

# CONTROLLER<sup>®</sup>

*Magazin*

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

**Absatzprognosen  
Kapitalkosten  
Kreatives Leasing  
Sustainability**

**Themen im Focus**

**Risikomanagement  
Softwareauswahl**

**Zinsswaps**



Haufe HGB Bilanz  
Kommentar enthalten



Mit Haufe beantworten Sie jede Frage im Finanz- und Rechnungswesen rechtssicher. Versprochen.

Ob **BilMoG**, **E-Bilanz**, **steuerliche Neuerungen** oder **Dauerbrenner** im Rechnungswesen – mit Haufe Finance Office Professional sind Sie immer auf der sicheren Seite. Stets **aktuell, praxisgerecht und rechtssicher** erhalten Sie:

- > Das komplette **Fachwissen**, z. B. zu Buchhaltung, Bilanzierung, betrieblichen Steuern, Controlling
- > Alles zu den Veränderungen durch **BilMoG**, inkl. Bilanz-Analyzer und Haufe HGB Bilanz Kommentar
- > **Berechnungsprogramme, Tabellen, Formulare**, Checklisten, Rechtsquellen
- > Regelmäßige aktuelle **Online-Seminare**

[www.haufe.de/finance-office](http://www.haufe.de/finance-office)

**HAUFE.**

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

im Juli war ich eingeladen, für einen Deutschen Automobilzulieferer Seminar zu halten, in Shanghai, für dessen Controller bzw. Finance Managers aus China, Japan und Korea. Shanghai war beeindruckend, mit seinen rund **23 Millionen Menschen** (inkl. der „floating population“ – Arbeiter, die nicht als Einwohner registriert sind). China hat viel in die Infrastruktur investiert: breite, gepflegte Straßen, eine sehr schöne U-Bahn und nicht zuletzt die bei uns nicht gebaute Magnetschwebbahn Transrapid. Man erlebt Moderne und Arbeiter einfacher Herkunft nebeneinander. Einfache Unterkünfte weichen Wolkenkratzern für Wohn- und Geschäftszwecke.

Die **Wertschätzung** für deutsche und europäische Produkte ist auffallend. In der Eingangshalle des Pearl Towers stand ein für uns „normaler“ Passat Kombi. Die chinesischen Besucher stellten sich daneben und liebten sich mit dem Auto „Made in Germany“ fotografieren. Die Shoppingmeile von Pudong über die Nanjing Road hat für uns unbekannte Dimensionen. Die Preise in den Läden sind nicht geringer als bei uns. Viele Leute strömen durch und kaufen ein, auch und vor allem am Sonntag. Was



Mode betrifft, so findet man dort alle westlichen Marken vertreten ... und einige mehr, die wie es scheint von hier stammen, ich aber noch nie gesehen habe. In China werden die Karten neu gegeben, jeder kann sich versuchen, Chancen gibt es allemal, Risiken ebenso.

## Made in Germany

Wir erleben, dass **Produkte kopiert** werden. Vielfach wird die Außenansicht nachgebaut, Teile der Funktion ebenfalls. Das Innenleben ist aber nicht immer von der selben Güte. Die Menschen, welche sich die teuren Originale nicht leisten können, kaufen die kostengünstigere Kopie. Sollten sie später zu Geld kommen, versuchen auch sie, das „Original“ ihr Eigen nennen zu können. Insofern haben die Nachbauten sogar einen gewissen **Werbeeffect** – solange sie nicht an das Original heranreichen ... Nicht kopiert werden Kreativität und Innovationsprozesse. Das sind Fähigkeiten, die vor Ort in China neu entwickelt werden. Da stehen wir klar im Wettbewerb und der macht bekanntlich fit!

Das Vorurteil, dass die **Personal-Fluktuation** sehr hoch sei, fand ich in Shanghai nicht bestätigt. Kontinuierliche Entwicklung zusammen mit den Mitarbeitern scheint auch dort honoriert zu werden. Mit dem Wachstum (der Standort wuchs in 4 Jahren von 70 auf 300 Mitarbeiter) ergeben sich auch für die Mitarbeiter viele Chancen.



■ Dr. Klaus Eismayer

Chefredakteur Controller Magazin,  
Verlag für ControllingWissen AG

Trainer und Partner der Controller  
Akademie AG

k.eismayer@controllerakademie.de

China wächst in einer für uns ungewohnten Dynamik. In den Seminarfallstudien wurde nicht über Stagnation diskutiert, sondern selbstverständlich mit zweistelligen **Wachstumsraten** kalkuliert, das scheint dort ganz normal. Der Bedarf an Produkten und Dienstleistungen jeder Art ist riesen groß. Bei den ausgebildeten Menschen wächst die Sorge um die mit dem Wachstum verbundene **Umweltbelastung**. In Zentraleuropa leben wir da vergleichsweise luxuriös. Die Veränderungs- und Anpassungsprozesse durften längere Zeit in Anspruch nehmen. Wir leisten uns jetzt den Umstieg auf erneuerbare Energien und achten vermehrt auf unsere Umwelt. „Green Controlling“ ist auf dem Vormarsch. Als Vorteil ergibt sich zwangsweise, dass wir heute bereits viele Erfahrungen schaffen, mit den Produkten, die sich später wieder exportieren lassen werden.

„Shanghai ist nicht China“, aber auch die Stadt, in der ich in Deutschland wohne, ist keinesfalls Europa. Shanghai ist ein interessanter und imposanter Anlaufpunkt, wo sich in den Hotels viele westliche Geschäftsleute tummeln, mit dem Ziel, mehr als nur Kontakte zu knüpfen.

## Controller Magazin Online

Im letzten Heft haben wir Sie ja gebeten, Ihre Mail-Adressen bei Haufe oder dem ICV ggf. zu aktualisieren. Dies ist Voraussetzung für die Möglichkeit, nach dem Start der neuen Portaloberfläche von [www.controllerwissen.de](http://www.controllerwissen.de) das Controller Magazin auch online zu lesen und ein richtiges Archiv zu finden. Als Controller leben wir mit Abweichungen. Auch hier gibt es eine ... Aus dem Starttermin Ende 2011 wird Frühjahr 2012. Ich halte Sie natürlich auf dem Laufenden.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Herbst 2011!

Dr. Klaus Eismayer  
Herausgeber

## Titelthema



**Softwareauswahl**  
Seite 22, 28

## Aktuell



**Risikomanagement**  
Seite 48, 62

**Zinsswaps**  
Seite 4

## Alfred Biels Literaturforum



**Fachbücher im Fokus**  
Seite 93

<b>Editorial</b>	1
Eric Frère   Martin Krahn   Svend Reuse	
<b>Management von Zinsrisiken mit Zinsswaps</b>	4
Christian Bremer	
<b>Denken Sie sich gelassen!</b>	12
Jochen Rehring   Ludwig Voußem   Jürgen Weber	
<b>Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex</b>	14
Florian Rippe   Sven Vanini   Ute Vanini	
<b>Entwicklung eines Performance Measurement Systems für einen Handwerksbetrieb</b>	20
Bernd Koschitzki   Claudia Maron   Karsten Oehler   u. w.	
<b>Systematische Auswahl von IT-Lösungen zur Planung – Teil 2 –</b>	22
Christoph Groß	
<b>Die richtige Controlling- oder Kostenrechnungssoftware finden</b>	28
Christian Halembe   Aleksandar Ivanov	
<b>Absatzprognosen ohne Marktforschung: Wie geht das?</b>	30
Jürgen Weber	
<b>Zukunftsthemen des Controllings</b>	34
Irina Hundt   Sven Schulze	
<b>Controlling-Instrumente im Krankenhaus</b>	36
Susanne Schneider   Daniel Pudliszweski	
<b>Spendencontrolling</b>	42
Michael Pradel	
<b>Risikomanagement im Dienstleistungsbereich Geo-Information</b>	48

**Inserentenverzeichnis Anzeigen:** CP Corporate Planning AG, 3 | Denzhorn, 7 | BMW-Alphabet, 11 | pmOne, 13 | Barc, 19 | prevero, 27 | Lucanet, 29 | Agresso, 33 | Kern, 35 | Cubeware, 41 | IDL, 47 | MACS, 51 | Vahlen, 55 | Haufe-Lexware CCP-Pub, 57 | Haufe-Lexware CCP Finance, 73 | Haufe-Lexware, U2 | Stellenanzeige, U3 | Controller Akademie, U4

**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige!

**Beilagen:** elkom | Haufe-Lexware Controlling Katalog | ICV Spezial | Haufe Akademie

## Impressum

ISSN 1616-0495 36. Jahrgang

### Herausgeber

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

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

### Redaktion

Dr. Klaus Eismayer, [k.eismayer@controllerakademie.de](mailto:k.eismayer@controllerakademie.de)  
Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)  
Mag. Gundula Wagenbrenner,  
[gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)

### Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, [silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazingestaltung

Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)

### Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung

VCW AG, Münchner Straße 10, 82237 Würthsee-Ettersschlag, Tel 01805 91 31 24\*, Fax 01805 91 31 74\*  
\*0,14€/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil.  
Ein Service von dtms.

### Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG, Munzinger Str. 9  
79111 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

### Literaturforum

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

### Online-Shop [www.controllerwissen.de](http://www.controllerwissen.de)

### Anzeigenverkauf

Kathrin Sauer, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477,  
[kathrin.sauer@haufe-lexware.com](mailto:kathrin.sauer@haufe-lexware.com)

### Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477,  
[christine.wolz@haufe-lexware.com](mailto:christine.wolz@haufe-lexware.com)

### Anzeigenleitung

Bernd Junker, Tel 0931 27 91 -556, Fax -477,  
[bernd.junker@haufe-lexware.com](mailto:bernd.junker@haufe-lexware.com)  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9,  
97076 Würzburg

### Konzept und Design | Titelgestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Straße 45,  
82131 Gauting, [www.deyhledesign.de](http://www.deyhledesign.de)



**Das verflixte siebente Jahr**

**Seite 103**

Klaus Bründermann

**Controller's Selbstverständnis und dessen Umsetzung** 53

Thorsten Steinhardt

**OEE-Management – Hinweis zur praktischen Umsetzung** 58

Marion Baumgartner | Johannes Harb | Andrea Mörth | Christian Theuermann

**Umsetzungsbericht eines Risk-Management-Tools (RMT)** 62

Maria Laura Bono | Eva Grieshuber

**Wirksame Steuerung setzt einen strategischen Dialog voraus** 69

Markus Exler | Martin Meister

**Die Bestimmung der Kapitalkosten bei der Unternehmensbewertung** 74

Torsten Arnsfeld | Heinz-Gerd Peters | Guido Wübben

**Sustainable Value in der Unternehmenssteuerung** 80

Peter Hoberg

**Gewinnung neuer Kundengruppen durch kreatives Leasing** 86

Dietmar Pascher

**Controllerrätsel** 92



*Nur das, was Sie wirklich brauchen!*

## Corporate Planning Suite

**Die Softwarelösung für erfolgreiche Unternehmenssteuerung.**

Die CP-Suite unterstützt Sie in den Bereichen operatives Controlling, Konsolidierung und Strategie. Aus einer Vielzahl sofort einsatzbereiter Einzelmodule stellen Sie Ihre individuelle Komplettlösung zusammen.

So entspricht die CP-Suite immer Ihren aktuellen Bedürfnissen. Nichts, was Sie nicht benötigen, und nichts, was Ihnen fehlen wird.

Corporate Planning

CP Corporate Planning AG  
Große Elbstraße 27  
D-22767 Hamburg  
Telefon +49 40 431333-0

[www.cp-suite.com](http://www.cp-suite.com)

**Herstellung** deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting

**Druck** Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 7605-0

**Erscheinungsweise**

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 148,80 plus € 9,90 Versand;

im europäischen Ausland € 17,40;

Einzelheft € 24,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Bildnachweis Titel**

Thinkstock

# Management von Zinsrisiken mit Zinsswaps

## Funktionsweise und Praxistipps bei der Anwendung für verschiedene Nutzergruppen

Eric Frère, Martin Krahn und Svend Reuse

Nicht zuletzt durch die Finanzmarktkrise und die daraus resultierenden **regulatorischen Verschärfungen für Banken**<sup>1</sup> ist das Thema Zinsswaps aktueller denn je. Während auf der einen Seite die Absicht der Aufsicht darin besteht, **Zinsrisiken bei Banken zu begrenzen**<sup>2</sup>, sind Banken auf der anderen Seite mehr denn je darauf angewiesen, stabile Erträge zu erwirtschaften.

Aber auch Unternehmen und Kommunen bedienen sich immer häufiger derivativer Instrumente, um ihr Liquiditäts- und Zinsmanagement optimal zu steuern. Dieser Artikel setzt sich zum Ziel, die **grundlegende Funktionsweise von Zinsswaps** zu erläutern und Praxistipps bei der Anwendung zu geben.

### Strukturierung von Derivaten

Die **Klassifizierung von Derivaten** kann nach mehreren Kriterien vorgenommen werden.<sup>3</sup> Eine mögliche Auswahl ist in der **Abbildung 1** dargestellt, die die gängigsten Klassifizierungsansätze enthält.

**Bedingte Derivatekontrakte**, z. B. Optionen, räumen einer Vertragsseite ein Wahlrecht bezüglich der tatsächlichen Erfüllung des Geschäfts ein, während **unbedingte Terminkontrakte**, hier sind als Beispiel **Futures** zu nennen, in jedem Falle ausgeübt werden.<sup>5</sup> Bei OTC-Geschäften (*Over the Counter*) kommen Käufer und Verkäufer in der Regel direkt zusammen und schließen das gewünschte Sicherungsgeschäft zu individuell vereinbarten Konditionen hinsichtlich Preis, Losgröße, Laufzeit und weiterer Parameter ab. Bei **börsengehandelten Derivaten** ist der Grad der Standardisierung

zur Steigerung der Fungibilität wesentlich höher, und der Handel läuft anonym über eine **zentrale Clearingstelle** ab.<sup>6</sup>

Beim **OTC-Handel** bildet das Kreditrisiko der beiden beteiligten Vertragsparteien den wesentlichen **Nachteil gegenüber Börsenhandelsgeschäften**. Ist einer der beiden Vertragspartner am Ende der Laufzeit des Kontrakts nicht in der Lage, seine Verpflichtungen zu erfüllen, so entsteht für die Gegenpartei ein erheblicher wirtschaftlicher Verlust.<sup>7</sup> Durch das zeitliche Auseinanderfallen von Vertragsabschluss und Erfüllung des Vertrages werden Derivate auch Termingeschäfte genannt und auf den dafür eingerichteten Terminmärkten gehandelt. In Abgrenzung dazu werden die zugrunde liegenden Basiswerte als Kassageschäfte an den Kassamärkten gehandelt.<sup>8</sup> Der dem Kontrakt zugrunde liegende Basiswert, z. B. Zinsen oder Devisen, kann ebenfalls als Klassifizierungsmerkmal dienen.

### Gruppe der Zinsderivate

Zu der Gruppe der Zinsderivate zählen neben **Forwards, Futures, Forward Rate Agreements (FRAs)** und **Zinsoptionen**, wie z. B. Caps, Floors und Collars, vor allem die klassischen **Zinsswaps**, auch *Plain Vanilla Swaps* genannt. Der Wert dieser Instrumente leitet sich von dem Marktpreis eines Referenzzinssatzes ab.<sup>9</sup>

In der halbjährlich von der Bank für internationalen Zahlungsausgleich durchgeführten Marktstudie wird das **Volumen des OTC-Handels im Juni 2010 mit 582,655 Mrd. US-Dollar** angegeben. Davon stellen **Zins-**

**swaps mit 347,508 Mrd. US-Dollar** oder knapp 59,64 % die größte und bedeutendste Gruppierung dar. Die restlichen Volumina entfallen auf Optionen, Fremdwährungs-, Aktien- oder sonstige Derivate.<sup>10</sup>

### Strukturierung von Zinsswaps

**Ein Zinsswap ist eine bilaterale Vereinbarung über den Austausch von Zahlungsströmen der beiden am Kontrakt beteiligten Parteien.** Die klassische Variante, der schon erwähnte Plain Vanilla Swap, bedeutet den Tausch von festen Mitteln gegen variabel verzinsliche monetäre zwischen den Vertragspartnern. Durch Aufrechnung der beiden Zahlungsverpflichtungen wird erreicht, dass letztlich nur ein saldierter Zahlungsstrom zwischen den Kontraktpartnern fließt.<sup>11</sup> Durch Swap-Geschäfte können Finanzierungsquellen diversifiziert, Finanzierungskosten gesenkt und Fremdfinanzierungsparameter besser an dem Bedürfnisprofil des jeweiligen Swap-Partners ausgerichtet werden.<sup>12</sup> Resultieren die zu tauschenden Zinszahlungen aus Verbindlichkeiten, wird allgemein von einem **Liability Swap** gesprochen, während es sich bei einem **Asset Swap** um einen Tausch von Zinszahlungen, resultierend aus einer Geldanlage, handelt.<sup>13</sup> Eine andere Unterscheidung der Zinsswaparten kann über das durch den Abschluss der Swapvereinbarung beabsichtigte Ziel getroffen werden. Demnach ist zwischen einem **Receiver-** und einem **Payer-Swap** zu unterscheiden.

Mit dem Abschluss eines Receiver-Swaps, der auch als Festzinsempfänger-Swap bezeichnet wird, beabsichtigt die Swappartei die Absicherung gegen fallende Zinsen.<sup>14</sup> Sie er-

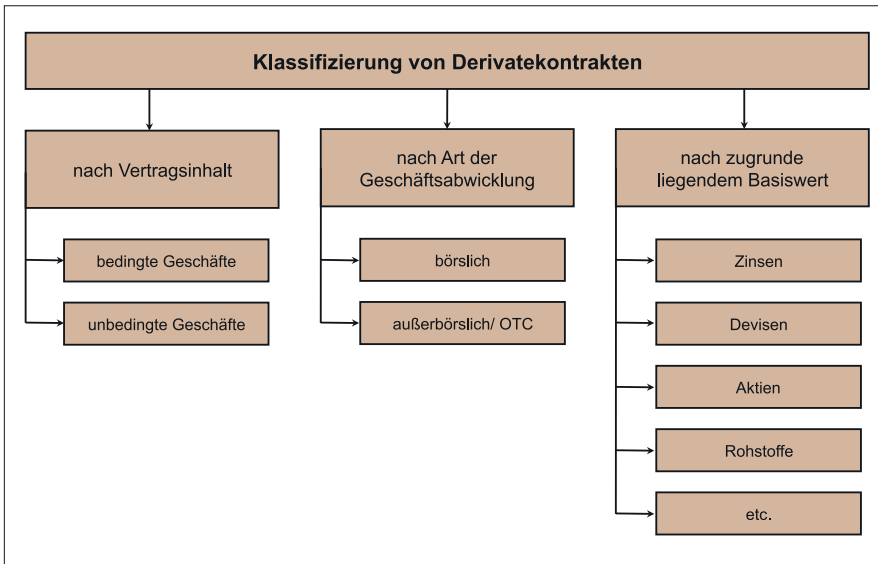


Abb. 1: Klassifizierungskriterien für Derivatekontrakte\*

hält während der Vertragslaufzeit den vorher fixierten Festzinssatz und zahlt den vereinbarten variablen Zins. Eine Payer-Swap-Vereinbarung hingegen wird als Absicherung gegen steigende Zinsen eingesetzt, bei der der Inhaber die Zahlung des fixen Zinssatzes übernimmt und im Gegenzug Empfänger des variablen Zinssatzes wird.<sup>15</sup> Für den Festzinzhalter stellen steigende Swapsätze ein Marktwertisiko, bezogen auf den Wert des Swapkontrakts, dar, was ihm im Falle steigender Zinsen über höhere zu empfangende variable Zinsausgleichszahlungen durch den Swappartner vergütet wird. Für die Kontrahentenseite stellt sich das Chance-Risiko-Profil spiegelbildlich dar.<sup>16</sup>

### Modellierung von Zinsswaps

Die Modellierung eines Zinsswaps wird an einem plastischen Beispiel auf Basis der Zinsstruktur per 31.12.2010 durchgeführt, welche sich praxisorientiert aus Euriborsätzen bis einem Jahr und Swapsätzen ab einem bis 15 Jahren darstellt. Abbildung 2 visualisiert die verwendete Zinsstrukturkurve.

Da auf dieser Kurve keine Liquidität, sondern nur Fristendifferenzen gehandelt werden, repräsentiert sie am besten die möglichen Ergebnisse aus Fristentransformation. In der Praxis existiert jedoch nicht „die“ Swapkurve. Vielmehr offeriert jedes Institut eigene Swapkurven, auf denen dann per OTC die Derivate abgeschlossen werden können.

Auf Basis dieser Zinsstrukturkurve wird nun beispielhaft ein Festzinzhalterswap modelliert. Dessen Eigenschaften werden in Abbildung 3 dargestellt.

### Bewertungsmodell eines Swaps

Wird der Swap zu Marktkonditionen abgeschlossen, so kostet dieser keine Form von Abschlussprovision, da der Wert eines Swaps zu Beginn der Laufzeit 0 beträgt. Dies lässt sich über das Bewertungsmodell des Swaps nachvollziehen. Der Swap wird in seine Teilbestandteile zerlegt. Hierbei handelt es sich um einen **Festzinssatzteil** und einen **variablen Empfängeranteil**. Während beim Payer Leg alle Zinszahlungen bereits feststehen, kann dies bei der variablen Seite nur von der ersten Zinszahlung

behauptet werden, da danach eine neue Zinsfestsetzung in Abhängigkeit vom dann gültigen 6-Monatszins durchgeführt wird.

Die Cashflows des Swaps müssen bei der Modellierung nicht nur aus Zinszahlungs-Cashflows bestehen. Vielmehr müssen auch die Basiswert-Cashflows in die Modellierung integriert werden – selbst wenn sie „nur“ den Basiswert für die Zinszahlungen darstellen und nie als Liquidität fließen werden. Diese müssen am Ende der letzten feststehenden Zinsperiode abgebildet werden, damit sie ebenfalls eine Barwertwirkung entfalten können.<sup>19</sup> Abbildung 4 visualisiert die **Cashflows des Swaps**.

Hierbei ist zu erkennen, dass das **Payer Leg nach 10 Jahren „fällig“** wird, während dies bei der variablen Seite bereits nach 6 Monaten geschieht. Im nächsten Schritt müssen die Cashflows mit **Zerobondabzinsungsfaktoren (ZAF)** abgezinst werden.<sup>21</sup> Dies geschieht in Abbildung 5, welche auf Basis der Zinsstrukturkurve und der definierten Cashflows den Barwert des Swaps berechnet.

Es ist zu erkennen, dass durch die Verbarwertung der gegenläufigen Cashflows der Barwert dieses Swaps 0 ist. Bei Abschluss geschieht somit erst einmal nichts.

