüfung
E-Business						
Herrmann, Arnold u. Sauter, Michael	Management Handbuch Electronic Commerce in 2. Auflage vollkommen neu bearbeitet	München 2001	Wahlen	682	118,-	In 49 Beiträgen befassen sich Experten mit Grundlagen, Strategien und Praxisbeispielen. Das Buch vermittelt umfassende Informationen und zahlreiche Lösungssätze

Bis zum Wiederlesen oder auch Wiedersehen herzliche Grüße und alles Gute
Ihr

Alfred Biels

E-Mail: alfred.biels@plus-online.de

ICV im CM

Internationaler
Controller Verein eV
im Controller Magazin

Jobs in cvOnline

Allein 16 neue Jobangebote hat die ICV-Website im August veröffentlicht. Unter „Controller Jobs“ in www.controllerverein.com abrufbare Offerten erfreuen sich immer größeren Interesses, die Jobsseiten sind bei cvOnline die am meisten besuchten. Dieses Webangebot wird auch von immer mehr Unternehmen als kostengünstige, zielgruppengerechte Alternative bzw. Ergänzung der Printmedien genutzt. Für eine bessere Übersichtlichkeit werden Jobangebote aus Österreich künftig auf einer extra Seite vorgestellt.

„Top Dogs“: Alles nur Theater?

Wann waren Sie das letzte Mal im Theater? – Bei mir war es im Mai. Es ging im Münchner Volkstheater um Entthronung: machtlos geworden starteten diese erschrocken auf ihren kommenden Weg, der in den – sozialen – Tod zu führen drohte. Auf der Bühne wütete kein Drama von Shakespeare, und die traurigen Helden waren keine Kings vor dem Gang zum Richtblock. Die Geschichte spielte in einer Agentur für Outplacement-Beratung. Es ging um geschasste Manager, „Top Dogs“ genannt, wie auch das Stück des Schweizer Urs Widmer überschrieben war.

Das Publikum verfolgte die Eingewöhnung frisch gefeuerter Lean-Management-Opfer. Mit üppigen Gehaltsfortzahlungen bzw. großzügig abgefunden mussten diese mit einer völlig neuen Situation fertig werden. Gestern noch Herrscher über die Lohntüten tausender Beschäftigter, fanden sie sich in einer noblen Agentur wieder, die sie bei der Stellensuche unterstützte. Im Kreise von „Gleichgeschassten“ lebten sie hier noch ein bißchen mit dem Gefühl, eigentlich gar nicht so richtig entlassen worden zu sein. Die herrschende Sprache bestärkte ihren Irrglauben: man hatte sich von der alten Firma „getrennt“, man kümmerte sich „vorübergehend“ um seine „Karriereförderung“. Beklemmend die dargebotene

Selbsttäuschung, mit der die panische Angst vor der Realität verdrängt werden sollte. Denn Arbeitslosigkeit stigmatisiert – auf jedem Gehaltslevel.

Die Einblicke in die Gedanken- und Gefühlswelt dieser Menschen klingen nach. Besonders erwecken die Erinnerungen an jene Vorstellung dann, wenn z.B. im Internationalen Controller Verein „Careholder-Value“ thematisiert oder der „Homo Oeconomicus“ kritisch analysiert wird. Auf dem Congress der Controller hatte Annemarie Pieper eine Rückbesinnung auf die Ideale des Homo Sapiens gefordert. „der die Tätigkeiten von Kopf, Herz und Hand sinnvoll zu koordinieren verstand“. Ein neuer Menschentyp, „Homo Oecologicus“, sei zu konzipieren. Dieser sollte demokratische Grundwerte mit den moralischen und ökonomischen Werten so verbinden, dass die Lebensqualität eine existenzsichernde Grundlage erhält und durch geistig-ideelle Gehalte mit Sinn erfüllt wird. Ein Artikel dazu ist in diesem CM.