### Zusammenhang von GuV- und Barwertwirkung

Diffiziler wird es, wenn sich während der Laufzeit des Swaps Zinsen ändern. Hier muss in die

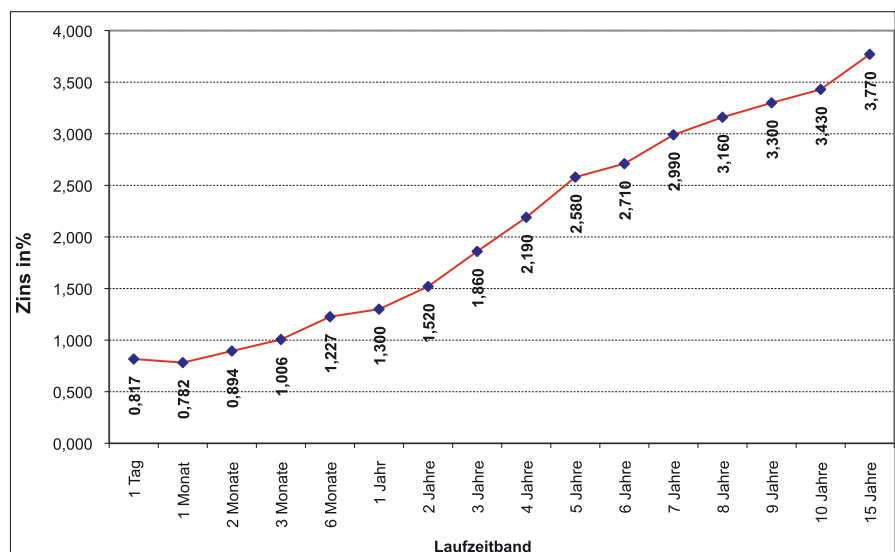


Abb. 2: Zinsstrukturkurve per 31.12.2010<sup>17</sup>

Art:	Payer Swap
Volumen:	100.000 €
Laufzeit	10 Jahre
Festzins	3,430 %
6M variabel	1,227 %

Abb. 3: Eckdaten des Festzinzhalterswaps<sup>18</sup>

**GuV-Wirkung** und die **Barwertwirkung unterschieden** werden. Der vorgestellte Swap zeichnet sich dadurch aus, dass sein Inhaber 10 Jahre lang 3,430 % zahlen muss, während er die variable Seite von seinem Kontrahenten erhält. Dies sind z. Zt. 1,227 %, so dass der Inhaber des Swaps bei Abschluss bewusst ein Zinsminderergebnis von 2,203 % eingeht. Dies macht er jedoch in der vollen Absicht, sich gegen steigende Zinsen absichern zu wollen.<sup>23</sup>

Einfluss auf GuV- und Barwertwirkung hat nun die Zinsstrukturkurve, die sich nach Abschluss

des Swaps durchaus ändern kann. Steigen die Zinsen, steigt auch der zu erwartende GuV-Ertrag, da die variable Seite steigt, vice versa führen sinkende Zinsen zu einer noch höheren Zinsdifferenz. Diese Auswirkungen müssen sich auch auf den Barwert des Swaps niederschlagen. Dies zeigt Abbildung 6, welche mehrere Ad-Hoc-Zinsänderungen simuliert und gleichzeitig die GuV- und Barwertwirkung darstellt.

Die aktuelle Situation (0 %) zeigt deutlich einen Barwert des Swaps von 0 und einen negativen Zinsbeitrag von 2.203 €. Werden nun Zinsänderungen um bis zu +/-3 % unterstellt, so ergeben sich starke Ausschläge. Steigende Zinsen führen zu einer positiven GuV-Wirkung und zu einem positiven Barwert, während vice versa sinkende Zinsen sowohl das Zinsergebnis als auch den

Barwert negativ beeinflussen. Die GuV-Wirkung ist jedoch auf -3.430 € beschränkt, da der 6M Euribor hier schon auf 0 % wäre.

Während die GuV-Wirkung auf den ersten Blick eingängig erscheint, ist die Barwertwirkung erklärungsbedürftig, da sie den p. a. Zinsbeitrag deutlich übersteigt. Dies liegt darin begründet, dass der Barwert bei Bewertung mit einer fiktiven Zinsstruktur alle Ergebnisse der Zukunft auf den heutigen Tag abzinst und somit die gesamte Laufzeit des Swaps abdeckt. Der Barwert des Swaps ist nach Bereinigung von Stückzinseffekten auch der Wert, den der Inhaber bei vorzeitiger Auflösung zu entrichten hat bzw. erhält. Im Bankenbereich dient er zur Ermittlung der risikogewichteten Aktiva, die eine Bank dann mit Eigenkapital zu unterlegen hat.<sup>25</sup>

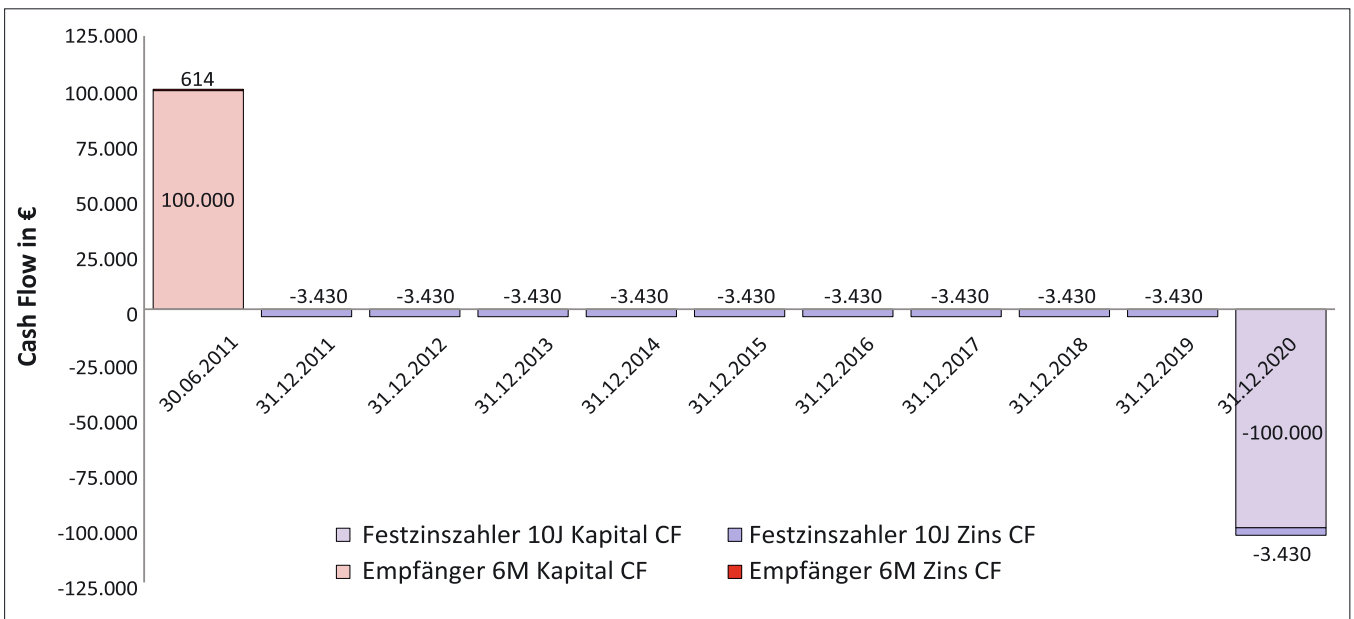


Abb. 4: Cashflows des Festzinzhalterswaps<sup>20</sup>

Datum	Festzinzhalters 10J		Empfänger 6M		Saldierter Cashflow	ZAF	Barwert
	Kapital CF	Zins CF	Kapital CF	Zins CF			
30.06.2011			100.000	614	<b>100.614</b>	0,99390	100.000
31.12.2011		-3.430			<b>-3.430</b>	0,98717	-3.386
31.12.2012		-3.430			<b>-3.430</b>	0,97025	-3.328
31.12.2013		-3.430			<b>-3.430</b>	0,94600	-3.245
31.12.2014		-3.430			<b>-3.430</b>	0,91635	-3.143
31.12.2015		-3.430			<b>-3.430</b>	0,87878	-3.014
31.12.2016		-3.430			<b>-3.430</b>	0,84964	-2.914
31.12.2017		-3.430			<b>-3.430</b>	0,80989	-2.778
31.12.2018		-3.430			<b>-3.430</b>	0,77461	-2.657
31.12.2019		-3.430			<b>-3.430</b>	0,74020	-2.539
31.12.2020	-100.000	-3.430			<b>-103.430</b>	0,70575	-72.996

Abb. 5: Barwert des Festzinzhalterswaps in t<sub>0</sub><sup>22</sup>





## Anwendungsbeispiele und Umsetzungsprobleme in der Praxis

### Bank

Für Banken stellen Zinsswaps einen zentralen Baustein der Zinsbuchsteuerung<sup>26</sup> im Anlagebuch<sup>27</sup> dar. Analog zur bisherigen Ausführung wird für jedes zinsinduzierte Geschäft der Bank ein Cashflow erzeugt. Alle Cashflows werden dann zum **Gesamtbankcashflow** zusammengefasst. Das „Aussehen“ dieses Cashflows bestimmt im Folgenden die Strategie der Bank. Wird eine als effizient definierte Benchmark nachgebildet, so handelt es sich um eine passive Steuerung, wird aufgrund der Zinsmeinung eines Hauses agiert, so liegt eine aktive Steuerung vor.<sup>28</sup> Grundsätzlich liegt jedoch die Annahme zugrunde, dass Passiva mit einer kurzen Zinsbindung in Aktiva mit einer langen Zinsbindung transformiert werden. Durch die in der Regel positiv geneigte Zinsstruktur entstehen positive Ergebnisbeiträge, die wesentlich zum Zinsergebnis einer Bank beitragen.<sup>29</sup>

Nicht zuletzt durch die **verschärften Regelungen in Basel III**<sup>30</sup> sind Swaps die einzige Möglichkeit, liquiditätsneutral Fristentransformationsergebnisse zu erzeugen.<sup>31</sup> Dies geschieht in der Regel über das gesamte Zinsbuch<sup>32</sup> hinweg.

Aufgrund des zeitlichen Auseinanderfallens von Vertragsabschluss und -erfüllung zählen derivative Finanzinstrumente zu den schwebenden Geschäften, die gemäß den Rechnungslegungsvorschriften des HGB grundsätzlich nicht bilanziert werden. Das am 28.05.2009 in Kraft getretene **Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)** sieht jedoch vor, dass derivative Finanzinstrumente, die vom Kreditinstitut dem Handelsbestand zugerechnet werden, mit ihrem (beizulegenden) Zeitwert, vermindert um einen Risikoabschlag, zu bewerten und zu erfassen sind.

In jedem Falle bilanzwirksam sind die aus Derivaten resultierenden Prämien- und Sicherheitenzahlungen zur Kompensation von Marktpreisänderungen, drohende Verluste aus derivativen Geschäften sowie die Erfassung von Zinsforderungen bzw. -verpflichtungen.<sup>33</sup> Als zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente sind Derivate anzusehen, die weder zur Liquiditäts-

tätsreserve noch zum Anlagebestand des Kreditinstituts oder des Finanzdienstleistungsunternehmens zählen.<sup>34</sup> Hierbei kann eine Haltefrist von unter einem Jahr unterstellt werden, und somit ist die primäre Zurechnung zum Umlaufvermögen vorgesehen. Das BilMoG sieht die Schaffung eines neuen Bilanzpostens nicht vor und erlaubt, die schon bestehende Untergliederung der Finanzinstrumente im Bilanzausweis beizubehalten.<sup>35</sup>

### Unternehmen

Der Receiver-Swap kommt im Rahmen der Unternehmensfinanzierung für Firmen in Frage, die aktuell in einem Festzinsdarlehen engagiert sind, wobei die Zinsbindungsfrist noch mindestens ein bis zehn Jahre läuft. Das Unternehmen bezweckt mit dem Abschluss des Swaps die Ausnutzung des gesunkenen Zinsniveaus und der damit verbundenen niedrigen, aber variablen Geldmarktzinsen.<sup>36</sup> Dies zeigt Abbildung 7.

Die Bereitstellung des Darlehensbetrags (braun) ist als das sog. Grundgeschäft gekennzeichnet. Die Swapvereinbarung und die damit verbundenen zwei neuen Zahlungsströme sind in dem unteren, hellblauen Teil der Abbildung dargestellt. Es ergeben sich somit nach Abschluss des Swaps drei Zinszahlungsströme, wie Abbildung 8 zeigt.

Finanziell gesehen sinken, wie bereits dargestellt, mit Abschluss des Zinsswaps die Finanzierungskosten für das Unternehmen um 0,50 % p. a. auf 7,5 % p. a., bezogen auf das erste Halbjahr der Swapvereinbarung. Für das Unternehmen hat der Abschluss des Swapgeschäfts neben der rein monetären Betrachtung noch weitere signifikante Vorteile. Das Swapgeschäft kann sich dabei nicht nur auf ein Darlehen beziehen, sondern kann als Absicherung von Zinsrisiken aus mehreren Kreditgeschäften oder Verbindlichkeiten dienen.

Bei planmäßiger Erfüllung des Swapgeschäfts sind die Zinszahlungsströme als Nettogrößen im Bilanzposten „Zinsaufwendungen“ bzw. „Zinserträge“ auszuweisen. Für Unternehmen außerhalb der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche hat die handelsrechtliche Zeitbewertung bei zu Handelszwecken erworbenen

# Erfolg lässt sich planen.

für integrierte Konzernkonsolidierung

**BPS-KONS**

BPS for your Success

für integrierte OLAP-Analysen

**BPS-BI**

BPS for your Success

Planung und Controlling

**BPS-ONE**

BPS for your Success

Einfach, schnell und übersichtlich  
mit der Planungs- und  
Controlling-Software **BPS-ONE**

Einer von über 2.000 Kunden sagt:

„**BPS-ONE** ist für das Controlling sowie die Planungsprozesse unserer Finanzbeteiligungen unverzichtbar geworden.“

Michael Böhm,  
Beteiligungscontrolling,  
Bauerfeind AG, Zeulenroda

**BPS-ONE**

BPS for your Success

Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH  
Einsteinstraße 59, 89077 Ulm-Söflingen, Germany  
Tel. +49 731 94676-0, Fax +49 731 94676-29  
info@bps-one.de, www.bps-one.de

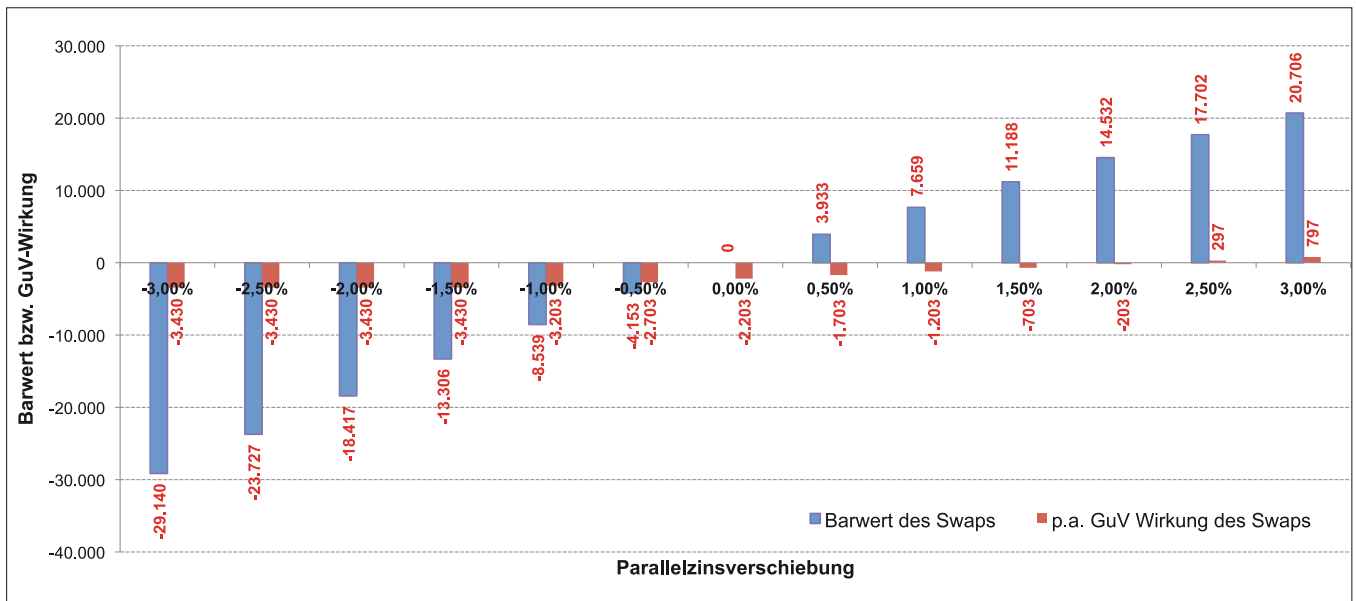


Abb. 6: GuV- und Barwertwirkung bei Parallelzinsverschiebung<sup>24</sup>

Finanzinstrumenten keinen Einfluss auf die Ermittlung des steuerlichen Gewinns. Hier gilt weiter das Anschaffungskostenprinzip nach § 6 Abs. 1 Nr. 1 S. 1 und Nr. 2 S. 1 EstG.<sup>39</sup>

Löst eine Vertragspartei das Swapgeschäft jedoch vorzeitig durch Zahlung des negativen oder positiven Marktwertes auf, so müssen alle aus der Transaktion resultierenden Erfolgsbeiträge ergebniswirksam verbucht und ausgewiesen werden.<sup>40</sup>

### Kommunen

Der **Schuldenstand der Kommunen** hat sich in der zurückliegenden Zeit tendenziell zur höheren Verschuldung hin entwickelt. Gemeinden, Gemeindeverbände und kameral buchende Zweckverbände nutzen immer mehr die lediglich als kurzfristige Finanzierungsmittel gedachten Kassenkredite zur fortwährenden Haushaltsfinanzierung. Deren Volumen hat sich von 7 Mrd. EUR im Jahr 2000 auf rund **35 Mrd. EUR im Jahr 2009** vervielfacht.<sup>41</sup> Städte suchen daher nach Möglichkeiten, im Rahmen des **Zins- und Schuldenmanagements** Einsparungen in den kommunalen Haushalten zu realisieren und Handlungsmöglichkeiten zurückzugewinnen. Dies führte auch zum Einsatz von innovativen Finanzierungsinstrumenten.<sup>42</sup>

Hierzu gehört auch der sog. **Spread-Ladder-Swap**. Bei diesem Geschäft wird die Grundidee von Swapgeschäften, bei denen feste gegen

variable Zinszahlungen getauscht werden, übernommen. Jedoch wird zur Berechnung des variablen Zinssatzes eine komplizierte Formel verwendet, die die Zahlungspflicht der Kommune bestimmt, während die Bank eine für die gesamte Laufzeit feste Zahlungsverpflichtung eingeht. **Abbildung 9** zeigt beispielhaft eine solche Vereinbarung.

Die additive Komponente der einzelnen Betrachtungszeiträume stellt das in der Formel als „Ladder“ titulierte Element dar. Individuell ausgestaltet und zwischen den Vertragspartnern vereinbart sind hingegen die in der Klammer aufgeführten Prozentzahlen (2. Jahr 1,02 %, 3. Jahr 0,82 %, usw.). Sie sind nicht in allen Fällen gleich und können je nach Kontrakt variieren. Die Zahlungspflicht der Kommune leitet sich im Wesentlichen von der Entwicklung der Zinsdifferenz aus 10-Jahresswaps-Satz und 2-Jahresswap-Satz ab. Im für die Kommune günstigsten Fall reduziert sich die Zahlungspflicht der Kommune auf Null; und sie vereinbart die 1,25 % Zinsen von der Bank. Je ge-

ringer der Zinsspread jedoch ist, desto größer ist der von der Kommune zu entrichtende Betrag an die Bank. Falls der Spread stark sinkt oder gar negativ wird (inverse Zinsstruktur), hat die Kommune ein theoretisch unbegrenztes Verlustpotenzial zu tragen. **Viele Kommunen konnten ihre Finanzierungskosten durch den Einsatz des Spread-Ladder-Swaps nicht wie erhofft senken, sondern haben teils hohe Verluste erlitten.**<sup>44</sup>

Bilanziell erfasst werden Swaps seitens der Kommune erst, wenn der Kontrakt einen negativen Marktwert zum Bilanzstichtag aufweist und es sich bei der Swapvereinbarung charakteristisch um ein Optimierungsgeschäft handelt. So sieht es die Gemeindehaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen im § 36 Abs. 5 für das Land NRW vor. Im Falle eines Sicherungsgeschäfts, bei dem ein Kredit mit einem Zinsswap abgesichert wird und sich die beiden Wertveränderungen kompensieren, sind keine Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften zu bilden.<sup>45</sup>

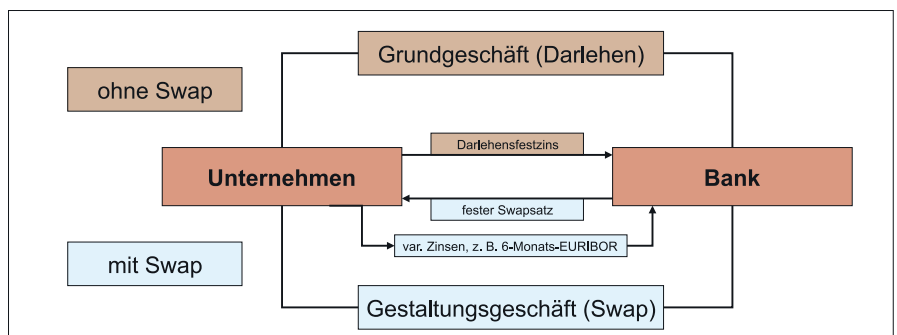


Abb. 7: Grundstruktur des Receiver-Swaps<sup>37</sup>



## Zusammenfassung und Ausblick auf die Zukunft

**Zinsmanagement ohne Zinsswaps ist in der heutigen Zeit nahezu undenkbar.** Für alle drei vorgestellten Gruppen – Unternehmen, Banken und Kommunen – stellen sie ein flexibles Instrument zur Steuerung der Zins- und Tilgungslast dar. **Abbildung 10** fasst die zu betrachtenden Aspekte bei der Nutzung von Swaps zusammen:

Zinsbelastung aus dem Darlehen	- 8,0 % p.a.
zusätzl. Zahlung der var. Zinsen, hier: 6-Monats-Euribor	- 4,5 % p.a.
Erhalt des Swapsatzes für restl. Laufzeit	+ 5,0 % p.a.
Zinsbelastung nach Abschluss der Swapvereinbarung	7,5 % p.a.
<b>Zinersparnis zu Beginn der Vereinbarung</b>	<b>+ 0,5 % p.a.</b>

**Abb. 8: Ermittlung der Zinsbelastung<sup>38</sup>**

**Seit 2010** hat zudem die Einführung des BilMoG eine **grundlegende Änderung in der Rechnungslegung von derivativen Sicherungsinstrumenten** mit sich gebracht. Zu Handelszwecken erworbene Finanzinstrumente von Banken und Finanzdienstleistungsinstituten sind seit Einführung des Gesetzes mit ihrem beizulegenden Wert abzgl. eines Risikoabschlags zu bewerten. Unrealisierte Gewinne aus positiven Wertveränderungen über den bislang maßgeblichen Anschaffungswert der Instrumente hinaus werden somit bilanziell erfasst. Die bis dato gültige Nichtbilanzierung schwebender Geschäfte wird relativiert und eingeschränkt. Entscheidend für die Ermittlung der risikogewichteten Aktiva, die von Banken mit Eigenkapital zu unterlegen sind, ist der jeweilige Barwert der von Finanzinstituten getätigten Swapgeschäfte.

In Zeiten hoher Schwankungsbreiten einzelner Marktsegmente, bis hin zum gesamten Markt, kann die gesetzliche Vorgabe zur bilanziellen Erfassung der aktuellen Marktwerte derivativer Kontrakte die auf Swapgeschäfte angewiesenen Banken daher vor große Herausforderungen stellen. Die Verschärfung in den Liquiditätsanforderungen nach Basel III wird dazu führen, dass Swaps für die Generierung von Strukturbeiträgen zunehmend an Bedeutung gewinnen werden.

**Von den Banken verlangt dieser Sachverhalt eine prekäre Gratwanderung zwischen konsequenter Erlöserzielung auf der einen und stetiger Überprüfung der Risikopositionen auf der anderen Seite** – zumal eine Verschärfung des +130/-190 BP-Zinsschocks angedacht ist, was wiederum die Möglichkeiten der Banken, Fristentransformationsergebnisse zu generieren, beschränkt.

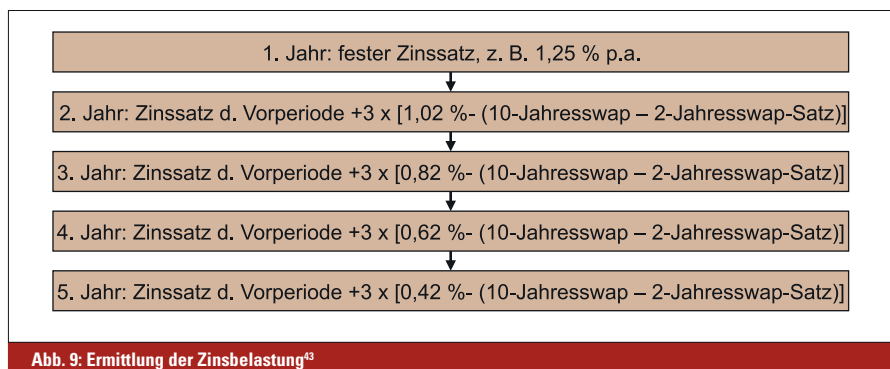
Für deutsche Unternehmen stellt das BilMoG eine Annäherung der deutschen Rechnungslegung an die international gültigen und anerkannten Bilanzierungsgrundsätze dar. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sollen über die Neuausrichtung der Handelsbilanz und die damit erreichte Modernisierung des Bilanzrechts profitieren. Der Prozess der Angleichung an die internationalen Standards bringt jedoch aus Sicht der Autoren hohe Anlaufkosten (Prüfungs- und Bilanzierungsaufwendungen) mit sich.

**In Ermangelung von Produktverständnis und falscher Antizipation der Marktentwicklungen ist es bei zahlreichen Kommunen zu deutlichen Verlusten bei der Anwendung des beispielhaft vorgestellten Spread-Ladder-Swaps gekommen.** Die bisher nicht eindeutig ausgelegte Rechtsprechung wurde am 22.3.2011 durch ein höchstrichterliches Urteil des Bundesgerichtshofes in Karlsruhe erweitert. In dem unter Aktenzeichen XI ZR 33/10 gesprochenen Urteil wird die beklagte Bank zur Zahlung von Schadensersatz an einen Hygieneartikelhersteller verpflichtet, da sie laut Gericht ihre Beratungspflichten nur unzureichend wahrgenommen habe. Inwieweit dieses Urteil eine Signalwirkung auf die anderen noch anhängigen Ver-

fahren bei anderen Gerichten habe, ist vom jetzigen Datum noch nicht absehbar. Allerdings ist eine Klagewelle zu befürchten, die sich über alle hier vorgestellten Nutzergruppen erstrecken kann. Immer nur die Banken der Falschberatung zu bezichtigen, wie es derzeit oft zu lesen ist, greift aus Sicht der Autoren jedoch auch zu kurz. Eine generelle Übertragung des BGH auf alle anhängigen Fälle ist sicherlich nicht möglich, vielmehr muss immer der Einzelfall geprüft werden.

Generell gilt jedoch festzuhalten: Swaps stellen sinnvolle Instrumente zur Steuerung von Zinsrisiken für alle Parteien dar. In allen Fällen gilt jedoch: **Bei Anwendung ist unbedingt sicherzustellen, dass alle Beteiligten das jeweilige Instrument komplett durchdrungen und die Wechselwirkungen auf handelsrechtlicher und steuerlicher Ebene verstanden haben.**

Auch das methodische Verständnis des getätigten Geschäftes, wie am einfachen Beispiel in Kapitel 3 dargestellt, ist unabdingbar. Zu guter Letzt sollte darauf geachtet werden, dass ein zu sicherndes Grundgeschäft vorhanden ist. Nur bei simultaner Erfüllung dieser Voraussetzungen ist sichergestellt, dass der Einsatz allen einen Nutzen beschert.



	Kommunen	Unternehmen	Banken
<b>Gründe für Swaps</b>	Minimierung Zinskosten, Optimierung der Finanzierungsstruktur	Minimierung Zinskosten, Optimierung der Finanzierungsstruktur	Absicherung einzelner Geschäfte. Primär jedoch Steuerung des gesamten Zinsbuches
<b>Bilanzielle Wirkung</b>	bei negativem Marktwert d. Swapgeschäfts: <i>Sicherungsgeschäft:</i> keine Erfassung nötig <i>Optimierungsgeschäft:</i> Rückstellungen für drohende Verluste	als schwebende Geschäfte in Nebenbuchhaltung zu erfassen,  bei drohenden Verlusten Bilanzausweis als „sonst. Rückstellungen“	<i>Handelsbuch:</i> Bewertung mit dem beizulegenden Zeitwert abzgl. Risikoabschlag  <i>Anlagebuch:</i> keine Bewertung nötig
<b>Steuerliche Wirkung</b>	Keine	Aufwände können steuerlich angesetzt werden.	Zinsergebnisse sind steuerwirksam, Abschreibungen ebenso, falls diese in der Handelsbilanz notwendig sind.

Abb. 10: Ermittlung der Zinsbelastung<sup>6</sup>

**Fußnoten**

<sup>1</sup> Insbesondere die Regelungen zu Liquidität und Leverage Ratio nach Basel III, vgl. Frère, E. / Reuse, S. (2010): Basel III – Auswirkungen der Neuregelungen auf die deutsche Kreditwirtschaft, in: Bankentimes Dezember 2010/Januar 2011, S. 3-4.

<sup>2</sup> Vgl. Zeitler, F.C. (2010): Situation des deutschen Bankensystems im Jahr 2011 – Kurs halten auf dem Weg zur Überwindung der Krise! – Begrüßung auf dem Empfang der Deutschen Bundesbank anlässlich der 13. Euro Finance Week in Frankfurt am Main am 15. November 2010, S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. Schwarz, C. (2006): Derivative Finanzinstrumente und hedge accounting – Bilanzierung nach HGB und IAS 39, in: Küting / K, Weber, C.-P. / Kussmaul, H. (Hrsg.), Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen, Band 5, Berlin 2006, S. 17 f.

<sup>4</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmidt, M. (2006): Derivative Finanzinstrumente – Eine anwendungsorientierte Einführung, 3. Aufl., Stuttgart 2006, S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Branger, N. / Schlag, C. (2004): Zinsderivate – Modelle und Bewertung, Berlin 2004, S. 3.

<sup>6</sup> Vgl. Beike, R. / Barkow, A. (2002): Risk-Management mit Finanzderivaten, 3. Aufl., München 2002, S. 8 f.

<sup>7</sup> Vgl. Hull, J. C. (2009): Optionen, Futures und andere Derivate, 7. Aufl., München 2009, S. 25.

<sup>8</sup> Vgl. Rudolph, B. / Schäfer, K. (2005): Derivative Finanzmarktinstrumente – Eine anwendungsbezogene Einführung in Märkte, Strategien und Bewertung, Berlin 2005, S. 26.

<sup>9</sup> Zur Strukturierung von Zinsderivaten vgl. anschaulich Steiner, M. / Bruns, C. (2007): Wert-

papiermanagement – Professionelle Wertpapieranalyse und Portfoliostrukturierung, 9. Aufl., Stuttgart 2007, S. 560 ff.

<sup>10</sup>Eigene Berechnung, zum Zahlenmaterial vgl. BIS (2010): BIS Quarterly Review, December 2010, erhältlich auf: www.bis.org/statistics/otcdcr/dt1920a.pdf, Zugriff am 30.03.2011, S. A 121.

<sup>11</sup>Vgl. Branger/Schlag, a.a.O. (FN 5), S. 3.

<sup>12</sup>Vgl. Prokop, J. / Borde, K. (2010): Kommunales Finanzmanagement – Möglichkeiten und Grenzen moderner Finanzinstrumente, in: Mül-

ler, S., Schaefer, C. (Hrsg.): Kommunale Verwaltungssteuerung, Band 4, Berlin 2010, S. 143.

<sup>13</sup>Vgl. Steiner/Bruns, a.a.O. (FN 9), S. 562.

<sup>14</sup>Vgl. Wiedemann, A. (2007): Financial Engineering – Bewertung von Finanzinstrumenten, 4. Aufl., Frankfurt am Main 2007, S. 101.

<sup>15</sup>Vgl. Reitz, S. / Schwarz, W. / Martin, M. R. W. (2004): Zinsderivate – Eine Einführung in Produkte, Bewertung, Risiken, Wiesbaden 2004, S. 31.

<sup>16</sup>Vgl. Gebhardt, G. / Mansch, H. (2001): Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.), Düsseldorf 2001, S. 95.

<sup>17</sup>Eigene Darstellung. Quelle der Zinssätze: Bundesbank (2010): EONIA (ST0304); Euribor 1 bis 6 Monate (ST0310 – ST0325); Swap-sätze 1 bis 15 Jahre (WX0073 – WX0087).

<sup>18</sup>Eigene Darstellung.

<sup>19</sup>Vgl. exemplarisch Reuse, S. (2008b): MaRisk-konforme Überwachung, Bewertung und Reporting von Zinsänderungsrisiken, in: Zinsrisikomanagement, Heidelberg 2008, S. 238 f.

<sup>20</sup>Eigene Darstellung.

<sup>21</sup>Vgl. hierzu detailliert Rolfes, B. (2008): Gesamtbanksteuerung – Risiken ertragsorientiert steuern. 2. Aufl., Stuttgart 2008, S. 308 ff.

**Autoren**



**Prof. Dr. Eric Frère**

ist seit 2001 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft und Entrepreneurship, an der privaten Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) mit Hauptsitz in Essen, sowie Dekan für internationale Studiengänge. Überdies ist er seit mehr als 15 Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig.

**Dipl.-Kfm. (FH) Martin Krahn**

ist Wertpapierberater bei der Sparkasse Mülheim. Er studiert berufsbegleitend den Studiengang Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Duisburg und Marl.



**Dr. Svend Reuse MBA**

ist Abteilungsleiter Controlling der Sparkasse Mülheim und für die Themen Gesamtsteuerung und Risikomanagement verantwortlich. Der gelernte Bankkaufmann absolvierte berufsbegleitend mehrere Studiengänge und verfasste über 80 Publikationen. Von 2007-2010 promovierte er an der Masaryk-Universität Brünn, Fachrichtung Finanzwesen. Des Weiteren ist er Dozent an der Hochschule für Oekonomie & Management.

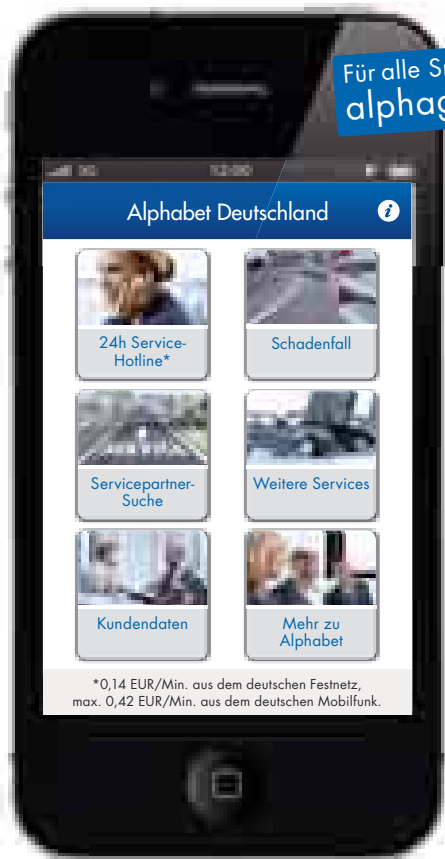


<sup>22</sup>Eigene Darstellung.  
<sup>23</sup>Gründe hierfür werden in Kapitel 4 dargestellt.  
<sup>24</sup>Eigene Darstellung.  
<sup>25</sup>Vgl. u.a. §17 SolvV.  
<sup>26</sup>Vgl. umfassend u.a. Reuse, a.a.O. (FN 19), S. 173 ff.  
<sup>27</sup>Vgl. Reuse, S. (2008a): Definition und Ausprägung des Zinsänderungsrisikos, in: Zinsrisikomanagement, Heidelberg 2008, S. 11.  
<sup>28</sup>Vgl. Fröhlich, J. / Steinwachs, P. (2008): Abbildung, Messung und Steuerung von Zinsänderungsrisiken, in: Zinsrisikomanagement, Heidelberg 2008, S. 128 ff.  
<sup>29</sup>Vgl. anschaulich Schierenbeck, H. / Lister, M. / Kirmße, S. (2008): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 9. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 669 - 692.  
<sup>30</sup>Vgl. Frère/Reuse, a.a.O. (FN 1), S. 3 - 4.  
<sup>31</sup>Zur Strukturierung von Zinsrisiken und zur Definition von Fristentransformation vgl. exemplarisch Reuse, a.a.O. (FN 27), S. 3 ff.  
<sup>32</sup>Vgl. Fröhlich/Steinwachs, a.a.O. (FN 28), S. 79.  
<sup>33</sup>Vgl. Auerbach, D. / Klotzbach, D. (2010): Rechnungslegung nach den Vorschriften des

HGB, in: Zerey, J.-C. (Hrsg.), Finanzderivate, 2. Aufl., Baden-Baden 2010, S. 577 ff.  
<sup>34</sup>Vgl. Reuse, a.a.O. (FN 27), S. 11.  
<sup>35</sup>Vgl. Nguyen, T. (2009): Offene Fragen zur Bilanzierung von Finanzinstrumenten nach BilMoG, in: Kreditwesen 05/2009, S. 230 - 235.  
<sup>36</sup>Vgl. Bickers, H.-J. (2007): Zinsrisiken aktiv managen – Unsere Derivate für Ihre Finanzierung, 4. Aufl., Stuttgart 2007, S. 10.  
<sup>37</sup>In Anlehnung an Bickers, a.a.O. (FN 36), S. 11.  
<sup>38</sup>Eigene Darstellung.  
<sup>39</sup>Vgl. Krawitz, N. / Kalbitzer, J. (2008): Die Übernahme des beizulegenden Zeitwertes von zu Handelszwecken erworbenen Finanzinstrumenten in die Steuerbilanz, in: Schmiel, U. / Breithecker, V. (Hrsg.), Steuerliche Gewinnermittlung nach dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, Berlin 2008, S. 160.  
<sup>40</sup>Vgl. Auerbach/Klotzbach a.a.O. (FN 33), S. 578.  
<sup>41</sup>Vgl. Gnädinger, M. (2011): Der kommunale Kassenkredit als regionales Krisenphänomen, Stand 26.02.2011, erhältlich auf: [www.haushaltssteuerung.de/weblog-der-kommunale-kassenkredit-als-regionales-krisenphaenomen.html](http://www.haushaltssteuerung.de/weblog-der-kommunale-kassenkredit-als-regionales-krisenphaenomen.html), Zugriff am 31.03.2011.

<sup>42</sup>Vgl. Schneider, J. (2007): Vorwort, in: Finanz- und Zinsmanagement für Kommunen, Städte- und Gemeindebund NRW und NRW.BANK (Hrsg.), Düsseldorf 2007, S. 4.  
<sup>43</sup>Vgl. u.a. Bitz, M. / Stark, G. (2008): Finanzdienstleistungen – Darstellung – Analyse Kritik, 8. Aufl., München 2008, S. 447; Gundermann, P. / Nieding, K. (2007): Der CMS Spread Ladder Swap als Anlagefalle für Kommune, in: der gemeindehaushalt 12/72007, S. 265 - 269, erhältlich auf: [www.niedingbarth.de/pdf/VONNieding1207.PDF](http://www.niedingbarth.de/pdf/VONNieding1207.PDF), Zugriff am 30.03.2011, S. 266.  
<sup>44</sup>Vgl. Prokop/Borde, a.a.O. (FN 12), S. 151.  
<sup>45</sup>Vgl. GPA NRW (2010): Bilanzierung von Derivaten, 2010, erhältlich auf <http://www.gpa-in-nrw.de/files/GPA%20NRW%20-%20Bilanzierung%20von%20Derivaten.pdf>, Zugriff am 30.03.2011, S. 10 ff.  
<sup>46</sup>Eigene Darstellung in Anlehnung an vorgenannte Quellen. ■

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A L P H A G U I D E 2.0 B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z A B



## Jetzt auch mit Partnervermittlung.

Die innovative Alphabet App mit vielen neuen Funktionen:

- Vertragswerkstätten in der Nähe finden
- Partnertankstellen anzeigen lassen
- Reifen- und Glaspartner lokalisieren
- Führerscheinkontrolle durchführen

Und im Schadenfall schnell und einfach Unfallbericht inklusive Fotos verschicken. Mobile Innovation für maximale Mobilität – jetzt für alle Smartphones.

Einfach kostenlos downloaden und testen!

[alphabet.de/alphaguide](http://alphabet.de/alphaguide)





## Denken Sie sich gelassen!

### Die Beziehung zwischen Ihrem Kopf und Ihrer Gelassenheit

von Christian Bremer

Fakt ist bei vielen Unternehmen in jeder Branche: es muss mit geringerer Mitarbeiterzahl mehr und anders gearbeitet werden. Das kann dazu führen, dass die eigene Gelassenheit auf eine starke Probe gestellt wird. Wer als Controller arbeitet, weiß, dass „Stressoren“ selten aus der eigenen Arbeit resultieren. Viel häufiger entspringt Stress aus der Zusammenarbeit mit Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen oder aus der Menge an Arbeit. Hier fällt es

schnell schwer, die eigene Gelassenheit zu bewahren. Denn die eigene Arbeit braucht Ruhe, Konzentration und einen „kühlen Kopf“. Und doch ist es auch unter größter Anstrengung möglich, ruhig und besonnen zu bleiben. Denn im Grunde ist echte Gelassenheit vor allem eine Frage der persönlichen Einstellung.

Lesen Sie hier Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Denk- und Verhaltensmuster auf die Verbin-

dung von Erfolg und Gelassenheit programmieren können. Nutzen Sie diese 7 Regeln und nehmen Sie Ihr Leben selbst in die Hand, anstatt der Spielball von ständigen Telefonaten, Besprechungen und Aufgabenlisten zu sein.

1. Treffen Sie die bewusste unverrückbare Entscheidung, sich nie mehr stressen zu lassen. Denn dafür sind Sie viel zu wertvoll. Sagen Sie sich jeden Tag mehrfach: „Ich bin immer gelassen und bleibe immer gelassen“.
2. Wenn Sie sich dann dennoch einmal ärgern, wütend oder genervt sind und so aus dem Gleichgewicht kommen, führen Sie „Meine Minute“ durch. Hierbei halten Sie eine Minute inne und achten 30 Sekunden auf Ihre Atmung und 30 Sekunden auf Ihre Gedanken. Fragen Sie sich zuerst „Wie atme ich?“ und dann „Was denke ich?“

#### Autor



#### ■ Christian Bremer

arbeitet in der Energiebranche und unterstützt seit 1993 als Coach und Trainer Menschen dabei, aus sich selbst das Bestmögliche zu machen. Er ist unter anderem zertifizierter Coach for The Work und sorgt bei seinen Kunden mit der Entwicklung von mentaler Stärke für mehr Gelassenheit. Sein Motto lautet: „Wie gut Du lebst, ist Deine Entscheidung“.

[www.christian-bremer.de](http://www.christian-bremer.de)

Wichtig dabei ist, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit in beiden Fragen wirklich auf die Antworten lenken. So kommen Sie schneller in Ihre eigene innere Mitte.

3. Wenn Sie mal vom Chef, von Kollegen oder Kunden genervt werden, sagen Sie sich selbst innerlich: „Nichts und niemand kann mich aus dem Gleichgewicht bringen, weil ich weiß, dass nur meine eigenen Meinungen über die Dinge mich aus dem Gleichgewicht bringen können“. Fragen Sie sich selbst: „Worauf kann ich mich jetzt noch fokussieren?“ So erlauben Sie niemandem mehr, Sie zu stressen. Denn wollen Sie es wirklich anderen erlauben, Sie zu nerven? Denken Sie an Ihre Ziele und das, was Sie wirklich wollen. Niemand außer Ihnen selbst kann Sie davon abhalten, die Ruhe zu bewahren. Bedenken Sie: „Mit geballter Faust denkt es sich schlecht“.
4. Werden Sie bei schwierigen Problemen trotz Stress aktiv und wenden Sie dafür die Technik PUL an: Was ist das Problem? Was sind die Ursachen? Welche Lösungsmöglichkeiten kann ich jetzt umsetzen?
5. Wirklich gelassen bleiben Sie, indem Sie sich klarmachen, dass nichts im Leben eine Bedeutung hat, außer Sie verleihen etwas eine Bedeutung. Wenn Sie eine „schwierige“ oder „nervige“ Aufgabe vor sich haben, dann machen Sie sich klar, dass diese nur dann schwierig oder nervig ist, wenn Sie selbst ihr diese Bedeutung geben. Ansonsten ist es einfach nur eine Tätigkeit, die nach ihrer Erfüllung Freude bereitet. Denn dann haben Sie es hinter sich.
6. Riesig erscheinende Hürden zeigen Ihnen nur auf, dass Sie sich selbst für zu klein halten. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Problem der Stärke 5. Wenn Sie Ihre eigene Stärke selbst bei einer gefühlten 2 sehen, haben Sie ein großes Problem. Wenn Sie Ihre Stärke bei einer gefühlten 7 sehen, haben Sie ein kleines Problem. Genial, oder? Um sich Ihre eigene Stärke bewusst zu machen, beantworten Sie die folgende Frage: „Was macht mich unschlagbar und lässt mich auch dieses Problem lösen?“
7. Suchen Sie sich ein Vorbild für Ihre Gelassenheit. Wenn Sie dann einmal aus dem Gleichgewicht geraten, fragen Sie sich: „Was würde mein Vorbild jetzt denken und tun?“ ■

# The Art Of Consolidation

Eine Veranstaltung von und für Konsolidierer,  
Verantwortliche für das Konzernrechnungswesen,  
Controlling und IT

## Warum Sie diese Veranstaltung besuchen sollten:

Sie sehen Verbesserungspotential in Ihren Konsolidierungs- und Konzernabschlussprozessen.

Sie sind perspektivisch an einer Neuausrichtung Ihrer bestehenden Lösung interessiert und wollen dazu Alternativen evaluieren.

Sie sind an einer Harmonisierung von internem und externem Reporting interessiert und wollen die Gelegenheit nutzen, dies im Kreise von Gleichgesinnten zu diskutieren.

Die Teilnahme ist für Sie kostenlos.

Deutschland	<b>20. September</b>	Hamburg
	<b>21. September</b>	Düsseldorf
	<b>27. September</b>	Hamburg
	<b>28. September</b>	Stuttgart
Österreich	<b>11. Oktober</b>	München
	<b>06. Oktober</b>	Wien
Schweiz	<b>13. Oktober</b>	Zürich

Jetzt kostenlos anmelden!

Detaillierte Agenda und kostenlose Anmeldung  
[www.pmone.de/aoc](http://www.pmone.de/aoc)

pmOne



## Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex

von Jochen Rehring, Ludwig Voußem und Jürgen Weber

Das Rollenbild der Controller unterliegt einem kontinuierlichen Wandel. Während Controller traditionell als „Zahlenknechte“ wahrgenommen wurden, dominieren in der aktuellen Managementliteratur Business Partner-Modelle, die das Controlling als Partner des Managements „auf Augenhöhe“ ansehen.<sup>1</sup> Dieser Beitrag verfolgt zwei Ansätze, um die Rolle der Controller zu analysieren: die aggregierte **Beschreibung in Form von Rollenbildern** und die differenzierte **Analyse einzelner Aspekte der Controllertätigkeit** durch den neu entwickelten **WHU-Controllerindex**. Er basiert maßgeblich auf einer Studie des WHU-Controllerpanels, an der sich 314 Unternehmen der D-A-CH-Länder beteiligten.<sup>2</sup>

Bilder der Controllerrolle können als aggregierte Zusammenfassung der wahrgenommenen Aufgaben und der damit verbundenen Controlling-Funktionen und benötigten Fähigkeiten ge-

sehen werden. So kolportiert beispielsweise das Rollenbild des Controllers als Erbsenzähler ein detail- und zahlenorientiertes Controllingverständnis, das in erster Linie auf die klassische Informationsversorgungsfunktion abzielt. Ebenso beschreiben die Rollenbilder des Wadenbeißers und des Kontrollieurs die Controllingfunktion als einseitig kontrollorientiert, ohne gestaltendes und zukunftsgerichtetes Geschäftsverständnis (vgl. [Abbildung 1](#)) für eine Übersicht gängiger Rollenbilder.<sup>3</sup>

Gleichzeitig stehen die verschiedenen Rollen dabei nicht losgelöst voneinander, sondern lassen sich (auch historisch) in eine hierarchische Anordnung bringen. Die **Informationsversorgungsfunktion** kann als Basis der Controllertätigkeit verstanden werden; die Verantwortung für die betriebswirtschaftlichen Zahlen bildet das **„Fundament“ der Controllertätigkeit**. Das hierbei erworbene Wissen ermöglicht den

Controllern die weitergehende Unterstützung und den Betrieb der laufenden Planung. Das hierbei aufgebaute **Vertrauen** schafft wiederum die Möglichkeit, inhaltlich eine **Counterpartfunktion zum Management** und weiterführend eine „Business Partner“-Rolle zu übernehmen.<sup>4</sup>

Das Controlling kann diese weitergehenden Funktionen allerdings nur wahrnehmen, wenn es die grundlegenden Anforderungen beherrscht. So werden Controller vor allem aufgrund ihrer Zahlenkenntnis geschätzt – ein Controller, der nur noch Business Partner sein will, ohne die Zahlen zu kennen, ist damit wenig glaubhaft und wird seine Funktion nicht erfolgreich erfüllen können. Die Controllerrolle entwickelt sich somit weiter und differenziert sich, ohne ihre grundlegenden Funktionen aufzugeben.