In den letzten Wochen haben viele Unternehmen massenhafte Entlassungen angekündigt. Und das in einem Ausmaß, dass selbst internationale Personalberatungsgesellschaften warnen: „Mit Hauruck-Entlassungen großen Stils, für das Wohlgefallen der Analysten und Aktionäre lauthals verkündet,



Hans-Peter Sander,
Pressesprecher des Inter-
nationalen Controller Verein,
PR-Agentur EastWestCom

verspielt ein Unternehmen seine Attraktivität“, gab der Deutschland-Chef der Management Recruiters International in der „Süddeutschen Zeitung“ zu bedenken. Zunächst müssten sämtliche Möglichkeiten ausgeschöpft werden, die Mitarbeiter zu beschäftigen und sie damit zu halten. „Von Kundenbindung spricht jeder, aber die Mitarbeiterbindung kommt viel zu kurz“, sein Urteil.

„Manager denken wie Manager“, beschreibt „Top Dogs“-Autor Urs Widmer seine Beobachtungen im Programmheft des Theaterabends. Firmenlenker könnten selbst nach ihrem eigenen Rausschmiss nicht das Denken der freien Marktwirtschaft einmal ablegen, um diese von außen (kritisch) zu betrachten. Alles nur Theater?

+++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

AK Österreich Südost
12.10.2001, KELAG in Klagenfurt, „Operat. Controlling - Berichtswesen/Software“,

Info: Dr. Peter Breuer
Tel.: +43-(0)732-69 79 2455

AK Gesundheitsw. Österr.
15.10.2001, Allg. Krankenhaus Wien - Universitätskliniken, „Reporting im Intranet“, „Finanzierung“,

Info: Mag. Martin Reich
Tel.: +43-1-40400/3997

AK CH II und III
Treffen am 18.10.2001, Phonak AG, Stäfa, „Risk-Controlling“,

Info: Th. Kühnis
Tel.: +41-1-249 32 42

AK Stuttgart
18./19.10.2001, Bad-Hotel Bad Teinach, „Rating“,

„EVA-Training“,
Info: Gudrun Reuter
Tel.: +49-(0)6151-502 644

AK Südwest
49. Sitzung, 25./26.10.2001, PEP Modular Computers GmbH, Kaufbeuren, „Unternehmensrating, BSC, Multi Projektmanagement“,

Info: Detlef Grieschat
Tel.: +49-7551-89 65 55

AK Südbayern
Herbsttagung, 25./26.10.2001, Aschbach, „Rating, KonTraG und Risikomanagement“,

Info: Franz Ederer
Tel.: +49-(0)8141-34 92 06

AK Gesundheitsw. Schweiz
02.11.2001, Universitäre Psychiatrische Dienste Bern, „Target Costing/Zielkostenverfahren“,

Info: Rainer Stelzer
Tel.: +41-1-400 55 40

AK West I
05.11.2001, Messe Essen, „Aufbau und Handhabung Kundenzufriedenheitsindex“,

Nachmittags: Seminar „Umgang mit der Presse“,
Info: Dieter Wäscher
Tel.: +49-(0)2371-662 401

AK Mitte
Tagung „Kommunalcontrolling“, 08.11.2001, Aula Univ. of Applied Sciences Worms, Info: Prof. Dr. Gerberich
Tel.: +49-6206-910 492

AK Zentralalpen
Firmenbesuch Transporte Berger, Wögl, 09.11.2001, „PC-Controllingssystem“, Info: Mag. Tommy Mayer
Tel.: +43-512-56 4800-107

AK Weser-Harz
Treffen 11./12.11.2001 in Wolfsburg, „EFQM - ein Instrument für Controlling?“,

Info: Wolfgang Schneider
Tel.: +49-(0)5371-931 415

AK Versorgungswirtschaft
Sitzung am 14.11.2001, Stadtwerke Erkrath, Info: Ulrich Dorprigter
Tel.: +49-(0)203-55 55 2786