Eine Einordnung des Controllings in diese Rollenbilder erlaubt damit neben einer Standortbe-



**Erbsenzähler**

Ähnlich wie durch das Rollenbild des „Zahlenknechts“ wird die starke Zahlenlastigkeit im Controlling angesprochen. Dabei herrscht ein Missverhältnis zwischen unternehmerischer Intuition und Reflexion.

**Bremser**

Die „Filterrolle“, die das Controlling oft im Planungs- und Budgetierungsprozess übernimmt, und die häufig übernommene Funktion, zentral beschlossene Kürzungen dezentral durchzusetzen, bedingen dieses Rollenbild.

**Kontrolleur**

Kontrolle ist eine der Kernaufgaben der Controller. Gleichzeitig ist aber eine hohe Verhaltenssensibilität erforderlich, um dysfunktionale Folgen von Kontrolle (zum Beispiel durch das Zurschaustellen von Fehlern) zu vermeiden.

**Spürhund**

Dieses Rollenbild kolportiert die häufig vom Controlling übernommene Suche nach Rationalisierungspotenzialen und Abweichungsgründen.

**Steuermann**

In der Analogie zur Schifffahrt, bei der der Kapitän die Ziele setzt und der Steuermann den Kurs in Richtung dieses Zieles hält, wird die Funktion des Controllings in der Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die gesetzten Ziele gesehen.

**Ökonomisches Gewissen**

Dieses Rollenbild fokussiert auf die Interaktion zwischen Controlling und Management: Controller haben die Aufgabe, die Effizienz des Managerhandelns kritisch zu hinterfragen.

**Change Agent**

Das Controlling ist aufgrund seiner Unabhängigkeit in einer guten Position, um einen wichtigen Beitrag in der Initiierung und unterstützenden Begleitung von Change Prozessen zu übernehmen.

**Kommunikator**

In diesem Rollenbild wird vor allem die Bedeutung der Interaktion zwischen Controlling und Management betont. Das Controlling muss die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und ihre Implikationen angemessen vermitteln, um einen positiven Einfluss auf das Managerverhalten zu nehmen.

**Architekt**

Die eigenständige Übernahme von gestaltenden Tätigkeiten im Unternehmen wird eher selten mit dem Controlling verbunden.

**Innovator**

Bisher eher untergeordnete Rolle des Controllings. In der Manager-Controller-Interaktion wirkt das Controlling in der Regel eher bewahrend, während innovative Konzepte vom Management zu erwarten sind.

**Interner Berater**

Dieses Rollenbild beschreibt die vielfältigen Funktionen, die das Controlling über die reine Bereitstellung von Zahlen hinaus ausüben kann, etwa indem Handlungsempfehlungen zur Korrektur von Budgetabweichungen gegeben werden.

**Hofnarr**

Das Rollenbild des Hofnarren beschreibt das Controlling als die einzige Instanz im Unternehmen, die in der Position ist, ungewünschte Wahrheiten aussprechen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Abb. 1: Populäre Rollenbilder für Controller

stimmung des Controllings auch eine Abschätzung zeitlicher Trends. Somit wird eine empirische Überprüfung möglich, inwieweit der in der Literatur postulierte Rollenwandel des Controllings mit der tatsächlichen Praxis in den deutschen Unternehmen übereinstimmt. Der Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen einer im Jahr 2006 von ICV und WHU durchgeführten Studie führt zu einer Abschätzung des Ausmaßes der bisherigen Veränderung; der Vergleich mit den angestrebten Rollen wagt einen Blick in die Zukunft des Controllings.<sup>5</sup>

**Rollenbilder in der Managerwahrnehmung**

Nach Einschätzung der Panelteilnehmer wird das Controlling durch das Management bereits überwiegend im Sinne der moderneren Controllingkonzeptionen wahrgenommen. Dementsprechend **überwiegen die Rollenbilder des internen Beraters (in 67 % der Unternehmen) und des ökonomischen Gewissens**

(59%). Die negativ besetzten Rollenbilder des Spürhundes (22 %), des Erbsenzählers (12 %) und des Bremsers (6 %) sind dagegen in der Einschätzung der Controller folgend nur in einer Minderheit der Unternehmen anzutreffen (vgl. Abbildung 2). Auffallend ist die starke Verbreitung des Bildes des Kontrolleurs.

**Wird das Controlling allerdings als reine Kontrollinstanz wahrgenommen, ist eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Controlling und Management nur schwer zu erreichen.** Weiterhin wird das Controlling immer noch als begrenzt zukunftsorientiert angesehen, was sich

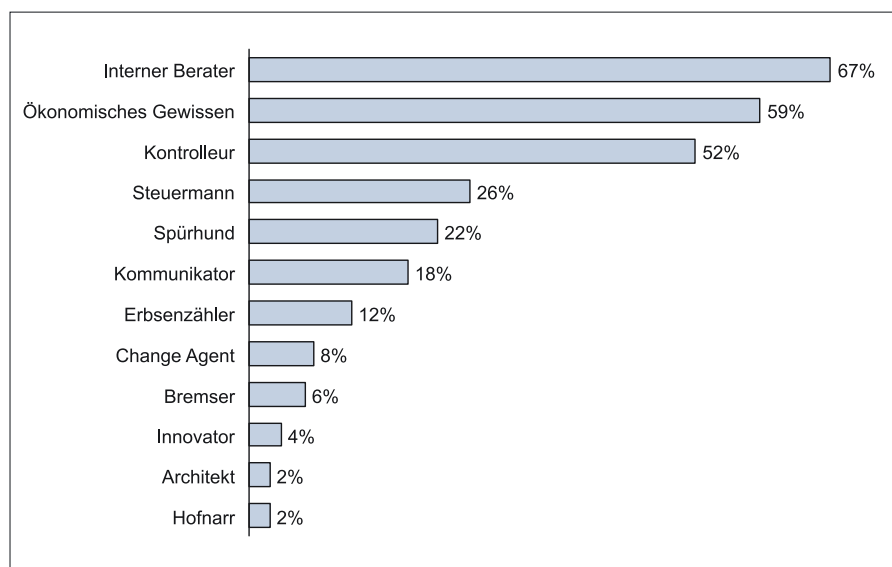


Abb. 2: Die Controller-Rolle in der Managerwahrnehmung (% der Antworten)

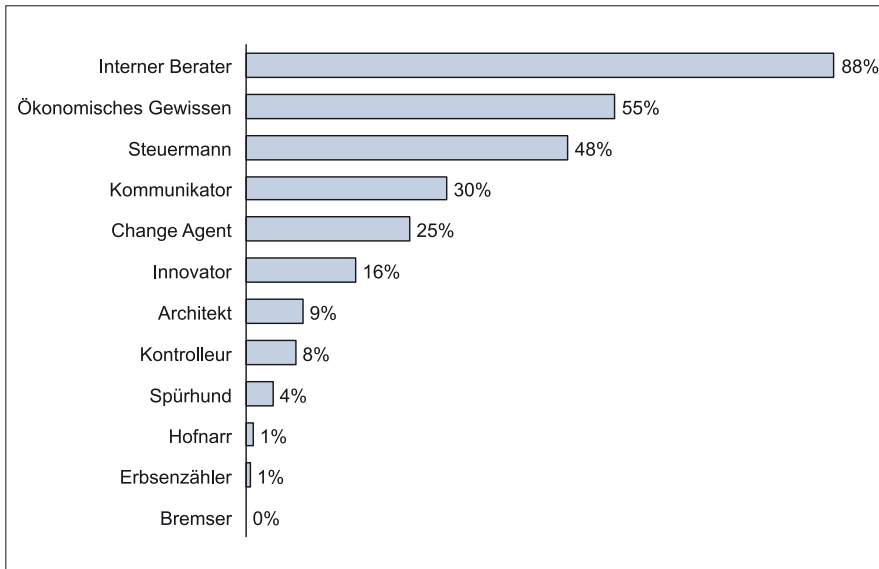


Abb. 3: Gewünschte zukünftige Rollenwahrnehmung durch das Management (% der Antworten)

in der geringen Verbreitung der Rollen des Change Agents (8%), des Innovators (4%) und Architekten (2%) zeigt.

Neben der gegenwärtigen Wahrnehmung der Controller durch das Management wurde auch die zukünftig gewünschte Rollenwahrnehmung durch das Management abgefragt. Diese angestrebte Fremdwahrnehmung beschreibt somit das von den Controllern in den einzelnen Unternehmen verfolgte Idealbild. **Auch bei der angestrebten Fremdwahrnehmung dominieren die Bilder des internen Beraters und des ökonomischen Gewissens.** Den negativ besetzten Rollenbildern des Hofnarren, Erbsenzählers und Bremsers soll dagegen in der Zukunft keine Bedeutung mehr zukommen (vgl. Abbildung 3).

### Gegenüberstellung aktueller und zukünftig gewünschter Rollenbilder

Im Vergleich von aktuellen und zukünftig gewünschten Rollenbildern lassen sich die angestrebten Veränderungen in der Wahrnehmung der Controller in ihren Unternehmen aufzeigen. Abbildung 4 stellt diesen Veränderungswunsch dar. **Besonders auffällig ist die angestrebte starke Reduzierung der Kontrolleurs-Rolle** (129 Nennungen weniger). Diese traditionelle und weit verbreitete Wahrnehmung des Controllings wird zunehmend als Hindernis einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Controlling und Management gesehen. Die bereits stark dominierende Rollenwahrnehmung des internen Beraters soll dagegen weiter aus-

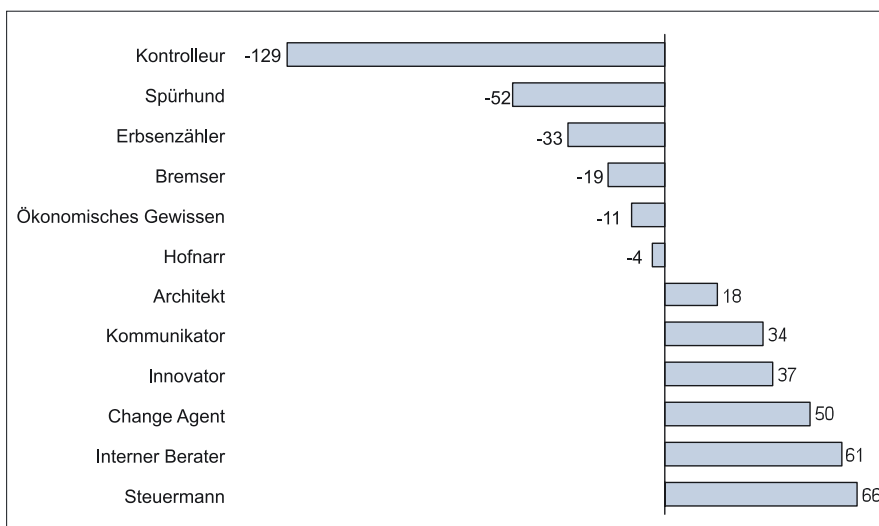


Abb. 4: Gegenüberstellung von zukünftig gewünschten und aktuellen Rollenbildern der Controller

gebaut werden. Der stärkste Zuwachs ist für die Funktion des Steuermanns festzustellen. Daneben sollen zudem die zukunftsgerichteten Rollen des Change Agents und Innovators an Bedeutung gewinnen.

Inwieweit sich die angestrebten Veränderungen in den letzten Jahren möglicherweise tatsächlich bereits vollzogen haben, zeigt ein Vergleich mit der in 2006 durchgeführten Studie zu Stand und Perspektiven des Controllings, in der die Rollenbilder bereits abgefragt wurden (nicht abgebildet). **Eine klare Übereinstimmung zwischen damals geäußertem Zukunftswunsch und eingetretener Realität findet sich nur im Bezug auf die Rolle des internen Beraters.** Verglichen mit 2006 ist dieses Rollenbild in 2010 weiter verbreitet.

Für die Rollen des **Kontrolleurs** und des **Spürhundes** ist dagegen ein umgekehrter Trend auszumachen. Obwohl diese Rollen dem Wunsch der Controller zufolge eher an Bedeutung abnehmen sollten, **ist ein (vor allem im Falle des Kontrolleurs deutlicher) Zuwachs in der Verbreitung festzustellen.**

### Vorstellung des WHU-Controllerindex und Ergebnisse

Anschließend an die Betrachtung der aggregierten Rollenbilder sollen im Folgenden die einzelnen Aspekte der Controllerrolle näher untersucht werden. Der eigens entwickelte **Controllerindex hat dabei das Ziel, das Standing der Controller in seiner Gesamtheit abzubilden.** Dabei setzt sich der Index aus vier Bereichen zusammen:

- Fragen zur **Interaktion des Controllings mit dem Management** beziehen sich auf den Teil der Leistungserstellung des Controllings, der in der Zusammenarbeit mit dem Management entsteht. Dies umfasst die Nachfrage nach Controllingleistungen, die Qualität der Zusammenarbeit sowie den Einfluss, den Controller auf Managemententscheidungen nehmen können.
- Die **controllerbezogenen** Fragen betrachten die Arbeit der Controller dagegen eher losgelöst von der Zusammenarbeit mit an-

deren Abteilungen. Dabei werden sowohl die Aufgabeninhalte und die Arbeitsbelastung als auch die karrierebezogenen Aspekte Gehalt und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten abgefragt. Die detaillierten statistischen Analysen sprechen für eine hohe Validität des Index, allerdings zeigt sich in der statistischen Auswertung auch, dass die Fragen zu Arbeitsbelastung und Gehalt dem Standing des Controllings nicht trennscharf zugeordnet werden können. Da es das Ziel ist, das Standing des Controllings in seiner Gesamtheit abzubilden, wurden die Aspekte der Arbeitsbelastung und des Gehalts daher bei der Aufsummierung der Werte für die Indexbildung nicht berücksichtigt.

- Die Fragen in der Gruppe der aggregierten Bewertungen fordern die Respondenten auf, **den Ruf und den Beitrag des Controllings zur Unternehmensentwicklung** zusammenfassend zu beurteilen. Um sicherzustellen, dass die einzelnen Bestandteile des Controllerindex auch tatsächlich das Standing des Controllings erfassen, wird dieses ebenfalls ganzheitlich abgefragt. Die Ergebnisse unserer Analysen bestätigen, dass die Einzelbestandteile das Standing des Controllings sehr gut beschreiben.
- Schließlich wird in einer abschließenden Frage die **Zukunftsperspektive des Controllings** abgefragt.

Die Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass die Controller insgesamt mit dem Standing des Controllings relativ zufrieden sind (vgl. Abbildung 5). Auf einer 5-stufigen Skala beträgt der Durchschnitt der Antworten 3,7, was für eine leichte Zustimmung spricht. **Als besonders positiv werden vor allem die Aufgaben der Controller, die Nachfrage nach den Leistungen des Controllings sowie die Zusammenarbeit der Controller mit dem Management angesehen.** Insgesamt schauen die Controller zudem sehr optimistisch in die Zukunft: Die positivste Einschätzung ist bei der Frage nach der Zukunftsperspektive des Controllings festzustellen.

**Am geringsten ist dagegen die Zufriedenheit mit dem Einfluss der Controller**

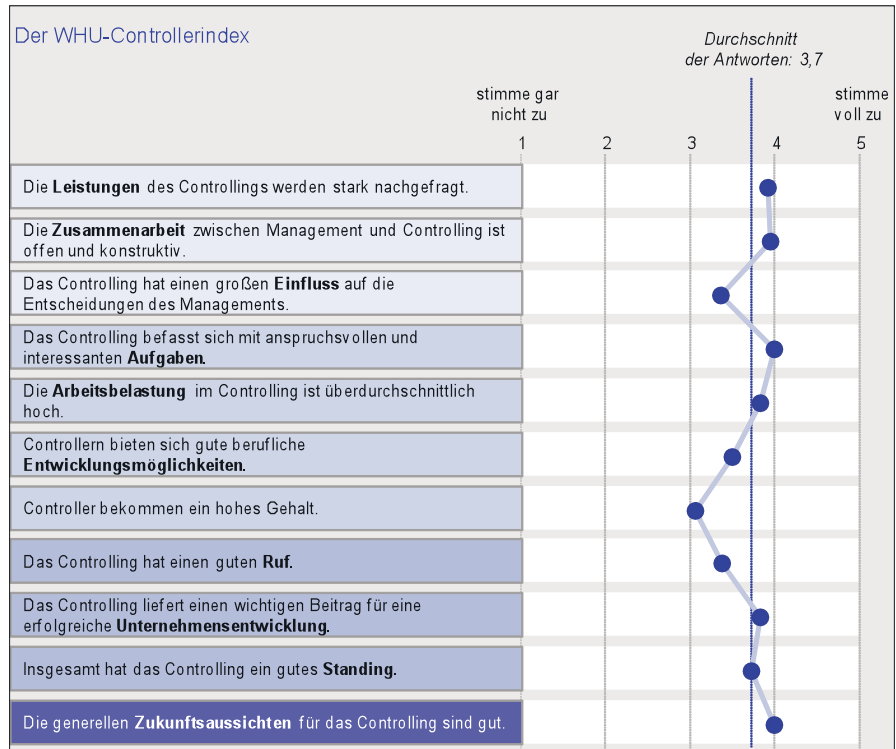


Abb. 5: Der WHU-Controllerindex: Ergebnisse von 314 befragten Controllern

**auf Managemententscheidungen, dem Ruf der Controller und den karrierebezogenen Aspekten Gehalt und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.** Die Einschätzung zur Beurteilung des Standings der Con-

troller entspricht dem Durchschnitt des gesamten Index. Insgesamt kann der WHU-Controllerindex als Abbildung des Standings des Controllings in den Unternehmen verstanden werden.

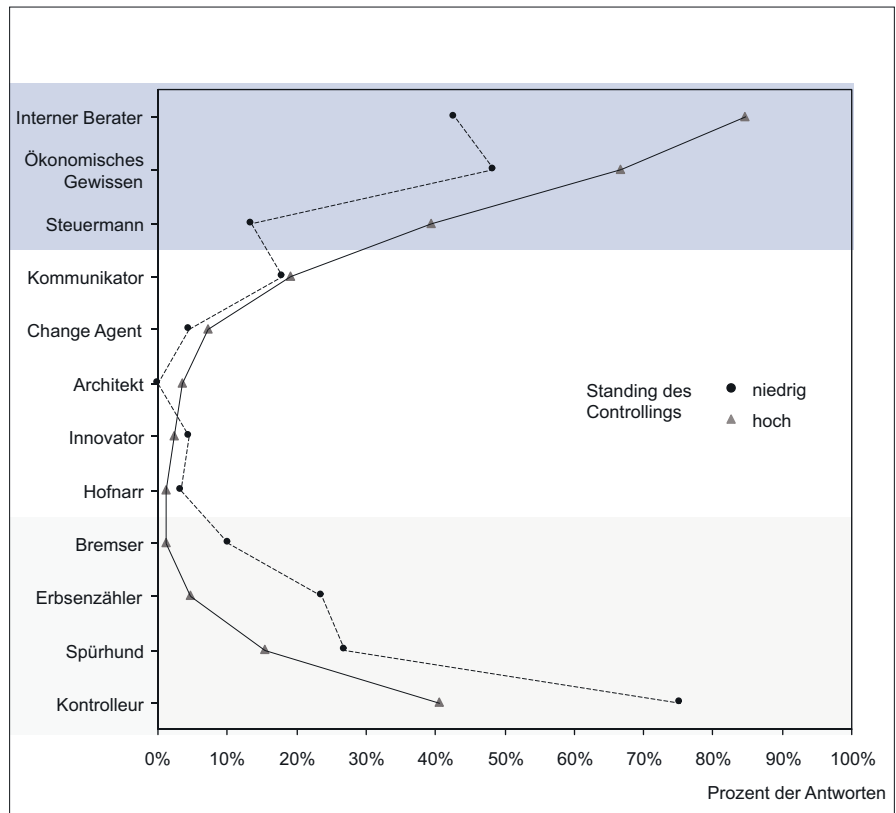


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Rollenbildern und WHU-Controllerindex

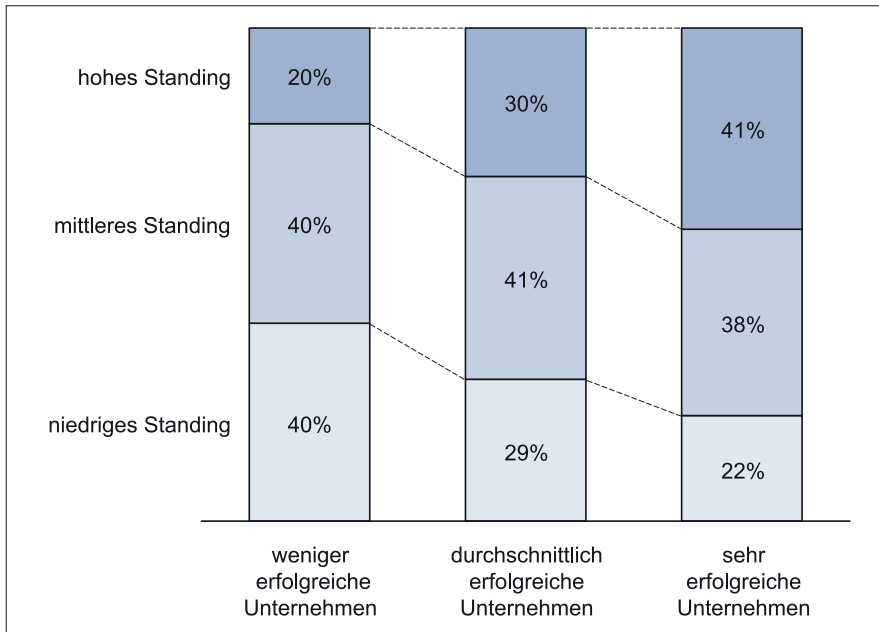


Abb. 7: Zusammenhang zwischen WHU-Controllerindex und dem Unternehmenserfolg

### Zusammenhang zwischen Rollenbildern und WHU-Controllerindex

Wie bereits beschrieben, sollen in diesem Beitrag die Rolle und damit das Standing von Controllern auf zwei unterschiedliche Arten analysiert und miteinander in Verbindung gebracht werden: Auf der einen Seite erlauben populäre Rollenbilder wie beispielsweise der „interne Berater“ eine komprimierte Sichtweise auf die Rolle

von Controllern im Unternehmen, auf der anderen Seite ermöglicht der WHU-Controllerindex, das Standing und damit auch die Rolle der Controller detailliert und umfassend zu analysieren. Abbildung 6 zeigt, dass sich diese Ansätze durchaus kombinieren lassen: **So wird das Controlling bei hohem Standing häufiger als interner Berater, ökonomisches Gewissen und als Steuermann wahrgenommen** (blau hinterlegter Bereich). Ist das Stan-

ding der Controller hingegen niedrig, finden wir eine deutlich stärkere Verbreitung der negativ besetzten Rollenbilder des Bremsers, Erbsenzählers, Spürhundes und Kontrolleurs (grau hinterlegter Bereich). Es zeigt sich also, dass beide Methoden zur Ermittlung der Rolle und damit des Standings der Controller im Unternehmen geeignet sind, und jeweils unterschiedliche Vorteile im Bezug auf die Anschaulichkeit und die Möglichkeit differenzierterer Analysen (z. B. hinsichtlich der Verbindung zum Unternehmenserfolg) bieten.