AK Ostbayern
Tagung am 16.11.2001 bei BMW, Dingolfing, „Erfolgreiche Personalarbeit“,

Info: Walter Meissner
Tel.: +49-(0)8721-3915

AK Schweiz Mittelland
Treffen 23.11.2001 bei Rega in Kloten, „Benchmarking II“,

Info: Dieter Ruf
Tel.: +41-(0)62-885 83 25

Lieber Günter,

es ist eben doch ein Unterschied zwischen den veröffentlichten Abschlüssen und Controller's Reporting! Erstere dienen in aller Regel der Imageaufbesserung der Unternehmen und letztere als Grundlage und Anstöße von Verbesserungen, um nach draußen die imagefördernden Dinge möglich zu machen und berichten zu können. Die Vereinheitlichung des Berichtswesens erscheint mir da mehr ein Wunsch als Realität zu sein.

Ist Dir dabei auch schon aufgefallen, dass alle neuerdings wichtigen Zahlen in englische, sprich amerikanische, Begriffe gefasst sind? Will ja nicht das „Deutsch über alles“ propagieren, aber wenn Du mal dahinter schaust, so zeigt mir der EBIT auch keinen größeren Informationsgehalt als unser klassisches deutsches Betriebsergebnis. Oder wie Deyhle sagen würde, Betriebsergebnis. Und was dann da alles Neues erfunden wird, um die Messlatte immer näher zum Umsatz hin zu bewegen. Da gibt es dann den EBITDA, als ob die Unternehmen, wie alle anderen auch, ihre Investitionen und Vorräte, manchmal auch Fehlinvestitionen, nicht amortisieren müssten! Man könnte doch auf die Idee kommen, dass die Investmentbanken das meiste Interesse an solchen Kennzahlen mit immer mehr Ausschlüssen haben.

Warum? Na, ganz einfach! Je mehr Unangenehmes ich in der Kennzahl weglassen, desto leichter finde ich noch Positives, um irgendwie die Börsenkurse zu coachen. Ich täte es an deren Stelle mal mit dem EBA, den Earnings Before Anything, versuchen! Unter uns – wäre dann ja nur der Umsatz; und da haben ja selbst die größten Flops im Neuen Markt noch Steigerungen aufzuweisen. – Oder? Mach's gut, Günter!

Dein Jürgen
September 2001

(Mit den im Heft 4/2001 gestarteten „Controller-Leidensbriefen“ „Lieber Günter“ setzt sich unser Mitglied Jürgen Schmidt, Leiter Controlling AdCapital AG, Berlin, mit Entwicklungen der Branche augenzwinkernd auseinander.)

Regionale und Branchen-Fachtagungen im Herbst**Controlling Innovation Berlin 2001 mit IBM-Chef**

Unter dem neuen Namen „Controlling Innovation Berlin“ (CIB) findet am 9. November in der Bundeshauptstadt die 9. Regionaltagung des ICV eV für Controller Nord- und Ostdeutschlands statt. Zukunftsorientiertes Controlling steht im Mittelpunkt der mit „E-Controlling im neuen Jahrtausend“ überschriebenen Veranstaltung. Hier werden u.a. die künftigen Aufgaben der Kennzahlen gestützten Unternehmensführung im E-Business-Zeitalter erörtert. Erwin Staudt, Vorsitzender der Geschäftsführung IBM Deutschland GmbH, widmet sich in seiner Keynote den Auswirkungen des E-Business auf die Gesellschaft. Controllingsspezialisten aus den Alten und Neuen Bundesländern sowie aus Österreich referieren auf der CIB 2001 im „Maritim proArte Hotel“. Zu den Themen gehören E-Controlling im E-Busi-

ness und im Kundenbeziehungsmanagement sowie zukunftsorientierte Rechnungswesensysteme und Controllinginstrumente. Gastredner Klaus George, Chefredakteur des ostdeutschen Unternehmensmagazins „Wirtschaft & Markt“ wird den Controllern aus Ost und West seine Ansichten zur Frage „Der Osten auf der Kippe?“ auseinandersetzen.

CIB setzt die Tradition der seit 1993 jährlich in den Neuen Bundesländern veranstalteten „Controlling Orientierungstage“ fort.

„Regionalforum Süd“

Das diesjährige Treffen der süddeutschen Arbeitskreise ist für den 28. November in Stuttgart geplant.

Bitte vormerken!

Info: Gudrun Reuter

Tel.: +49-(0)6151-502 644

2. Gesundheitstagung an Bundeswehr-Uni

Der Controller Verein präsentiert sich am 26. Oktober in München mit seiner 2. Controller Gesundheitstagung als die „Controlling-Kompetenz-Adresse“ – auch im Gesundheitswesen.

Die drei regionalen Controller-Gesundheits-Netzwerke des Vereins laden in Zusammenarbeit mit der Universität der Bundeswehr, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften insb. Gesundheits- und Sozialökonomie Prof. Dr. Günter Neubauer, in den Campus der Universität der Bundeswehr, München-Neubiberg ein. Die Themen: Prinzipien

und Methoden der medizinischen Ökonomie, DRGs als Herausforderung für das Controlling, Case-Management, Krankenhausleistungscontrolling, Controller-Organisation im Krankenhaus, Controlling im ambulanten Versorgungsbereich, Qualitätscontrolling, Prozessorientiertes Kostenmanagement bei G-DRG-Einführung.

Infos durch AK Gesundheitswesen:

Deutschland: Mario Krabbe,

Berlin, Tel: +49 30 3264-1610

Österreich: Mag. Martin Reich,

Wien, Tel: +40 400 39 97

Schweiz: Rainer Stelzer, Zürich,

Tel: +41 1 400 55 40

**„Controller's E-News“ lockt Leser und Inserenten
Seit Start des E-Newsletters im März die Abonnentenzahl verdoppelt**

Der E-Newsletter „Controller's E-News“ hat im Sommer seine rasante Entwicklung fortgesetzt. Anfang März mit knapp 1.500 Abonnenten gestartet, hatten am 3. September kurz nach der 10. Ausgabe bereits 3.200 Empfänger die E-News bestellt.

Auch Anzeigenkunden haben das neue Medium, herausgegeben von ICV eV, Controller Akademie AG, Gauting, und Verlag Controlling-Wissen AG, Offenburg, als wirksamen und kostengünstigen Werbeträger entdeckt. Mit der Festle-

gung auf ein bis zwei Anzeigen pro Newsletter wird nicht nur den Leserwünschen nach konzentrierter Information entsprochen, auch den Werbenden bietet sich so eine exklusive Plattform.

Dass es sich lohnt, in der E-News eine Anzeige zu schalten, bestätigt Christin Isken von der FA Consulting Unternehmensberatung für Controlling in Remscheid. Als sie in der Ausgabe 7 eine Anzeige mit einem Link zu einem Gewinnspiel auf der Firmenwebseite www.FAConsulting.de ge-

**BSC-Tagung in
Region West/Mitte**

Dem Thema Balanced Scorecard ist am 15. November im Congress Center Essen die 2. Regionaltagung der AK Region West/Mitte gewidmet. Hier geht es um den Transfer von Erfahrungen aus erfolgreichen BSC-Projekten.