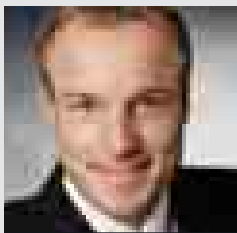
### Ein hohes Standing des Controllings als Erfolgsfaktor

Ein klares Zeichen für die Fähigkeit, anhand des Controllerindex Anhaltspunkte für ein erfolgreiches Controlling zu identifizieren, ist **der starke Zusammenhang zwischen Indexwert und Erfolg der Unternehmen**. Abbildung 7 zeigt, dass in weniger erfolgreichen Unternehmen Controller deutlich häufiger ein niedriges Standing (entspricht niedrigen Werten im WHU-Controllerindex) haben als in erfolgreichen Unternehmen.

Über die Wirkungsrichtung dieses beobachteten Zusammenhangs lässt sich streiten: **Führt das hohe Standing der Controller zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg oder haben Controller ein besseres Standing, weil das Unternehmen erfolgreich ist?** Während sich die zweite Alternativerklärung nicht völlig ausschließen lässt, erscheint sie dennoch eher unplausibel: Unsere bisherigen Studien haben beispielsweise gezeigt, dass besonders bei hoher Krisenbetroffenheit das Controlling an Einfluss gewinnt.<sup>6</sup> Ähnlich spricht die alte Weisheit „schlechte Zeiten für das Unternehmen sind gute Zeiten für das Controlling“ gegen diese Alternativerklärung.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen den Einzelaspekten des Controllerindex und dem Unternehmenserfolg, fällt auf, dass von allen Aspekten die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Controlling und Management am stärksten auf den Erfolg wirkt. Ein hohes Standing ist also nicht im Sinne eines Controllings als Kontrolleur zu fordern, bei dem das Controlling hauptsächlich die Funktion hat, gegen den Willen der Manager Rationalisierungspotenziale zu identifizieren.

#### Autoren



■ **Jochen Rehring**

ist Master of Management Studies University of Waikato und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU-Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, D-56179 Vallendar.

■ **Ludwig Voußem**

ist Diplom-Psychologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU-Otto Beisheim School of Management.



■ **Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber**

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU-Otto Beisheim Hochschule, Burgplatz 2, D-56179 Vallendar; [www.whu.edu/controllers](http://www.whu.edu/controllers). Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)

**Vielmehr sind die Controller aufgefordert, in der Zusammenarbeit mit dem Management Rationalitätsdefizite zu identifizieren und durch die Wahrnehmung von Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben diese Defizite zu reduzieren.** Um dieser Funktion nachkommen zu können, ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit eine notwendige Voraussetzung, da das Controlling nur so notwendiges Wissen über Aufgaben und Informationsbedarf des Managements erlangen kann.

### Zusammenfassung und Fazit

Die Rolle der Controller unterliegt einem stetigen Wandel. Im vorliegenden Beitrag wurde der Versuch unternommen, diesen Wandel durch zwei unterschiedliche Ansätze empirisch messbar zu machen. Die Längsschnittbetrachtung der aggregierten Rollenbilder zeigt, dass Controller verstärkt auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe abzielen (interner Berater, ökonomisches Gewissen) und sich diese Veränderung zum Teil auch schon

vollzogen hat. Gleichzeitig ist das Controlling – möglicherweise bedingt durch die wirtschaftlichen Zwänge der Weltwirtschafts- und Finanzkrise – aber auch verstärkt in eine Kontrollersrolle gedrängt worden. Im WHU-Controllerindex wurde in Ergänzung zu diesem Ansatz eine Aufteilung einzelner Aspekte des Standings des Controllings vorgenommen.

Auffallend ist die hohe Bedeutung von und relative Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit des Controllings mit dem Management, bei gleichzeitig relativ niedrigem Einfluss des Controllings auf Managemententscheidungen. **Controller sind hier aufgefordert, das Vertrauensverhältnis zum Management auch im Sinne einer Entscheidungsbeeinflussung zu nutzen, um den angestrebten Rollenwandel vollziehen zu können.** Die weitere Entwicklung der Controllerrolle werden wir in enger Zusammenarbeit mit dem ICV im WHU-Controllerpanel weiter begleiten. Wir laden Controller aller Unternehmensgrößen und -branchen herzlich dazu ein, uns dabei durch ihre Teilnahme zu unterstützen. Interessierte können sich

unter [www.whu-controllerpanel.de](http://www.whu-controllerpanel.de) jederzeit kostenfrei für das Panel anmelden.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Schäffer, U./Schürmann, C.: Die Rolle des Controllers: Erbsenzähler oder interner Berater?, Zeitschrift für Controlling und Management, Heft 3/2010, S. 137.

<sup>2</sup> Vgl. Weber, J./Voußem, L./Rehring, J.: Die Rolle(n) der Controller, Ergebnisbericht des WHU-Controllerpanels, Vallendar 2010.

<sup>3</sup> Vgl. Goretzki, L./Weber, J./Zubler, S.: Die Rollen der Controller, Controller Magazin, Heft 2/2010, S. 56-62.

<sup>4</sup> Vgl. Weber, J.: Neue Rollen der Controller, Zeitschrift für Controlling und Management, Heft 3/2010, S. 189-190.

<sup>5</sup> Vgl. Weber, J./Schlüter, H./Hirsch, B./Sill, F./Rambusch, R./Spatz, A., Controlling 2006 – Stand und Perspektiven, Vallendar 2010.

<sup>6</sup> Vgl. Weber, J./Voußem, L./Zubler, S./Rehring, J.: Controlling im Zeichen der Krise – Der Verlauf des ersten Krisenjahres, Ergebnisbericht des WHU-Controllerpanels, Vallendar 2009. ■

# BARC

Die Tagung findet an folgenden Terminen in Ihrer Nähe statt:  
KÖLN: 27. SEPTEMBER 2011  
MÜNCHEN: 6. OKTOBER 2011

## Berichtswesen, Analyse, Planung und Konsolidierung auf der Microsoft Business-Intelligence-Plattform

Nutzen Sie die Chance und verschaffen Sie sich auf der BARC-Tagung einen kompakten und strukturierten Überblick über BI-Software von Microsoft und seinen Partnern.

- ✓ **VERGLEICHBARKEIT:** 9 Lösungen werden in LIVE-Demos präsentiert
- ✓ **EXPERTENWISSEN:** Unabhängige Einschätzung durch BARC
- ✓ **NETWORKING:** Tauschen Sie sich mit Anbietern, Analysten und Anwendern aus
- ✓ **FACHAUSSTELLUNG:** Individuelle Demonstrationen der Softwareprodukte

Melden Sie sich noch heute an und **sparen Sie 20%.\*** (Frühbucherrabatt bis zum 5. September 2011)  
Weitere Informationen und Anmeldung unter [www.barc.de/ms-tagung](http://www.barc.de/ms-tagung) oder [info@barc.de](mailto:info@barc.de)

\*KOSTEN DER TAGUNG: 152 Euro zzgl. MwSt. (190 Euro zzgl. MwSt. Normalpreis) für Anwender und 304 Euro zzgl. MwSt. (380 Euro zzgl. MwSt. Normalpreis) für Berater und Softwarehersteller

# Entwicklung eines Performance Measurement Systems für einen Handwerksbetrieb

## Das Beispiel der Johs. Vanini und Söhne GmbH & Co. KG

Florian Rippe, Sven Vanini und Ute Vanini

Ein **Performance Measurement System (PMS)** ist ein System, das eine integrierte Messung von Wirtschaftlichkeit, Qualität und Zeit in einem Unternehmen ermöglicht. Die Leistungsmessung erfolgt dabei durch finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen. Ein PMS dient der Informationsversorgung des Managements durch Ist-Werte der Kennzahlen sowie Soll-Ist-Analysen; zudem erzielt es im Sinne der Unternehmensleitung eine Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter durch Leistungsmessung und Gewährung materieller Anreize.

Die Johs. Vanini & Söhne GmbH & Co. KG ist ein **traditioneller, handwerklich orientierter Familienbetrieb** in vierter Generation und beschäftigt ca. **40 Mitarbeiter**. Die Kernkompetenz ist das **Beschichten**, vor allem **Lackieren von Werkstücken** aller Art.

Das PMS soll der Informationsversorgung der Geschäftsleitung dienen, die Umsetzung der Unternehmensziele durch Kennzahlen unterstützen, die Unternehmensstruktur abbilden sowie valide, benutzerfreundlich und wirtschaftlich sein.

### Umsetzung des PMS

Es wurde ein unternehmensspezifisches PMS mit den **Performance-Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Qualität und Zeit** entwickelt. Die Untergliederung der Leistungsebenen wurde anhand der Unternehmensstruktur vorgenommen. Oberste Ebene ist die Unternehmensebene. Auf der zweiten Ebene werden Standorte unterschieden. In der nächsten Ebene werden den Standorten operative Abteilungen zugeordnet.

Um die Komplexität des PMS zu beschränken, wurden die Kennzahlen nicht hierarchisch aufgegliedert, sondern es wurde ein Kennzahlennetz entwickelt. Dabei wurden **finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen** zur Messung der Wirtschaftlichkeit sowie nicht-finanzielle Kennzahlen zur Messung der Dimensionen Qualität und Zeit verwendet.

Um die **Performance der Unternehmensleitung** zu messen, wurden die Kennzahlen **Deckungsbeitrag, offene Forderungen, Verbindlichkeiten** und **Liquidität** zur Abbildung der Wirtschaftlichkeit sowie die **Anzahl von Neukunden** zur Messung der Qualität ausgewählt. Aufgrund der Struktur des Unternehmens folgte der Beschluss, einige Gemeinkosten gesondert zu betrachten. Das Büro übernimmt die Buchhaltung und Auftragsabrechnung für das gesamte Unternehmen, die Kosten hierfür müssen daher auch von allen Bereichen getragen werden. Durch die Betrachtung der **Werbekosten** soll langfristig eine Art **Werbeeffektivität** dargestellt werden. Besonders relevant sind die Energiekosten, da für die Produktion notwendige Mindesttemperaturen für die Arbeitshallen und der Einsatz von Lackierkabinen und -öfen das Lackierhandwerk energieintensiv machen.

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit auf der **Ebene der Standorte und Abteilungen** wurden die Kennzahlen **Deckungsbeitrag, Personal-, Materialkosten, Kosten für Energie** und der **Umsatz** verwendet. Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Kosten jeweils ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Zu den Materialkosten ist hier anzumerken, dass Materialverschwendungen unter den gegebenen Voraussetzungen nicht berücksichtigt werden können. Die Zurechnung der Energiekosten zu

einzelnen Abteilungen ist nur durch Umlageschlüssel möglich, da in den Unternehmenseinheiten keine separaten Stromzähler existieren.

Aus unabhängigen Betriebsvergleichen wurde zusätzlich die branchenübliche Kennzahl **Stundenverrechnungssatz** entnommen. Entscheidend hier ist nicht der für Auftragskalkulationen vorgegebene Stundenverrechnungssatz, sondern der tatsächlich am Markt erzielte

Die **Qualität** ist ein strategisches Ziel der Johs. Vanini und Söhne. Zur Beurteilung der Qualität der Lackierleistungen sollen **interne Nachbearbeitungszeiten**, die aus Wiederholungen von Arbeitsschritten zur Sicherstellung der Produktqualität resultieren, und die **Reklamationsquote** herangezogen werden. In Letzterer sind aus Kundenreklamationen entstehende Bearbeitungszeiten erfasst. Ergänzt wird die Qualitätsdimension durch die **Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit**.

Zur Messung der **Kundenzufriedenheit** werden zwei Durchschnittswerte auf der Grundlage einer permanenten Kundenbefragung berechnet. Die Kundenzufriedenheit im Bereich Qualität besteht aus dem Gesamteindruck, der Ausführung und der Qualität sowie der Zuverlässigkeit. Der Bereich Service besteht aus dem Durchschnitt der Noten für **Service, Freundlichkeit** der Mitarbeiter und **Beratung**.

Zur Messung der **Mitarbeiterzufriedenheit** wurde ein Index auf Basis interner Befragungen, die Summe der Aufwendungen für Arbeitsschutz und Weiterbildungen und eine Krankheitsquote diskutiert. Eine Befragung der Mitarbeiter erschien nicht sinnvoll. Die **Krankheitsquote** ist problematisch, da die Abhän-

gigkeit vom individuellen Gesundheitszustand, der Situation am Arbeitsmarkt und dem Alter der Belegschaft nicht berücksichtigt wird. Dennoch wird diese Quote berechnet, da sie relativ einfach zu erheben ist. Die **Aufwendungen für Arbeitsschutz und Weiterbildungen** zeigen die Investitionen in ein gutes Arbeitsumfeld und die Qualifikation der Mitarbeiter.

Für die **Performance-Dimension Zeit** wurden mehrere Kennzahlen entwickelt. Zentral sind die **Abwesenheitszeiten** der Mitarbeiter unter Lohnfortzahlung. Diese bestehen aus Krankheits-, Urlaubs-, Feier- und Weiterbildungstagen. Die Vergleichbarkeit der einzelnen Unternehmensbereiche soll durch die Berechnung dieser Zeiten pro Mitarbeiter im jeweiligen Bereich erreicht werden. Wichtig sind diese Größen vor allem auch deshalb, weil durch sie die Unterscheidung zwischen bezahlten Arbeitsstunden und verkaufbaren Arbeitsstunden ermöglicht wird. Zusätzlich werden die **Durchlaufzeiten**, die **Termintreue** pro Auftrag und die Zahl der **Überstunden** als Kennzahlen herangezogen.

Nach der Auswahl dieser Kennzahlen wurden die **Beziehungen der Kennzahlen** zueinander analysiert (vgl. Abbildung 1).

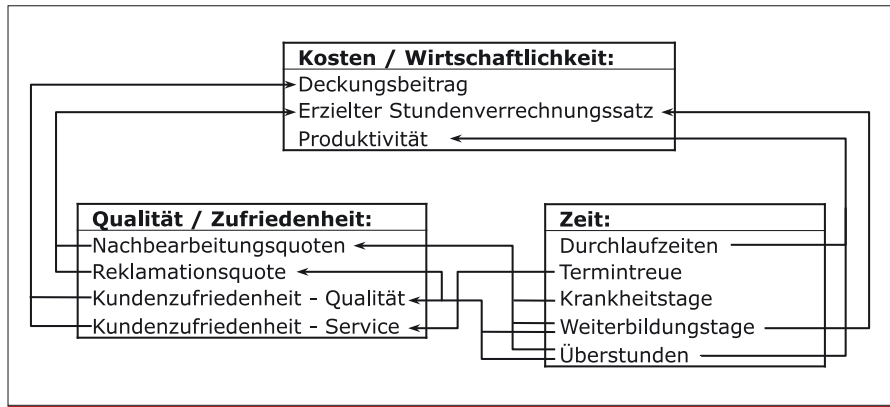


Abb. 1: Beziehungen zwischen den Kennzahlen



### Fazit

Das PMS lässt die Analyse der Unternehmensleistungen und ihrer Werttreiber durch die ausgewählten Kennzahlen zu. Die Anforderung der Informationsversorgung wird somit umgesetzt. Die Aufgliederung in die einzelnen Unternehmensebenen und die Darstellung der Monatswerte unterstützen diese Funktion. Die Aussagefähigkeit wird durch die Eingliederung von nicht monetären Kennzahlen erhöht.

Zunächst wurden die Auftragserfassung durch die Abteilungsleiter und die Zeiterfassung durch die Lohnbuchhaltung implementiert. Während Letzteres unproblematisch zu erledigen war,

stieß die Auftragserfassung anfänglich auf internen Widerstand. In dieser Projektphase ist daher die Durchsetzung durch die Geschäftsführung entscheidend. Die Richtigkeit und Vollständigkeit der Auftragsdaten hängen entscheidend von der tagesbegleitenden Aktualisierung ab.

Die Anforderung der **Zielorientierung** wurde überwiegend erfüllt. Für die strategischen Ziele Gewinn, Qualität sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wurden direkt Kennzahlen für das PMS entwickelt. Das PMS wurde zudem entlang der Aufbauorganisation des Unternehmens errichtet.

Bezüglich der Anforderung der **Qualität und Validität** kann festgestellt werden, dass für alle Kennzahlen Definitionen, Beschreibungen und Berechnungsformeln festgelegt wurden. Zudem ist die korrekte Verarbeitung der Daten im System selber gewährleistet. Als Fehlerquelle ist die Ermittlung und Eingabe der Daten zu sehen. Die Validität kann erst nach der Einführungsphase beurteilt werden.

Die Anforderung an die **Benutzerfreundlichkeit und die Wirtschaftlichkeit** ist überwiegend gegeben. Die Geschäftsleitung als wesentlicher Informationsempfänger wurde in die Entwicklung des PMS einbezogen. Zukünftig müssen auch die Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung des Mitarbeiteraustauschs beteiligt werden. Die Auswertung der eingegebenen Daten erfolgt automatisch und transparent, die Pflege und Erhebung der Ausgangsdaten ist aufwändiger.

Eine ausführliche Version dieser Praxisumsetzung finden Sie auf [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de) zum Herunterladen.



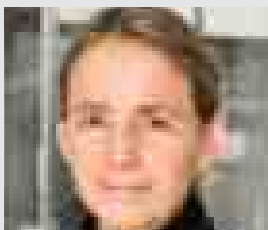
### Autoren



**Florian Rippe**  
ist Absolvent der Fachhochschule Kiel in der Fachrichtung Betriebswirtschaft.  
E-Mail: [florian.rippe@t-online.de](mailto:florian.rippe@t-online.de)

### Dr. Sven Vanini

ist geschäftsführender Inhaber der Johs. Vanini & Söhne GmbH & Co. KG.  
E-Mail: [svanini@vanini.de](mailto:svanini@vanini.de)



**Prof. Dr. Ute Vanini**  
vertritt seit 2003 die Fachgebiete ABWL und Controlling an der Fachhochschule Kiel. Ihr Forschungsschwerpunkt sind Risikomanagement- und -controllingsysteme, Kennzahlensysteme, Auswirkungen einer IFRS-Rechnungslegung, das Controlling sowie dysfunktionale Verhaltensweisen durch Controlling-Instrumente.  
E-Mail: [ute.vanini@fh-kiel.de](mailto:ute.vanini@fh-kiel.de)



## Systematische Auswahl von IT-Lösungen zur Planung

## – Teil 2 –

von Bernd Koschitzki, Claudia Maron, Karsten Oehler, Peter Schentler, Matthias Schmitt, Steffen Sindl, Markus Steiner und Helmut Willmann

Die Softwareauswahl für Planung ist von nicht zu unterschätzender Komplexität. Insofern benötigt man ein systematisches Verfahren, welches die unternehmensindividuellen Faktoren mit einbezieht. Im ersten Teil (Controller Magazin Mai / Juni 2011, Seite 28-34) haben wir die wesentlichen Anforderungen für eine solche Auswahl betrachtet und die verfügbaren Werkzeugklassen vorgestellt. **In diesem Beitrag** wollen wir die Einflussfaktoren genauer analysieren und damit eine **Fokussierung auf die für die individuelle Unternehmung wichtigen Anforderungen** erreichen.

### **Einfluss der Umfeldfaktoren auf die Auswahl**

Eine Fokussierung auf die unternehmensindividuellen Einflussfaktoren ermöglicht die Priorisierung bzw. die Auswahl von Kriterien. Wir haben verschiedene Umfeldfaktoren auf ihre Bedeutung hinsichtlich der Anforderungen analysiert:

- Deutliche **Zusammenhänge zwischen Umfeldfaktor und geeigneter Software** sind erkennbar. So ist es beispielsweise naheliegend, dass die Umfelddynamik einen Einfluss auf die notwendige Flexibilität einer Lösung hat: Wenn sich nichts ändert, muss eine Planungslösung auch nur selten angepasst werden. Damit kann der ansonsten wichtige Faktor Anpassungsflexibilität vernachlässigt werden.
- Darüber hinaus gibt es auch zahlreiche **Abhängigkeiten zwischen den Umfeldfaktoren**, die betrachtet werden müssen, wie folgendes Beispiel erläutert. Es leuchtet unmittelbar ein, dass die Branche Einfluss auf die Umfelddynamik hat. Die Anzahl der Funktionsbereiche treibt ebenfalls die Komplexität, da die Koordinationsintensität steigt. Auch „treibt“ der Reifegrad die Art des Planungs- und Steuerungssystems.

Insgesamt ergibt sich ein recht komplexes Wirkungsgefüge, wie Abbildung 1 veran-

schaulich. Das Wirkungsdiagramm zeigt die wesentlichen Abhängigkeiten.

Wir haben die Auswirkungen der Umfeldfaktoren auf den Anforderungskatalog detailliert untersucht. Im Folgenden werden wir allerdings nur die wesentlichen Wirkungsbeziehungen darstellen.

### **1. Führungsphilosophie**

In der Führungsphilosophie spiegelt sich das Entscheidungsverhalten einer Unternehmung wider. Werden Entscheidungen zentral getroffen? Welche Befugnisse haben die Mitarbeiter in den Abteilungen, welche in den Niederlassungen? Wie intensiv ist die Abweichungskontrolle? Welche grundsätzliche Aufgabe haben die Abweichungsanalysen: Sanktion, Steuerung oder Plananpassung?

Je höher die **Freiheitsgrade** der Bereichs- und Abteilungsleiter bei den Inhalten der Planung



und Steuerung sind, desto wichtiger ist es, ein Werkzeug zu haben, mit dem die individuellen Planungsergebnisse zusammengeführt werden können. Haben die dezentralen Einheiten auch hohe Freiheiten bei der Frage, wie sie planen, **müssen die Werkzeuge auch unterschiedliche Planungsobjekte, -methoden und -masken abbilden können**. Bei einer rein zentralen Steuerung erübrigen sich unter Umständen Werkzeuge zur Prozessunterstützung. Wird das Unternehmen zentral geführt, sind rein zentral durchgeführte Anpassungsmaßnahmen wie z. B. pauschale Kürzungen eher wahrscheinlich. Dies erhöht die **Notwendigkeit einer automatischen Verteilungsfunktion**.

Schließlich steigt bei hohen Freiheitsgraden der Teilbereiche bei gleichzeitig hoher Abhängigkeit die Notwendigkeit, Liefer- und Leistungsbeziehungen im Rahmen der Planung schnell abstimmen zu können.

## 2. Reifegrad

Der Reifegrad des Controllings ist ein weiterer Einflussfaktor. Je besser die Ausgestaltung der eingesetzten Lösungen ist, je mehr Erfahrungen mit Controlling-Werkzeugen vorliegen und je stärker unternehmensspezifische Sonderlösungen bestehen, **desto weniger werden Standardmodelle eingesetzt werden (können)**, wie sie von einigen Anbietern angeboten werden. Entsprechend besteht das Bedürfnis nach einem **höheren Freiheitsgrad zur Adaption eigener Ideen**.

Während Controlling-erfahrenen Unternehmen Vorkonfigurationen unter Umständen zu starr und zu allgemein sind, steigt deren Bedeutung bei einem geringeren Reifegrad, um das „Rad nicht neu erfinden zu müssen“ und rasch und pragmatisch erprobte Lösung einsetzen zu können. Tendenziell ist bei wenig Controlling-erfahrenen Unternehmen auch eine geringere Detaillierung notwendig, um die Organisation nicht zu überfordern.