Die Referenten: Prof. Dr. Claus W. Gerberich, University of Applied Science, Worms, Leiter AK Mitte: Was ist die BSC und was kann sie leisten?; Hermann Jenny, Mitglied des Vorstandes ICV eV: „BSC in Kleinunternehmen“ zu Erfahrungen, Vorgehen, Ergebnissen bei der BSC-Einführung; Dr. Heinz Fischer, Mitglied des Vorstandes Willi Rüsich AG, Kern- und Rommelshausen, mit Dr. Bernd Gaiser, Sprecher des Vorstandes der Horváth AG, Stuttgart: „BSC in einem mittelständischen Unternehmen“ zu Erfahrungen beim Roll out von der Unternehmenszentrale auf internationale Einheiten; Dipl. oec. Rainer Weichbrodt, Geschäftsführer H. Brühne Baustoff- und Transport GmbH & Co. KG, Dortmund: „BSC – die lange gesuchte Lösung?“, Dr. Horst Zierold, GB Finanzen, Stadt Essen: „BSC im Konzern Stadt Essen“; Jens Ropers, Projektleiter BSC bei DaimlerChrysler AG, Werk Sindelfingen: „BSC in einem Großunternehmen“.

Anmeldungen & Infos

zu allen Veranstaltungen:

ICV eV, Geschäftsstelle,

Tel: +49-(0)89-89 31 34 20;

Fax: 89 3134 31, E-Mail:

verein@controllerverein.de

schaltet hatte, konnte sie in den folgenden Tagen 700 Zugriffe mehr als üblich registrieren. Bei damals 2.443 Abonnenten der E-News war Christin Isken damit außerordentlich zufrieden: „Der Newsletter ist ein Medium, das für unsere Mediaplanung sicher wieder in Betracht kommt.“

Wer die kostenlose „Controller's E-News“ abonnieren will, kann das unter anderem bei www.controllerverein.com. Einfach auf den Button „Controller's E-News“ klicken und E-Mail-Adresse eingeben.

die PERSONAL- VERMITTLUNG

für
Rechnungswesen
Finanzwesen



Conciliat. Spezialisten für Spezialisten im Finanz- und Rechnungswesen.

Sie haben vakante Stellen im Finanz- und Rechnungswesen zu besetzen?

Sie sind qualifizierte Fach- oder Führungskraft in dieser Sparte und suchen nach neuen Aufgaben?

Vertrauen Sie auf die Erfahrung, auf die fundierten Branchen-Kenntnisse und auf die persönliche Beratung durch die Conciliat-Mitarbeiter.

Rechnungswesen

Finanzwesen

Büro Köln

Sälierring 44
50677 Köln
Tel. 0221/801098-0
Fax 0221/801098-10
koeln@conciliat.de

Büro Frankfurt

Brentanostraße 18
60235 Frankfurt
Tel. 069/713744-0
Fax 069/713744-10
frankfurt@conciliat.de

Büro Stuttgart

Jägerstr. 14-18
70174 Stuttgart
Tel. 0711/224518-0
Fax 0711/224518-10
stuttgart@conciliat.de

Büro München

Hochbrückenstraße 2
80331 München
Tel. 089/242091-0
Fax 089/242091-10
münchen@conciliat.de

Büro Mannheim

III, 6-7
68159 Mannheim
Tel. 0621/17028-0
Fax 0621/17028-10
mannheim@conciliat.de

Die Personalvermittlung im
Finanz- und Rechnungswesen
www.conciliat.de

conciliat



Höhere **Wertschöpfung**
durch unternehmensübergreifende
Supply Chain.

Höhere **Web-Rentabilität** durch
InternetControlling.

PLAUT
Den Wandel im Griff

WACHSTUM DURCH INNOVATION.

Als Full-Solution Provider entwickeln wir innovative ganzheitliche Lösungen aus Strategy-, Business- und IT-Consulting. EdgeWing ist unser Consultingpotenzial für E-Business und Internet-Lösungen. 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 - KIEV - KLAGENFURT - LINZ
LOOSDORF - LONDON - MADRID - MILANO - MEXICO CITY
MIAMI - MORCOTE - MÜNCHEN - OSTRAVA - PARIS
PORTO ALEGRE - PRAG - RIO DE JANEIRO - ROM
SALVADOR - SALZBURG - SAN FRANCISCO - SÃO PAULO
STUTTGART - WALLDORF - WARSCHAU - WIEN - ZÜRICH

Plaut International Management Consulting
www.plaut.com