Bei einem hohen Reifegrad steigen auch die Anforderungen an die Integration: Die **Integration zwischen strategischer und operativer Planung** aber auch zwischen den Teilpla-

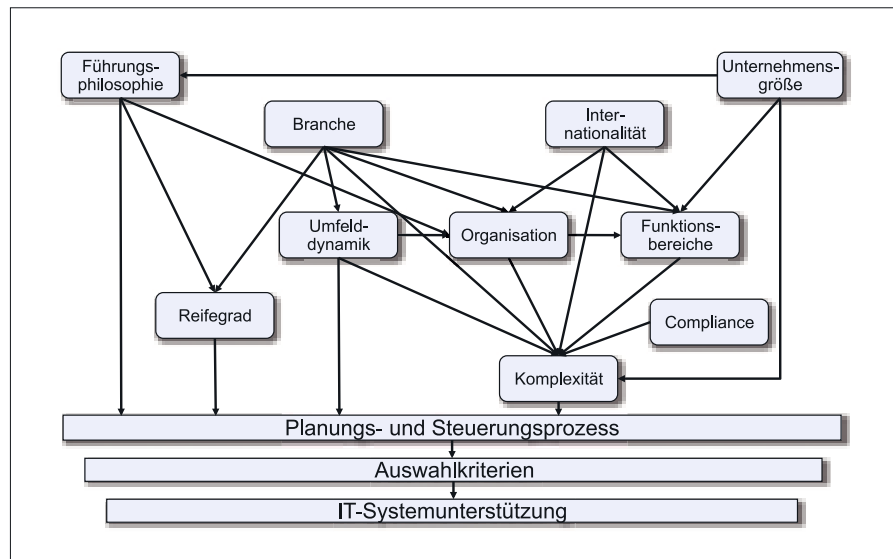


Abb. 1: Umfeldfaktoren im Wirkungszusammenhang

nungssystemen muss vom IT-System unterstützt werden.

Auch eine Treiberorientierung gewinnt mit zunehmendem Reifegrad an Bedeutung, da komplexere Methoden (z. B. Simulationen, Szenarien) zum Einsatz kommen. Und nicht zuletzt werden innovative Methoden wie beispielsweise ein Rolling Forecast häufiger verwendet. Hier ist ein hoher Vordefinitionsgrad zum Teil nachteilig.

## 3. Komplexität

Die Komplexität ist ein Faktor, der sich durch die Anzahl und den Grad der Abhängigkeit der Objekte bestimmt. Wichtige Faktoren sind hier beispielsweise die **Anzahl der zu beplanenden Produkte**, die **Tiefe der Fertigungsstruktur**, aber auch der **Verflechtungsgrad der Organisationseinheiten**. Ein wichtiger Komplexitätsfaktor ist die Abhängigkeit zwischen betrieblichen Objekten. Bei einer hohen Komplexität ergibt sich die Notwendigkeit einer Aufteilung in Teilpläne, was allerdings die dezentrale Koordination intensiviert. Eine gute Planung erfordert daher die Abstimmung zwischen den Planern. Insofern ist eine **dezentrale Abstimmung von Leister-Empfänger-Beziehungen** von hoher Bedeutung.

Je höher die Komplexität, desto schwieriger ist die Beurteilung von planerischen Entscheidungen, da eine Entscheidung zahlreiche andere unternehmerische Aspekte beeinflusst.

Dementsprechend ist auch die Abbildung von Abhängigkeiten durch Treiber sinnvoll, um die Einflüsse der Handlungen abschätzen zu können. Nur so lassen sich Szenarien abbilden und die Effekte unterschiedlicher Ereignisse abschätzen.

Bei hoher Komplexität sind zahlreiche Beziehungskombinationen anzutreffen. Diese lassen sich nur zum Teil unternehmensübergreifend standardisieren, wie bei einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung. Um diese Vielfalt abbilden zu können, **bedarf es einer hohen Flexibilität bei der Konfiguration**.

Eine komplexe Konzernstruktur erfordert schließlich spezifische Methoden der **Konzernplanung** (z. B. **quotale Konsolidierung, Intercompany Matching** und **Eliminierungsfunktionalitäten**). Da diese Funktionen häufig nicht zum Standardrepertoire einer Planungslösung gehören, ist hier wiederum Einrichtungsflexibilität gefordert.

## 4. Umfeld-dynamik

In einem dynamischen Umfeld entstehen ständig Situationen, die zu einer Anpassung und Veränderung der Organisationen und Systeme führen. Globalisierung, technologischer Fortschritt und die immer schnellere Verfügbarkeit von Informationen bauen Marktzutrittsschranken ab. Immer kürzer werdende Produkt- und Innovationszyklen sind in vielen Branchen zu beobachten. Die höhere Konkurrenzsituation

führt zur Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen.

Je kürzer die Marktzyklen oder je höher die Wettbewerbsintensität, desto stärker sollten Planungssysteme Anforderungen an die Prozesse flexibel abdecken können. **In einem dynamischen Umfeld sind Veränderungen an der Tagesordnung.** Um zeitnah darauf zu reagieren, bedarf es einer häufigeren Überarbeitung der Planung. Ein **dynamisches Rollieren** bildet zukunftsorientierte Informationen ab. **Kürzere Planungszyklen** sollten durch das einfache Erstellen von Planversionen optimal unterstützt werden.

Eine starke Dynamik des Marktes bringt häufige Strukturänderungen mit sich. Die **nachträgliche Anpassbarkeit von Daten** gewinnt eine sehr hohe Bedeutung. Datenstrukturen für neu hinzugekommene Märkte, neue Produkte oder Kundengruppen sind flexibel zu ergänzen. Trotz aller Dynamik muss eine **Vergleichbarkeit mit historischen Werten** komfortabel durchgeführt werden können.

Steigende und wechselnde externe Anforderungen machen zusätzliche Berichte notwendig. Die Berichtshäufigkeit steigt. Die Anpassung bestehender Berichte sowie die Generierung neuer Reports sollten ohne Programmieraufwand mit flexiblem Maskendesign möglich sein. Der Ad-hoc-Analysebedarf zur Vorbereitung von Entscheidungen nimmt deutlich zu. **Intuitiv erstellbare Analysen und Simulationen**, die sich auf wenige steuerungsrelevante KPIs konzentrieren, runden das Bild ab.

Der Einsatz integrierter IT-Systeme mit offener Architektur dürfte diesen Anforderungen am besten gerecht werden. Hohe Relevanz haben dabei eine zentrale Datenhaltung sowie die Möglichkeit, Analysen und Reports frei konfigurieren zu können, ohne auf die Hilfe von IT-Mitarbeitern angewiesen zu sein.

## 5. Compliance

Der Einfluss von Regulatorien ist auch für den Bereich der Planung nicht zu unterschätzen, auch wenn Unternehmen hinsichtlich der Ausgestaltung der Planung frei sind. Doch die Er-

gebnisse der Planung werden vielfältig verwendet. So muss bereits der **Lagebericht** auf belastbaren, nachvollziehbaren Informationen basieren. Genauso ist es bei der **Risikobetrachtung**. Ein möglicher Schaden lässt sich in vielen Fällen nur durch eine vernünftige Planung beurteilen. Für die Abschätzung der **Wirkung eines Betriebsausfalls** sind beispielsweise in der Regel Kalkulationen notwendig, wie sie in Planungsrechnungen verwendet werden. Hier kann man auf das bestehende Planungssystem zurückgreifen, es ist aber die nachträgliche **Nachvollziehbarkeit der Rechenwege** entsprechend sicherzustellen.

Besondere Anforderungen stellen sich an den Workflow. Stamm- und Bewegungsdatenänderungen sind zu dokumentieren. Sperrmechanismen gegen nachteiliges Ändern sollten vorliegen. Stammdatenänderungsprotokolle sollten vorhanden und ältere Versionen rekonstruierbar sein.

Weiterhin werden hohe Anforderungen an die Integrität der Berechnungen gestellt. Hier sollte eine zentrale Modellierung von Planungsabhängigkeiten (z. B. Ableitung der Produktionsmenge aus der Absatzplanung) unterstützt werden, so dass auf manuelle Anpassungen weitestgehend verzichtet werden kann.

Von hoher Bedeutung ist dabei auch eine mögliche Validierung. Zwar sollten über Funktionsbrücken mögliche Inkonsistenzen ausgeschlossen werden (z. B. Endbestand Anlagenspiegel = Bilanzansatz), die Möglichkeit einer weitergehenden Plausibilisierung (z. B. Kostensteigerungen nicht > 5 %) ist jedoch nicht zu unterschätzen.

## 6. Branche

Jede Branche hat ihre Besonderheiten, auch wenn es um Planung geht. Im **Handel** wird beispielsweise häufig eher zentral geplant. **Produzierende Unternehmen** benötigen eine höhere Detailtiefe (Produkte oder zumindest Produktgruppen in der Absatzplanung). Bei **Dienstleistungsunternehmen** hat die Personalkostenplanung meistens eine größere Bedeutung als die Materialkostenplanung. Organisationen der **Öffentlichen Verwaltung**

benötigen top-down-Methoden bei einem hohen Detaillierungsgrad und ein umfassendes Genehmigungsverfahren.

Weitere Wirkungen sind auf die Integration von Teilplanungen zu sehen. Produktionsunternehmen haben größere Anforderungen, Teilplanungen (Produktion, Beschaffung, etc.) zu integrieren. **Projektbasiert arbeitende Unternehmen** (Anlagenbauer, Beratungen, etc.) müssen (Multi-) Projekte abbilden können. Schließlich ist auch der Eingabekomfort zu nennen. **Filialisierte Unternehmen** haben häufig höhere Anforderungen an Aspekte wie den Komfort, die Vorbelegung und die Vordefinition von Reports, da weniger BWL-kundiges Personal in den Filialen vorhanden ist (ggf. Filialleiter, kaum Controller).

## 7. Organisation

Die Organisation eines Unternehmens ist nicht nur wichtiger Umfeldfaktor für ein Planungssystem, sondern wird selbst durch eine Vielzahl der hier genannten Umfeldfaktoren bestimmt, wie z. B. **Unternehmensgröße, Branche** oder **Internationalität**.

Die Wirkung des Organisationstyps auf die Planung kann zum einen aufbau- und ablauforganisatorisch und zum anderen innerbetrieblich und zwischenbetrieblich betrachtet werden. Matrixstrukturen sind bezüglich des Planungsablaufs deutlich komplexer als divisionale oder funktionale Organisationsformen, da beispielsweise die Abbildung eines hierarchischen Workflows nicht mehr ausreicht. **Dieselben Objekte werden teilweise aus unterschiedlichen Blickwinkeln ausgeplant**, weshalb mehr Vorplanungen aufeinander abgestimmt werden müssen. Der Vertriebscontroller muss beispielsweise zur Ausplanung seiner Vertriebsregion die Absatzplanungen von Produktgruppen wie auch die Kundensegmentplanungen berücksichtigen, die beispielsweise in einer alternativen regionalen Struktur vom jeweiligen Account Manager erstellt wurden. Je mehr eigenständige Organisationseinheiten existieren, desto aufwändiger ist die **Behandlung von Intercompany-Wertflüssen** in der Planung, beispielsweise durch die Berücksichtigung zahlreicher individueller Verrechnungspreise.

Je häufiger sich eine Organisation (zumindest in Teilen) immer wieder neu erfinden und anpassen möchte, desto wichtiger wird die **effiziente Abbildbarkeit von Umstrukturierungen bzw. Reorganisationen** in den Planversionen. Die Unterstützung von Überleitungsrechnungen oder ähnlichen Strukturhilfen wie Datenvergleichen kann für die Planer in diesem Fall eine signifikante Erleichterung in ihren Planungsaufgaben schaffen.

## 8. Funktionsbereiche

Die Art und Anzahl der planenden Funktionsbereiche (z. B. Vertrieb, Produktion, Forschung & Entwicklung) beeinflusst die Auswahl des Planungssystems wesentlich. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Integration und Koordination der Teilplanungen.

- Dies betrifft zum einen die **nötige Abstimmung von Teilplanungen entlang der Wertschöpfungskette**. Im Sinne einer treiberbasierten Planung muss es z. B. möglich sein, Absatz-, Einkaufs- und Produktionsplanung systemunterstützt aufeinander abzustimmen.
- Zum anderen ist an dieser Stelle aber auch die **Abstimmung zwischen strategischer und operativer Planung** zu nennen, die in Funktionsbereichen wie Forschung & Entwicklung (F&E) von entscheidender Bedeutung ist, um eine Umsetzung der strategischen Vorgaben zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang ist auch die Integration der Projektplanung in die Planungssysteme zu nennen, die die Budgetierungsprozesse in Funktionsbereichen wie F&E oder IT ganz erheblich entlasten kann.

Neben den Anforderungen an die Integration von Teilplanungen stellt die funktionsorientierte Planung vor allem Anforderungen an die **Konfigurationsflexibilität** der Planungssysteme. Komplexe, funktionsübergreifende Datenmodelle müssen abbildbar sein. Die Planungssysteme müssen zudem in der Lage sein, unterschiedliche Planungsmethoden wie Top-down-Planung oder Bottom-up-Planung in unterschiedlichen Funktionsbereichen nebeneinander abzubilden. Auch unterschiedliche Planungszeiträume für unterschiedliche Funktionsbereiche oder

rollierende Planungen (mit differierenden Granularitäten und Fristigkeiten) für einige Funktionsbereiche sind darzustellen. Bezüglich der Datenstrukturen haben die Funktionsbereiche zum Teil ebenfalls sehr unterschiedliche Anforderungen, die ein Planungssystem unterstützen muss. Hier können **divergente Detaillierungsgrade entlang der Hierarchien der Planungsdimensionen** oder z. B. die in der Investitionsplanung weit verbreitete Einzelpostenplanung genannt werden.

Zu guter Letzt muss aus Sicht der Funktionsbereiche eine einfache Bedienung des Planungssystems gewährleistet sein, da gerade in einigen Funktionsbereichen wie dem Vertrieb viele Mitarbeiter an einer dezentralen Planung beteiligt sind.

## 9. Internationalität

Das internationale Umfeld erfordert **mehrsprachige Softwarelösungen**, die täglich **24 Stunden zur Verfügung** stehen. Die Akzeptanz der Systeme ist abhängig von Komfortfunktionen für die Anwender. Hilfetexte, intelligente Vorbelegungen und Hintergrundberechnungen müssen die Planer unterstützen und zugleich für Datenkonsistenz sorgen. Dabei werden die erfassten Daten mit einem hohen Automatisierungsgrad validiert und konsolidiert. **Währungseffekte und Intercompany-Beziehungen** können im Customizing individuell eingestellt werden.

Es ist wichtig, die Besonderheiten der **internationalen Rechnungslegungsvorschriften** (IFRS, US GAAP) **sowie auch die lokalen Vorschriften integriert abzubilden**. Parallel sollten über standardisierte Schnittstellen lokale ERP-Systeme und deren lokale Kontenpläne angebunden werden. Die zentrale Verwaltung der Planung erfordert ein Änderungs- und Stammdatenmanagement, das mit Unterstützung von Planungsversionen die Prozessphasen dokumentiert. Von hoher Relevanz ist auch der **Schutz der Daten hinsichtlich unberechtigtem Zugriff, Vertraulichkeit und Spionage**.

Voraussetzung für einen erfolgreichen internationalen Roll-Out sind integrierte, standardisierte

IT-Basis-Strukturen. Die Praxis zeigt jedoch, dass die IT-Standardisierung den Veränderungen nicht zeitgleich folgen kann. Daher ist es oft notwendig, über zentrale Datenbankfunktionen eine gleiche Datenbasis und somit eine hohe Integration auf Konzernebene zu erzielen.

## 10. Unternehmensgröße

Ein weiterer Einflussfaktor für die Bedeutung von Planungsfunktionalitäten ist die Unternehmensgröße. Unmittelbar deutlich sind die Zusammenhänge dann, wenn innerhalb des Prinzips **Flexibilität nach der Skalierbarkeit** einer potenziellen Planungslösung gefragt wird. Je größer ein Unternehmen ist, desto wichtiger werden Fragestellungen in Bezug auf die **maximale Anzahl der Planer**, die **maximale Anzahl der simultanen Zugriffe** sowie die **maximale Größe des Datenmodells und der Datenmenge**. Auch Fragen im Kontext von Berechtigungskonzepten, z. B. die direkte Übernahme von Berechtigungen aus ERP-Systemen, werden mit steigender Unternehmensgröße immer wichtiger.

Je größer das Unternehmen und damit (in der Regel) je mehr Planungsbeteiligte, desto lauter ist der Ruf nach Benutzerfreundlichkeit und intelligenter Unterstützung im Planungsprozess. Dabei helfen u. a. verbesserte Plausibilisierungsfunktionen, eine höhere Aktualität und Verfügbarkeit der Prämissen, Transparenz über Interdependenzen und Modifikationen im Planungsdatenmodell.

Auf die meisten anderen Auswahlfaktoren wirkt der Umfeldfaktor Unternehmensgröße indirekt, zumeist über die Umfeldfaktoren Komplexität und Organisation. Im Bereich des Prinzips Einfachheit werden so insbesondere die Prozessanforderungen durch die Unternehmensgröße stark determiniert. Dies betrifft z. B. die **Workflow-Unterstützung**, die für mittelgroße Unternehmen an Bedeutung gewinnt und für große Unternehmen aufgrund der steigenden Anzahl der Planer ein Muss wird.

Allerdings sind auch die mittelbaren Einflüsse wichtig. Sind die Einheiten geografisch weiter verteilt, ist eine Web-Unterstützung vorteilhaft. Somit wird für größere Unternehmen auch der

Auswahlfaktor Eingabeanforderungen für die Planer immer wichtiger. Innerhalb des Prinzips Integration werden auch wieder indirekt über die Umfeldfaktoren Komplexität und Organisation Fragestellungen im Kontext der Koordination von Teilplanungen und in Bezug auf die technische Integrierbarkeit der IT-Systeme mit steigender Unternehmensgröße immer entscheidender. Durch die steigende Anzahl und die höhere Spezialisierung der Planer sowie eine oftmals vorherrschende heterogene IT-Landschaft sind dies wichtige Auswahlfaktoren.

### Einflüsse des Planungs- und Steuerungssystems

Alle aufgezählten Umfeldfaktoren fließen in die Gestaltung des Planungs- und Steuerungssystems ein. Dieses ist erst einmal unabhängig von der systemseitigen Implementierung, sondern gibt vielmehr den Rahmen dafür vor.

Bei der Entscheidung für die Gestaltung des Planungs- und Steuerungssystems muss natürlich Ziel und Zweck der Planung an erster Stelle stehen. Häufig wird dies auf die Bereitstellung von Plan-Ist-Vergleichen reduziert. Dass Planung selbst Basis für Personal- und Investitionsentscheidungen ist, dass sie die Grundlage für Führungsentscheidungen bereitstellen muss und dass Planung einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis haben kann, wird häufig vergessen.

Das Planungs- und Steuerungssystem selbst wird durch folgende Faktoren charakterisiert:

- Ist eine dezentrale oder zentrale Planung sinnvoll?
- Welche Planungsmethoden sollen eingesetzt werden?
- Was sind geeignete Planungsarten?
- Welcher Detaillierungsgrad ist nötig und sinnvoll?

#### Dezentrale oder zentrale Planung

Wie bereits dargestellt, haben die Firmenstruktur und Firmengröße einen wesentlichen Einfluss auf die Art der Planung und damit auf die Auswahl

geeigneter Werkzeuge. Je verzweigter und verteilter das Unternehmen, desto größer die Anforderungen an die **Verdichtung der Daten**, an die **Verteilung von Planvorgaben** und an die **gleichzeitige Verschiedenheit der Planung** auf unterschiedlichen Planungsebenen. Aus den daraus resultierenden Ansprüchen an das Planungssystem ergeben sich direkte Anforderungen an die systemtechnische Umsetzung.

Bei dezentraler Planung sind die Anforderungen an das Planungssystem höher als bei zentraler Planung. Dezentrale Planungsanforderungen werden wegen der großen Datenmengen und der Arbeit an verschiedenen Standorten insbesondere von **webfähiger Software auf Basis einer OLAP- oder relationalen Datenbank** unterstützt.

#### Planungsmethoden

Bei der Bottom-up-Planung werden Detailplanungen unterer Ebenen nach oben verdichtet. Bei der Top-down-Planung erfolgen Eingaben oder zumindest Zielvorgaben auf verdichteter Ebene, die ggf. durch eine **systemgestützte Aufteilung („Splashen“)** auf untere Ebenen heruntergebrochen werden. Bottom-up wird die dezentrale Planung durch webbasierte Lösungen besonders gut unterstützt. Für Top-down-Planungen sind wegen der nötigen Regeln und der gleichzeitigen Verwaltung von Planwerten im mehrdimensionalen Umfeld OLAP-Werkzeuge geeignet.

Unabhängig davon werden über rollierende Funktionen wie den **Rolling Forecast** kurz- und mittelfristige Zeiträume, häufig in direkter Beziehung zur **Liquiditätsplanung**, betrachtet. Der Rolling Forecast wie auch die Liquiditätsplanung lassen sich gut mit ERP-gestützten Lösungen umsetzen, da die Istdaten jederzeit ohne Schnittstellen bereits mit dem Planungssystem verbunden sind.

Die gewählten Planungsmethoden stehen häufig in direkter Wechselwirkung mit der Entscheidung zentrale oder dezentrale Planung und haben dadurch einen wesentlichen Einfluss auf die Auswahl der Werkzeuge. Für kleinere Unternehmen oder bei zentraler Planung für das Gesamtunternehmen reicht häufig eine

ganzheitliche Planung ohne Berücksichtigung von Hierarchien.

#### Planungsarten

Es gibt eine Vielfalt an Planungsarten. Einige davon wurden durch uns betrachtet:

- Die **strategische Planung** ist gekennzeichnet durch einen langen, nicht immer klar festgelegten, Zeitraum, wenige verdichtete Werte und einen hohen Anteil an verbaler Beschreibung.
- Die **Ergebnisplanung** ist eine der am häufigsten eingesetzten Planungsarten. Sie erfolgt meist als Jahresplanung und wird in der einfachsten Form, durch Hochrechnung der Vergangenheitswerte, auch in kleinen Unternehmen eingesetzt.
- Daran schließt sich häufig die **integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung** an, die idealerweise vollständig integriert ist, so dass sich unter anderem Zahlungswirkungen aus GuV und Bilanzveränderungen ergeben.
- Auch die **kurzfristige Liquiditätsplanung**, als Vorscheurechnung für kurze Zeiträume auf Basis der offenen Posten, ist als Bestandteil von Buchhaltungssystemen weit verbreitet. Sollen die offenen Aufträge und offenen Bestellungen sowie die Daten aus der Jahresplanung einbezogen und damit eine mittel- bis langfristige Liquidität ermittelt werden, ist der Anspruch höher und die Verbreitung entsprechend übersichtlicher.
- Die **Investitionsplanung** fließt direkt in die Bilanzplanung und die Personalplanung als Grundlage über die Personalkostenplanung in die GuV-Planung ein.
- Die **Projektplanung**, als spezielle Form der zeitbezogenen Erlös- und Kostenplanung für konkrete Projekte, fließt ebenfalls in die Ergebnisplanung ein.

Bereits durch diese kurze Übersicht wird deutlich, dass durch die Entscheidung für bestimmte Planungsarten oder ein System von Planungsarten konkrete Anforderungen an die Planungs-

lösung bestimmt werden. Entsprechend gibt es für unterschiedliche Planungsarten unterschiedliche Werkzeuge. Ein optimales Planungssystem sollte deshalb unterschiedliche Werkzeuge in einer einheitlichen Oberfläche und mit voller Verknüpfung der Planungsergebnisse der einzelnen Teilpläne anbieten.

#### Angestrebter Detaillierungsgrad

Der **gewünschte bzw. benötigte Detaillierungsgrad der Planung** ist stark von subjektiven Faktoren abhängig. Ein geringerer Detaillierungsgrad bedeutet tendenziell weniger Aufwand und höhere Flexibilität (da weniger Daten zu adaptieren sind), umgekehrt jedoch weniger vorhandene Informationen für (Abweichungs-) Analysen und Berichte. Der erforderliche und gewünschte Grad der Detaillierung ist immer unternehmensindividuell festzulegen, auch wenn sicher der Reifegrad des Controllings, die Branche, die Umfelddynamik und andere Faktoren einen wesentlichen Einfluss darauf haben. Ein hoher Detaillierungsgrad vervielfacht

die Datenmenge, kann aber branchenspezifisch sinnvoll oder notwendig sein. Er ergibt sich häufig aus Planungsfunktionen, die auf Istalgorithmen beruhen (Personalkostenhochrechnung auf Basis der Lohnrechnung etc.).

**Schnittstellen** erfordern häufig eine Verdichtung der Daten, um die Datenmenge zu reduzieren. Entsprechend werden Anforderungen an einen hohen Detaillierungsgrad insbesondere von ERP-gestützten Tools unterstützt, die ohne Schnittstellen direkt auf die detaillierten Originaldaten zugreifen können.

Die Detaillierung und darauf aufbauende Planungs- und Analyseanforderungen beeinflussen maßgeblich die Systemauswahl, da das System die Datenmenge abbilden und eine Konsolidierung der Details sowie darauf aufsetzende Analysefunktionalitäten unterstützen muss. Die Möglichkeit, die Detaillierung funktionsbereichs- oder abteilungsbezogen zu variieren bzw. eine unternehmensweite Mindestdetaillierung vorzugeben, die von den Planern ggf. erweitert werden kann, muss im Planungssystem abbildbar sein. Die erwähnte Konsolidie-

rung der Daten muss ermöglichen, verschiedene Aggregationsniveaus für verschiedene Hierarchieebenen bereitzustellen.

#### Zusammenfassung

Der Umfang dieses Aufsatzduos lässt ahnen, dass sich hinter der Auswahl von Planungssystemen eine hohe Komplexität verbirgt. Die können wir leider nicht wegdiskutieren. Allerdings geben wir die dringende Empfehlung, sich bei einer Auswahl intensiv mit den Zielen und Umfeldfaktoren zu beschäftigen.

Eine passende Software kann nur dann ausgewählt und implementiert werden, wenn klar ist, welche Ziele mit der Planung verfolgt werden, wie das Planungs- und Steuerungssystem ausgeprägt ist und welche Umfeldfaktoren auf das System einwirken.

#### Literatur

ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ (Hrsg.): Der Controlling-Berater, Band 3, Freiburg im Breisgau 2009 ■

# performance >>

Spürbar mehr Flexibilität und Performance mit den Lösungen für Planung und Projektcontrolling von prevero.

[www.prevero.com](http://www.prevero.com)

prevero

# Die richtige Controlling- oder Kostenrechnungssoftware finden

von Christoph Groß

Jeder Controller steht einmal oder gar öfters vor der Frage, welche Softwarelösung er im Bereich Controlling oder Kostenrechnung im eigenen Unternehmen einsetzen kann. Bei der Auswahl kann man entweder auf die im vorherigen Unternehmen genutzte Lösung oder Empfehlungen zurückgreifen, die aus Presse, Messe oder Werbung bekannten Anbieter in die Auswahl mit einbeziehen oder auch recherchieren, ob es vielleicht nicht doch eine Lösung gibt, die den Anforderungen und vielleicht auch dem definierten Budget noch besser gerecht werden kann.

Doch wie geht man bei einer derartigen Recherche vor? Bevor Sie sich diese Frage stellen, sollten Sie sich erst einmal bewusst machen, welche Art von Lösung für Sie überhaupt in Frage kommt. Bei der Suche führen durchaus verschiedene Wege zum gewünschten Ergebnis, doch welcher ist der richtige für Sie? Welche Funktionalitäten sind wirklich wichtig und vor allem, welcher Anbieter kann was? Dabei sollte man bei der Auswahl nie den Tücken der „Annahme“ erliegen. Wenn Sie nicht recherchiert haben, ob der Anbieter wirklich das kann, was

Sie benötigen, dann sollten Sie es nie einfach annehmen. Nachhaken ist hier gefragt, ganz gemäß dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“.

## Welche Lösungsvariante ist für Ihre Anforderung die Beste?

- a.) Die ERP-Software mit Zusatzmodul Controlling / Kostenrechnung für eine bestimmte ERP / Finanzlösung.

	Anbieter	System	Hersteller / Vertriebspartner (H/VP)	Anzahl Mitarbeiter		Standorte	Gesamtinstallationen (Deutschland)	Gesamtinstallationen (Weltweit)	Eigene Kunden (Deutschland)	Eigene Kunden (Weltweit)	Preis- / Auslieferungsmodell				Zielgruppe < 100 Mitarbeiter
				Deutschland	Weltweit (Gesamt)						Lizenz je Named User	Lizenz je Concurrent User	Mietmodell	Software as a Service (ASP- und Mietmodell) / Multi-Instance	
1	Zopus GmbH	CODA 2count	VP	10		x	100	2600			x				
2	ADDISON Software und Se	Komplettlösung für das Rec	H	500		x			20000						x
3	Ametras Documents GmbH	A.line	H	6	51	x	134		134	150		x		x	x
4	BMD Systemhaus GesmbH	BMD Business Software	H	3	320	x	70	16000	70			x		x	x
5	BOARD Deutschland GmbH	BOARD Management Intell	H		100	x		2000			x				x
6	bob Systemlösungen	bob Controlling Suite	H	19		x	30		30		x			x	x
7	Comarch Software und Ber	Comarch Semiramis	VP	324	410	x			67			x	x	x	x
8	CP Corporate Planning AG	Corporate Planner	H	115	129	x		25000			x	x			x
9	CSS GmbH	eGECKO Controlling	H	82		x	610	617	610	617		x		x	x
10	Diamant Software GmbH & e.bootis ag	Diamant Rechnungswesen	H	100		x	4000				x				x
11	FibuNet GmbH	FibuNet	H	25		x	1300	1340	1300	1340		x		x	x
12	GDC Software GmbH	GDC Rechnungswesen	H	35		x	5000				x				x
13	HUP AG	gypylon Rechnungswesen	H	160		x	570		220			x		x	x
14	K+H Software KG	fimox Rechnungswesen	H	35		x	400	1500	400	1500	x			x	x
15	Kern AG	Allevo	H	26		x							x		x
16	Mega Software GmbH	MegaPlus	H	60	60	x	800		600			x	x	x	x
17	PORTOLAN Commerce So	EVM Rechnungswesen Su	H	60	70	x	180	406	180	348	x				x
18	SAP Deutschland AG & Co	SAP Business ByDesign	H	14300	51000	x		100		100	x		x	x	x
19	SAP Deutschland AG & Co	SAP ERP 6.0	H	14300	51000	x		75000			x			x	x
20	SBS Software GmbH	SBS Rewe plus®	H	96		x	5600					x		x	x
21	SEF IT-Management GmbH	syska SQL Rechnungswes	VP	28		x	2400		71			x			x
22	SIC Software Industrie Cor	SICsone/financials®	H	45		x	600		600		x	x	x		x
23	Soreco Business Managem	Xpert.Line	H	10	135	x	15	2235			x	x			x
24	SRB Software & Consulting	SAP ERP 6.0	VP	5		x		75000			x			x	x
25	Varial Software AG	Varial	H	65		x	5700				x	x			x
26	VEDA GmbH	VEDA FA Finanzen	H	138		x	240		230		x			x	x
27	Wilken GmbH	Wilken ERP	H	390		x	820		820		x		x	x	x

Abb. 1: Marktübersicht auf Basis der Marktrecherche



- b.) Die unabhängige Controlling-/Kostenrechnungssoftware als Zusatzmodul zu einer beliebigen ERP / Finanzlösung.
- c.) Die Toolbox auf Basis einer Reportinglösung, quasi als Baukasten, um die eigenen Analysen im Bereich Controlling / Kostenrechnung zu erstellen.

Um die **Möglichkeiten einer korrekten Marktrecherche** zu verdeutlichen, versetzen wir uns doch einfach in die Lage eines Controllers, der aktuell auf der Suche nach einer neuen Lösung ist. Bedenken Sie aber dabei, dass sowohl die Anforderungen als auch Rahmenbedingungen bei einer eigenen Recherche natürlich anders sein werden.

**Unser Beispielunternehmen:**

- 350 Mitarbeiter
- Maschinen & Anlagenbau
- Lokationen in Deutschland, Großbritannien und Frankreich

**Unsere Anforderungen:**

- Eine länderübergreifend einsetzbare Lösung mit den folgenden Kriterien und Funktionen
  - Controlling und Kostenrechnung
  - Datenkonsolidierung
  - Erstellung eigener Analysen
  - Mehrsprachig

**Zielsetzung:**

- Marktüberblick über relevante Anbieter mit den wichtigsten Funktionen
- Direkter Zugriff auf alle für die Entscheidung relevanten Daten wie: Funktionalität, Technologie, Unternehmen und Referenzen

Um die Marktrecherche effizient und neutral gestalten zu können, haben wir die **kostenfreie Internetplattform IT-Matchmaker® der Trovarit AG** genutzt. Hier wurden die in der nachfolgenden Marktübersicht enthaltenen Kriterien sowie das Profil unseres Beispielunternehmens erfasst. Eine beispielhafte Auswertung

finden Sie in der aufgeführten Marktübersicht (alphabetisch nach Firmennamen sortiert; vgl. Abbildung 1).

Informieren Sie sich doch einfach selber! Unter [www.it-matchmaker.com/icv](http://www.it-matchmaker.com/icv) können Sie kostenlos in mehr als 1.600 Softwarelösungen recherchieren.

Als Ergebnis erhalten Sie dann einen TOP20-Report im PDF-Format, quasi wie eine individuelle Marktübersicht, aber mit zusätzlichen Informationen zu den Anbietern, Lösungen oder Referenzen.

**Tipps für die Suche nach der richtigen Softwarelösung:**

- Den Markt auf breiter Basis scannen, z. B. mit einem Werkzeug wie dem IT-Matchmaker®; verlassen Sie sich nicht nur auf Empfehlungen oder die bekannten Anbieter
- Nur auf nachweisbare Angaben vertrauen – keine Annahmen treffen
- Anbieter in den verschiedenen Bereichen wie Funktionen, Unternehmen, Referenzen etc. vergleichen
- Erstellen Sie ein Lastenheft mit Ihren Anforderungen und vergleichen Sie relevante Lösungen damit auf einem möglichst hohen Detaillierungsgrad

**Autor**



**Christoph Groß**

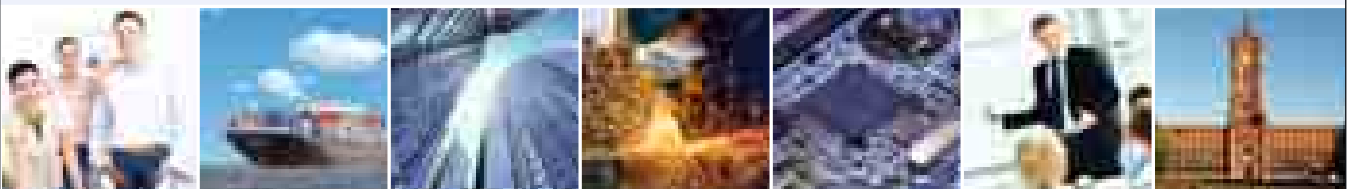
ist seit 2005 selbstständiger Unternehmensberater, mit dem Schwerpunkt der Softwarebedarfsermittlung und Softwareauswahl in Industrie, Handel und Logistik, mit einer „neutral beraten oder Geld zurück Garantie“. In diesem Umfeld hat er bereits über 30 Auswahlprojekte bei Unternehmen von 25 bis 4.000 Mitarbeitern unterstützt.

E-Mail: [christoh.gross@scc-center.de](mailto:christoh.gross@scc-center.de)

[www.lucanet.com](http://www.lucanet.com)



Planung. Controlling. Konsolidierung.



**Software, Seminare und Beratung**  
für Business Intelligence im Rechnungswesen

Sie möchten weitere Informationen?  
Dann kontaktieren Sie uns:

Telefon: +49 (0)30 - 46 99 10 0  
E-Mail: [info@lucanet.com](mailto:info@lucanet.com)

# Absatzprognosen ohne Marktforschung: Wie geht das?

## Kollektive Intelligenz – intelligent genutzt

von Christian Halemba und Aleksandar Ivanov

Wie kommt man als Controller an notwendige Daten, Annahmen und Informationen, um möglichst belastbare Berichte und Prognosen erstellen zu können? **Elektronische Prognosemärkte (EPM)** sind eine Methode, um das verteilte **Wissen von Mitarbeitern** zu einem vorgegebenem Thema in wenigen Tagen sammeln und **in harte Zahlen umwandeln** zu können. Anhand von Fallstudien soll hier gezeigt werden, wie Unternehmen wie die Deutsche Telekom, Henkel, Syngenta und Tchibo EPM nutzen, um die Kosten der Informationsbeschaffung zu senken und zugleich deren Qualität zu erhöhen.

### Funktionsprinzip

Elektronische Prognosemärkte sind **web-basierte Informationsbörsen**, die innerhalb von Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen in kürzester Zeit bündeln können (Abbildung 1). Die Mitarbeiter sehen in einem EPM-Portal bestimmte Prognosefragen, z. B. „*Wie wird der Absatz von Produkt X in KW14 sein?*“. Die Teilnehmer geben ihre Meinung ab und machen dabei auch einen Einsatz auf ihre Prognose mit Spielgeld. Je sicherer man sich ist, desto mehr kann man einsetzen.

Dieses System schafft einen Anreiz für Mitarbeiter, **möglichst genaue individuelle Prognosen** zu machen, denn je näher man am tatsächlichen Ergebnis liegt, **desto mehr Spielgeld gewinnt man**. Um einen echten Anreiz zu schaffen, können die Monatsbesten echte Preise gewinnen und erhalten unternehmensweite Visibility.

Das EPM-System bündelt alle abgegebenen Meinungen zu einer konsistenten Gesamtprog-

nose, die nachweislich genauer<sup>1,2</sup> ist als traditionelle Methoden, wie etwa statistische Schätzungen oder Umfragen. Zudem ist das System **selbst-reinigend**, d. h. diejenigen, die oft schlecht tippen (oder mit Absicht falsch tippen), verlieren „Cash“ und haben bei der nächsten Prognosefrage weniger Spielgeld, wodurch ihr Einfluss auf die Gesamtprognose sinkt.

Die **Henkel AG & Co. KG** nutzt EPM in ihrer Supply-Chain-Planung, um mit genaueren EPM-Prognosen ihre Einkaufs- und die Produktionsplanung zu optimieren. Bei Henkel konnte das EPM-System die Prognosegenauigkeit um 15 Prozentpunkte steigern. Dieser Verbesserungssprung gelang, da der EPM-Ansatz zum ersten Mal das gesamte relevante Wissen aus Lager, Produktion, Vertrieb und Zentrale kurzfristig und aufwandsarm zusammenführen konnte, anstatt Prognosen nur auf dem Wissen einer kleinen Gruppe von Experten aufzubauen.

In einer Region wie Nordamerika ergeben sich für Henkel **durch die erhöhte Planungsqualität jährliche EBIT-Steigerungen** im hohen zweistelligen Millionenbereich. Diese entstehen einerseits durch die Vermeidung von entgangenen Umsätzen, welche den größten EBIT-Impact haben, als auch durch die Optimierung von Rohstoffeinkauf und Lagerhaltung.

### Anwendungsbereiche

Abbildung 2 zeigt typische Anwendungen von EPM. Die häufigsten Anwendungen umfassen:

- Regelmäßige **Absatzprognosen** verschiedener Produkte und Dienstleistungen,

- **Prognosen für Neuprodukte** und -dienste, zu denen noch keine historischen Daten vorliegen,
- Lieferung von **Inputs für Projektanträge**, z. B. Entwicklungskosten und -dauer sowie Umsatzpotenzial,
- Sowie die **Schätzung** einer Vielzahl von **Risikoparametern und Wahrscheinlichkeiten**.

Eine 4-jährige Studie von **McKinsey & Co.**, welche 2010 veröffentlicht wurde, weist EPM als eine von 12 mittlerweile etablierten **Web2.0-Methoden** in Unternehmen aus.<sup>3</sup> Darin wird der positive Einfluss derartiger Ansätze auf das Unternehmensergebnis erstmals empirisch nachgewiesen.

### Kosten und Nutzen von EPM

Unternehmen setzen EPM primär aus zwei Gründen ein (Abbildung 2). Zum einen gilt es Informationskosten, die durch Marktforschung, kostenpflichtige externe Datenquellen und Analysten-Reports entstehen, zu senken. Das andere Ziel kann sein, die Qualität von Inputs, die in Controlling und Planung einfließen, zu erhöhen, wie im Falle von Henkel im Text gezeigt.

Als Controller ist man bei der Arbeit an Berichten, Budgets und Prognosen auf verschiedenste Informationen angewiesen, für die entweder hohe externe Kosten durch Marktforschung entstehen, oder in aufwendigen internen Prozessen über verschiedene Abteilungen hinweg kostbare interne Ressourcen gebunden werden.

Die **Tchibo GmbH** beispielweise nutzt für ihre **neuen Non-Food-Produkte** einen Prognose-



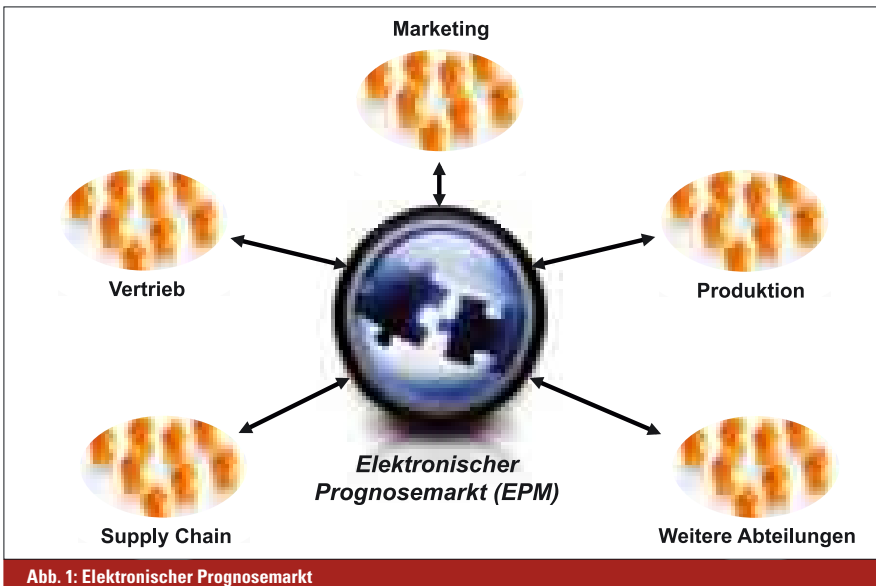


Abb. 1: Elektronischer Prognosemarkt

prozess, bei dem regelmäßig Testverkäufe und Kundenbefragungen durchgeführt werden, um den Absatz der teilweise auf Bestellung gefertigten Produkte möglichst genau im Voraus treffen zu können. Um die hohen Kosten dieses Prozesses zu senken, hat Tchibo EPM als eine alternative Methode identifiziert.

Tchibos Planungsteam in der Hamburger Zentrale vernetzte innerhalb weniger Wochen 100 der insgesamt über 2.500 Filialen mit einem EPM-System. Die Filialleiter besuchten regelmäßig nach Ladenschluss das EPM-Intranetportal und gaben ihre Absatzprognosen zu geplanten Neuartikeln ab.

Nach einer 5-wöchigen Testphase konnte das Team verifizieren, dass die EPM-Prognosen die gleiche Prognosegenauigkeit hatten wie der bisherige Prozess – und dabei **90% der Kosten einsparten!** Dadurch wurde Tchibo in die Lage versetzt, seine Prognosekosten um einen hohen 7-stelligen Betrag pro Jahr zu senken, indem ein Teil der Testverkäufe und Befragungen durch EPM ersetzt wird.

**Die Kosten eines EPM-Systems bewegen sich im mittleren 5-stelligen Bereich jährlich.** Zudem sind bei der Ersteinführung Einmalkosten zu berücksichtigen, z. B. die Integration in bestehende Systeme und Prozesse. Die Amortisationszeit einer EPM-Investition einschließlich Ersteinführungskosten liegt unter einem Jahr, abhängig von den Kosten des Prozesses, welcher durch das EPM-System ergänzt oder ersetzt werden soll.

Die günstige Kostensituation, welche EPM-Systeme durch Nutzung von Web-Technologien erreichen, ermöglicht auch mittelständischen Unternehmen, sich dieser modernen Prognosemethode zu bedienen, die damit nicht nur Großkonzernen vorbehalten bleibt.

So nutzt beispielsweise ein mittelständisches Bauunternehmen ein EPM-System für verbesserte Auslastungsprognosen, um mit diesen seine mittelfristige Investitionsplanung zu optimieren. Daneben wird das kollektive Wissen der Mitarbeiter auch für strategische Prognosen genutzt, z. B. bei der Vorhersage des Wettbewerbersverhalten und der mittel- und langfristigen Markt- und Preisentwicklung.

### Einführung von EPM im Unternehmen

Die Einführung eines EPM-Systems erfolgt üblicherweise in drei Stufen (Abbildung 3). In

Stufe 1 gilt es in einer Pilotphase mit begrenztem Teilnehmerkreis zunächst Akzeptanz für den neuartigen Ansatz zu schaffen. **Ein EPM-System soll das Wissen von Mitarbeitern einer oder mehrerer Abteilungen bündeln**, und somit muss man in der ersten Phase frühzeitig diese Abteilung(en) an den Tisch holen und in die Planung des neuen Portals mit einbeziehen. Zudem gilt es zu klären, welche organisatorische Einheit das EPM-System betreuen soll. Bei unternehmensübergreifender Nutzung bietet sich hierfür die HR-Abteilung an. Nutzt dagegen nur eine Abteilung das System, kann es innerhalb dieser Abteilung verwaltet werden.

Aus Sicht der teilnehmenden Mitarbeiter kann ein EPM-Portal auf zwei verschiedene Arten zugänglich gemacht werden. Entweder integriert man das System in einem bestehenden **Intranet-Portal**, so dass Mitarbeiter das EPM-Portal mit ihren bestehenden Logindaten innerhalb des Intranet-Portals nutzen können. Oder das EPM-System wird als **Standalone-Portal** von einem Anbieter extern gehostet und die Mitarbeiter nutzen es **über eine gesicherte Internetverbindung**.

Für das Management und Planer, welche die EPM-Prognosen nutzen möchten, bieten sich ebenfalls zwei Möglichkeiten der Einbettung in den Arbeitsprozess. Die Ergebnisse des EPM-Systems können automatisiert in ein bestehendes System, z. B. ERP-System, übertragen werden oder sie werden im EPM-Portal als Excel-Download für den Planer zur Verfügung gestellt.

In der ersten Einführungsstufe muss ein EPM-System dann seinen Nutzen unter Beweis stellen. Dazu sollten in einem **ca. 2-monatigen**

Anwendungsgebiete von EPM	Nutzen von EPM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz- und Absatzprognose</li> <li>• Prognose von KPIs von Neuprodukten</li> <li>• Projektprognosen (Kosten, Dauer etc.)</li> <li>• Risikoparameter (Eintrittswahrscheinlichkeiten)</li> <li>• Marktentwicklung, Wettbewerbersverhalten u. Ä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweislich geringere Kosten als externe Marktforschung</li> <li>• Nachweislich höhere Prognosegenauigkeit als statistische Methoden</li> <li>• Schnellere Ergebnisse durch Nutzung moderner Web-Technologien</li> </ul>

Abb. 2: Anwendungsgebiete und Nutzen von EPM

	Stufe 1 (Pilotphase)	Stufe 2 (Vorbereitung Roll-out)	Roll out (Dauernutzung)
<b>Dauer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 2 Monate Testbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2 Monate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 2 Monate</li> </ul>
<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzen des EPM-Systems prüfen</li> <li>Akzeptanz für EPM-Ansatz schaffen</li> <li>Learnings generieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung des Systems an Unternehmen, z.B. Integration ins Intranet, Anbindung an Reporting-Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verankerung von EPM im Business-Prozess</li> <li>Definition von Prognosen, die „ab sofort“ nur noch im EPM getätigt werden</li> </ul>
<b>Teilnehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typischerweise 30-200 Teilnehmer, im Allgemeinen aber immer stark unternehmensspezifisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Je nach Thema und Unternehmensgröße Erweiterung des Teilnehmerkreises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erweiterung auf endgültigen Teilnehmerkreis</li> </ul>

Abb. 3: Einführungsplan

**Testbetrieb mit begrenztem Teilnehmerkreis** die Prognosegenauigkeit getestet und Learnings gesammelt werden. Verläuft die erste Stufe zufriedenstellend, so wird in Einführungsstufe 2 das System in den Arbeitsalltag integriert und weiteren Teilnehmern zugänglich gemacht. In Stufe 3 befindet sich das EPM-System in seinem Endausbauzustand und wird regelmäßig von Mitarbeitern genutzt.

Je nach Anzahl der zu prognostizierenden Zielgrößen benötigt man eine Mindestanzahl aktiver Teilnehmer, um valide EPM-Prognosen erhalten zu können. Als Daumenregeln gelten: **50 aktive Teilnehmer für 30 Prognosegrößen** (z. B. 10 Produkte in 3 Regionen); **100 aktive Teilnehmer für 60 Prognosegrößen**; **200 aktive Teilnehmer für 100 Prognosegrößen**. Ein

Teilnehmer nimmt typischerweise an mehreren Prognosen teil, wodurch für jede Prognose eine ausreichende Informationsmenge zusammengetragen wird. Wichtig ist zu verstehen, dass es bei EPM, anders als bei Umfragen, keine große repräsentative Teilnehmerzahl braucht (= representative crowd). Vielmehr benötigt man die richtigen Teilnehmer, welche relevante Informationen zu den jeweiligen Prognosen haben (= „wise“ crowd).

Die **Deutsche Telekom** hat entlang dieses 3-stufigen Best-Practice-Prozesses über einen Zeitraum von 6 Monaten EPM schrittweise eingeführt. In Stufe 1 wurden zunächst Prognosen über das Potenzial neuer Produkte und strategische Prognosen in das EPM-System eingestellt. Es wurden **ca. 1.000 Mitarbeiter aus**

**dem Marketing, dem Netzbetrieb, der Forschung und der Konzernstrategie** eingeladen. Die Teilnehmer konnten immer nur die Prognosen sehen, welche für sie relevant waren. Damit konnte das Management auch das Targeting von Wissensträgern zu verschiedenen Themenbereichen testen.

Nach Ablauf des Testbetriebs in Stufe 1 konnte der Nutzen des EPM-Systems für das Marketing und die Strategie besser quantifiziert werden. So sammelte das System **in nur 4 Tagen über 18.000 Meinungen zu verschiedenen Produkten** von den deutschlandweit verteilten Mitarbeitern und wandelte das Resultat in quantitative Zahlen für den Business Case um. Damit konnte das Potenzial neuer Produkte mit einer weitaus breiteren Fundierung beurteilt werden, als es bei Analysen eines kleinen Experten-Gremiums der Fall gewesen wäre. Im Strategie-Bereich bewies das EPM-System eine um 5 Prozentpunkte höhere Prognosegenauigkeit als die Referenzprognosen der besten nationalen und internationalen Experten.

Mit diesen Ergebnissen war der Weg für eine konzernweite Implementierung des EPM geebnet. Das System wurde bei der Konzern-HR verankert und allen Bereichen zugänglich gemacht. Jeder Bereich kann jederzeit Prognosefragen einstellen und passende Teilnehmergruppen dazu einladen. Bei entsprechender Aktivität lagen die kollektiven Prognoseergebnisse nach nur 3 Tagen vor, was insbesondere vom Top-Management honoriert wird, welches

**Autoren**



**Christian Halemba** ist Marktforscher und freier Berater. Er hat langjährige Erfahrung in der Marktforschung von Konzerntöchtern, Beratungsunternehmen und Marktforschungsinstituten. Bei Analyx kümmert er sich um das Business Development.  
E-Mail: christian.halemba@analyx.com

**Aleksandar Ivanov**

ist Partner bei der Firma Analyx und als Forschungsleiter dort für die Entwicklung des CrowdWorx EPM-Systems zuständig.  
E-Mail: aleksandar.ivanov@analyx.com



regelmäßig schnelle Inputs für kritische Entscheidungen benötigt.

## Fazit

In Unternehmen liegt ein ungehobener Schatz: Das Wissen der Mitarbeiter über Märkte, Produkte, Wettbewerber und Kunden. Dieser Schatz kann jetzt mit modernen Web-Methoden erstmalig nutzbar gemacht werden. Anders als bei Wikis, Foren und Blogs horten Elektronische Prognosemärkte dieses Wissen nicht nur in endlosen Textsammlungen, sondern wandeln es direkt in entscheidungsrelevante quantitative KPIs um. Um den Schatz im eigenen Haus zu heben, sollten Unternehmen sich Gedanken über zu prognostizierende Zielgrößen machen und mögliche Teilnehmer identifizieren.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Ivanov, A. (2009): Using Prediction Markets to Harness Collective Wisdom for Forecasting, in: Journal of Business Forecasting, 23. Jg., H. 3, S. 9 - 14

<sup>2</sup> Berg, J.; Forsythe, R.; Nelson, F.; Rietz, T. (2000): Results from a Dozen Years of Election Futures Markets Research, University of Iowa

<sup>3</sup> McKinsey Quarterly, The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday, Dezember 2010

## Interview von Dietmar Pascher, Trainer der Controller Akademie, mit Christian Halemba und Aleksandar Ivanov

**Pascher:** Ich habe in unserem Vertriebscontrolling-Seminar durch Herrn Klaus Schikora von „Crowd Forecasting“ gehört. Ich dachte spontan, das ist etwas für unsere Controller. Wie lange arbeiten Sie schon mit Elektronischen Prognosemärkten (EPM)?

**Halemba / Ivanov:** Seit 5 Jahren beschäftigen wir uns mit diesem Thema und haben erfolgreiche Installationen in den unterschiedlichsten Branchen.

**Pascher:** Gerade für uns Controller ist es wichtig, möglichst realistische Budgets mit dem Management zu erarbeiten. Dabei wird beim Absatz oft tief und bei den Kosten hoch gestapelt. Man will ja auf der sicheren Seite sein und seine Ziele auf alle Fälle erreichen. So ein „Collective Forecasting“ könnte da sicher etwas mehr Objektivität bringen, oder?

**Halemba / Ivanov:** Ja genau! Ein EPM-System scheint die einzig politisch akzeptable Lösung, da hier niemand seine Interessen in die Prognose einfließen lassen kann bzw. EPM diese selbst korrigiert. Bei schlechten (zu tief oder zu hoch gestapelten) Schätzungen verspielt der Teilnehmer mehr und mehr von seinem Spielgeld und damit verlieren seine zukünftigen Schätzungen an Gewicht.

**Pascher:** Welche Erfahrungen haben Sie im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen gemacht?

**Halemba / Ivanov:** Es braucht die Unterstützung und den Willen vom Top Management, EPM als Basis für die Zielvereinbarungen zu etablieren.

**Pascher:** Worauf ist bei der Einführung besonders zu achten?

**Halemba / Ivanov:** Wie bei allen Projekten ist ein interner Champion nötig, der voll hinter der Methode steht. Wir empfehlen zunächst immer ein Pilotprojekt, um Learnings und Response der Organisation zu prüfen. Dabei braucht es zunächst für Mitarbeiter relevante Themen (z. B. Umsatzprognose), um ihr volles Interesse zu haben.

**Pascher:** Was sollte auf alle Fälle vermieden werden?

**Halemba / Ivanov:** Wichtig ist, dass die Teilnehmer nicht gegeneinander antreten und eine Rangliste der besten Schätzungen entsteht. Wir nutzen ein Punktesystem (Spielgeld), welches jedem Teilnehmer individuell Punkte entsprechend seiner Leistung automatisiert vergibt. EPM sollte nicht genutzt werden, wenn Prognosen keinen Wert stiften – in manchen Unternehmen werden Prognosen nur nebenbei gemacht und am Ende durch andere Zielvorgaben ersetzt. Damit verkommt das Prognoseteam zur „Alibi-Funktion“.

**Pascher:** Ich persönlich kann mir sehr gut vorstellen, dass „Collective Forecasting“ zu objektiveren Prognosen führt. Danke für das Interview.



## Grenzen überwinden, Freiräume schaffen

Internationalität, ständig neue Anforderungen und ein Mix an vorhandenen Anwendungen – immer wieder stößt das Finanzmanagement auf Einschränkungen. Mit Coda Financials bietet Ihnen UNIT4 Agresso eine flexible, internationale Finanzlösung, die Ihnen für Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling den größten Freiraum lässt.

Coda Financials von UNIT4 Agresso – Finanzmanagement ohne Barrieren  
[www.unit4agresso.de/produkte/coda](http://www.unit4agresso.de/produkte/coda)

EMBRACING CHANGE

**UNIT4**  
**AGRESSO**

# Zukunftsthemen des Controllings

von Jürgen Weber



Die geschäftliche Welt ist turbulent. Die Konsequenzen dieser Binsenweisheit treffen auch das Controlling. Der interne Wettbewerb steigt. Das Thema Einsparpotenziale geht auch an den Controllern nicht vorbei. Auf der anderen Seite werden Controller zu immer neuen Fragen vom Management ins Boot geholt. Manager sehen Controller zunehmend auf Augenhöhe. Der Strauß der Themen wird bunter, die Anforderungen an Controller steigen.

In einer solchen Situation ist es für die Controllerzunft dringend erforderlich, ihr Aufgabenspektrum zu überdenken, Prioritäten zu setzen und eine Strategie für die eigene Entwicklung zu erarbeiten. Aber wie wichtig sind die neuen Anforderungen und Fragestellungen? Wie lauten sie überhaupt? Was sind die Top 3-Zukunftsthemen? Oder gibt es 10 oder 20 derartige Themen? Sind sie allgemeingültig oder für jedes Unternehmen individuell? Wer regelmäßig die Veranstaltungen des ICV besucht, wird bereits einige Antworten auf die Fragen gehört haben. Eine umfassende Beantwortung fehlte aber. Nun können wir Licht in das Dunkel bringen.

Hierzu waren sehr umfangreiche Vorarbeiten erforderlich. Mitgewirkt haben das Kuratorium und der Vorstand des ICV, ebenso wie Controllingleiter aus zehn DAX-30 Unternehmen und – im Rahmen einer Delphi-Studie – 16 Experten aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Beratung. Mit ihrer Hilfe wurde eine Aufstellung von Zukunftsthemen erarbeitet und diskutiert. Deren Zahl beträgt genau zehn. Wir können also – leicht zu merken – von einer Top 10-Liste sprechen. Damit müssen die Controller ein sehr breites Themenfeld im Auge behalten.

Dies verspricht einen erheblichen Innovationsbedarf!

Gehen wir die zehn Zukunftsthemen kurz durch. Zunächst wird die Arbeit der Ideewerkstatt des ICV durch die Meinung der Experten bestätigt. **Nachhaltigkeit** und **verhaltensorientiertes Controlling** haben unbestritten einen Platz in der Liste gefunden. Sehr häufig wurde auch die **Volatilität** des wirtschaftlichen Umfelds genannt – nicht nur der Vortrag von Karl-Heinz Steinke auf dem letzten Controller Congress in München zeigt den hier bestehenden Handlungsdruck der Controller auf. Und natürlich darf auch der **Business Partner** nicht fehlen – der seit einiger Zeit Fixstern der Entwicklung der Controller – und dies weltweit.

ben auch das **Externe Rechnungswesen** in die Liste aufgenommen, wenn es auch nicht gerade ein Wunschthema der Controller darstellt! Dies ist bei den beiden folgenden Themen gänzlich anders. Auf der einen Seite sehen sich Controller in der Zukunft deutlich stärker in der **strategischen Planung** involviert, auf der anderen Seite sind sie mit erheblichen Herausforderungen im Bereich **Qualifikation und Nachwuchsgewinnung** („war for talents“) konfrontiert. Ein Thema fehlt noch: Last but not least nannten die Experten das Thema **Effizienz des Controllings**. Hier haben wir es offensichtlich mit einem absoluten Dauerbrenner zu tun.

An dieser Stelle ist die Liste der Zukunftsthemen komplett. Wie diese untereinander priorisiert sind, ob sie miteinander verbunden oder

## Autor



### ■ Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU-Otto Beisheim Hochschule, Burgplatz 2, D-56179 Valsendar; [www.whu.edu/controlling](http://www.whu.edu/controlling). Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)

Die folgenden Zukunftsthemen sind weniger offensichtlich. Beginnen wir mit der **Entwicklung der Informationssysteme**, die die Aufgaben der Controller schon in der Vergangenheit stark beeinflusst hat („Business Intelligence“). Als ein insbesondere größere und international tätige Unternehmen betreffendes Thema ist **Compliance** zu nennen, das zu neuen Aufgaben der Controller führt und/oder sich auf die bestehenden – eher negativ – auswirkt. Die Experten ha-

unabhängig voneinander besondere Bedeutung besitzen, ob sie für alle Branchen und Unternehmensgrößen gelten, ob... – all das wissen wir noch nicht. Um diese Fragen zu beantworten, werden wir die nächste Befragung im Controllerpanel dem Thema „Zukunft des Controllings“ widmen. Die Ergebnisse werden Ende September vorliegen – zu spät für diese Kolumne, früh genug für die nächste – ich hoffe, ich habe Ihre Neugierde geweckt! ■

# DIE KOSTENPLANUNG DEUTLICH BESCHLEUNIGT //

Die Swisscom IT Services AG verbessert mit einer IT-gestützten Kosten- und Budgetplanung die Qualität der Plandaten wie auch der nachfolgenden BI-Analysen spürbar. So kann der CFO den gesamten Planprozess noch effizienter steuern. Dafür sorgt die vollständig in SAP ERP integrierte Planungslösung Allevo.

100.000 betreute Computer-Arbeitsplätze, 28.000 betreute SAP-Anwender, 10.000 Server für den Betrieb der IT-Systeme von Kunden und acht Petabyte Storage-Kapazität. Diese Zahlen belegen die führende Position der Swisscom IT Services AG im Schweizer IT-Markt. Der IT-Dienstleister plant nun Kostenarten beziehungsweise Kostenartengruppen auf der Ebene von Kostenstellen und PSP-Elementen.

Zugleich sorgt die vollständig in das zentrale SAP-ERP-System integrierte IT-Lösung Allevo der Kern AG für eine IT-gestützte Planung von hoher Effizienz und Qualität. Die Kostenarten für rund 300 Kostenstellen und 80 PSP-Elementgruppen, Personalbedarfe auf Basis von FTEs (Full Time Equivalent), Personalkosten sowie die interne Leistungsverrechnung (ILV) lassen sich jetzt konsistent im SAP-System planen.

Ein weiterer Vorzug ist, dass die Planungsanwendung mit dem SAP-System Daten automatisch bidirektional austauschen kann. Dazu stellt das SAP-Add-In eine Excel-Instanz als Eingabeoberfläche im SAP-System bereit. „Das vereinfacht und beschleunigt die jährliche Planung. Bisher manuelle Eingriffe, wie das zeitaufwendige hin und her Kopieren von Daten, entfallen“, erklärt Daniel Germann, Projektleiter für die Allevo-Einführung bei der Swisscom IT Services AG.

## Planung beschleunigen, Kosten senken

Quasi per Knopfdruck lesen die dezentralen Controller und Planer heute Ist-Daten und historische Planwerte aus dem SAP-System aus. Sobald die Planwerte und Plankommentare in der Excel-Oberfläche erfasst sind, werden die Daten automatisch zurück in die ERP-Lösung geschrieben.

So kann zum Beispiel der Vertriebscontroller für das Folgejahr die Kostenarten für IT-Projektumsätze bei Kunden auf die dazugehörigen PSP-Elemente aus dem PS-Modul von SAP wie auch die Auftragsmargen der Geschäftssparten spürbar schneller planen. Letztere werden durch den Vergleich der von den Kunden in Anspruch genommenen IT-Leistungen mit dem geplanten Deckungsbeitrag ermittelt. Die erforderlichen Planwerte für den Deckungsbeitrag werden anhand der Kundenumsätze und den Herstellungskosten zu Kundenverträgen errechnet. Diese kommen aus der ILV, die strukturiert über eine Allevo-Satellitentabelle gesteuert wird.



Speziell im Bereich der FTE-Planung konnten deutliche Zeiteinsparungen erreicht werden. „Dadurch reduziert sich der Zeitaufwand für die Kostenplanung spürbar und wir senken langfristig Prozesskosten“, hebt Daniel Germann hervor. Der Grund: Bei der Planung von FTEs multipliziert die Planungsanwendung eingegebene Plandaten automatisch mit hinterlegten Vorgabewerten. Das sind beispielsweise die Durchschnittslöhne und Sozialabgaben pro Kostenstelle, die Erfolgsanteile oder freiwillige Zusatzleistungen. Das berechnete Ergebnis wird pro Plankostenstelle, Kostenart und Monat direkt nach SAP übertragen.

## Bessere Daten, bessere Entscheidungen

Auch Planversionen, wie die am Ende eines jeden Geschäftsquartals durchgeführten Hochrechnungen, bearbeiten die zentralen Controller effizienter und schneller. Die hierfür durchgeführten Plan-Ist-Vergleiche liefern dem CFO zeitnah Informationen, ob die tatsächlichen Kosten die vereinbarten Zielwerte überschreiten – er kann umgehend gegensteuern.

Insbesondere erhöhen die jetzt durchgängigen Abläufe bei der Kostenplanung die Qualität der im ERP-System gespeicherten Plandaten – und damit die Enterprise Intelligence. Das macht auch BI-Analysen für das Finanz-Reporting genauer und aussagekräftiger. Auf diese Weise erhält der CFO tragfähige Entscheidungshilfen, um die Planprozesse noch effizienter zu steuern. Da das zentrale Controlling die Auswertungen in der Reporting-Lösung SAP NetWeaver BW durchführt, entsteht ein geschlossener Datenkreislauf von der Planung bis hin zur Berichterstattung.



Kern Aktiengesellschaft // Wentzinger Straße 17  
D 79106 Freiburg // Phone: +49 (761) 791 878-0  
[info@kern.ag](mailto:info@kern.ag) // [www.kern.ag](http://www.kern.ag)



# Controlling-Instrumente im Krankenhaus

## Anwendbarkeit im Hinblick auf die Behandlung ausländischer Patienten

von Irina Hundt und Sven Schulze

Durch veränderte Rahmenbedingungen steigt der **Wettbewerb unter den Kliniken** – und folglich deren Insolvenzrisiko.<sup>1</sup> Auch aus diesem Grund ist es für Krankenhäuser **überlebenswichtig, über die eigene Kosten- und Erlössituation informiert zu sein**. Mit Hilfe von Controlling-Instrumenten können diese Daten erhoben werden.

Infolge der Globalisierung werden Gesundheitsleistungen zunehmend grenzüberschreitend wahrgenommen. **Auch für deutsche Krankenhäuser kann es unter dem Gesichtspunkt der sich verschärfenden Konkurrenz lukrativ sein, ausländische Patienten zu behandeln**, da Erlöse aus ihrer Behandlung neben dem Krankenhausbudget erwirtschaftet werden können und so dem Krankenhaus verbleiben.

Patienten aus dem Ausland stellen jedoch im Gegensatz zu inländischen Patienten **erhöhte Anforderungen an einen Klinikaufenthalt**. Das einzelne Krankenhaus muss so individuell

entscheiden, ob es sich auf diese Patientenklientel spezialisieren möchte oder nicht.

Vor diesem Kontext wurde mittels Befragung untersucht, inwieweit ausländische Patienten in den allgemeinen Krankenhäusern Sachsens behandelt werden und ob eine Nutzung von ausgewählten Controlling-Instrumenten in Bezug auf diese Patientenklientel stattfindet.

### Vorgehensweise

Die Befragung wurde bei den allgemeinen Krankenhäusern im Bundesland Sachsen durchgeführt, außer in den rein psychiatrischen Kliniken und in den Krankenhäusern, in denen das Controlling zentral erbracht wird. Es erfolgte also eine sachliche und räumliche Abgrenzung.<sup>2</sup> Nach Abschluss dieser Schritte ergab sich eine Grundgesamtheit von 57 allgemeinen Krankenhäusern für die Befragung, die online als Vollerhebung erfolgte.

Der Fragebogen<sup>3</sup> bestand aus 7 Fragenkomplexen, mit dem Schwerpunkt auf:

- Ausländische Patienten
- Controlling-Organisation
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Strategische und operative Controlling-Instrumente
- Handlungsbedarf und Ausblick

Nach Abschluss der Befragung konnte eine Rücklaufquote von 36,84 % festgestellt werden.

### Struktur der Krankenhäuser

Unter den allgemeinen Krankenhäusern des Bundeslandes Sachsen befanden sich 48 % öffentliche Krankenhäuser, 28 % private Krankenhäuser sowie 24 % freigemeinnützige Krankenhäuser (vgl. [Abbildung 1](#)).

Die Verteilung der Betten machte deutlich, dass im Bereich bis zu 500 Betten alle Träger-

schaften vorhanden sind. Im Bereich von 501 bis über 1001 Betten ist nur noch die öffentliche Trägerschaft vorzufinden.

Hinsichtlich der Verteilung der Abteilungen stellte sich folgendes Bild dar: Krankenhäuser mit einer Bettenzahl von bis zu 500 Betten haben durchschnittlich 5 Abteilungen, von 501 bis 1000 Betten im Durchschnitt 13 Abteilungen, und ab 1001 Betten im Mittel 22 Abteilungen. Krankenhäuser mit einer größeren Bettenanzahl können ein breiteres Spektrum an Fachabteilungen vorweisen und verzeichnen auch einen größeren Zulauf von Patienten.

### Ausländische Patienten

Von den befragten Krankenhäusern behandeln 81 % Patienten aus dem Ausland. Lediglich 19 % der befragten Einrichtungen tun dies nicht. Anzumerken ist zudem, dass alle privaten Krankenhäuser ausländische Patienten zu ihrem Patientenstamm zählen.

Im Durchschnitt lag der Anteil von ausländischen Patienten an der Gesamtfallzahl bei 0,38 %. Im Vergleich zu einer früheren Befragung zu diesem Thema, mit dem Ergebnis von 0,11 % Anteil, gab es hier also einen prozentualen Zuwachs.<sup>4</sup> Diese Zunahme kann unter anderem mit dem **Anstieg der Behandlung von arabischen und russischen Patienten begründet** werden. Am häufigsten erfolgte die Behandlung in öffentlichen Krankenhäusern.

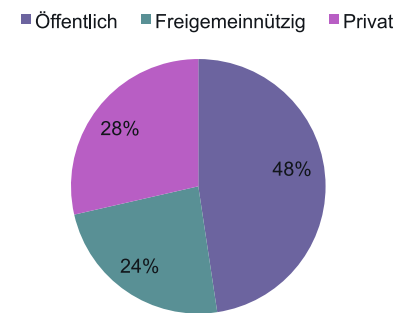
Hinsichtlich der Zugangsformen bzw. des Versicherungsstatus stellt sich folgendes Bild dar (vgl. Abbildung 2):

**53 % der befragten Krankenhäuser behandeln Patienten aus dem Ausland als Selbstzahler**, z. B. bei einer fehlenden Wahlleistungsvereinbarung, wie dies bei einer Notfallbehandlung zutreffen kann. Wiederum 41 % werden als Privatpatienten im Zuge einer geplanten Patientenreise behandelt und 29 % der Behandlungen werden mit der AOK abgerechnet (infolge von Notfällen). Die AOK übernimmt in diesen Fällen die Abrechnung mit der ausländischen Versicherung des Patienten.

Die Vermittlung durch Regierungen / Botschaften oder Unternehmen ist eher nachrangig. Auch Deutsche, die im Ausland ihren Wohnsitz haben, lassen sich nur in wenigen Fällen in Deutschland behandeln. Die Vermittlung durch eine ausländische Krankenkasse ist ebenfalls selten, da zunächst die Behandlungsmöglichkeiten im Heimatland des Versicherten genutzt werden müssen, bevor eine Weitervermittlung an eine deutsche Klinik erfolgen kann.

Die Patientenströme kamen vorwiegend aus **Europa (82 %)**, gefolgt von **Amerika mit 4 %** und **Asien / Ozeanien mit 12 %**. Bei genauerer Analyse des Herkunftskontinents Europa ist auffällig, dass die Patienten zum großen Teil aus den unmittelbaren Nachbarländern Sachsens kommen, wie Polen oder die Tschechische Republik. Des Weiteren waren Russland, Slowenien und die BeNeLux-Staaten häufig vertreten.

**Teilnehmer Krankenhäuser nach Trägerschaft**



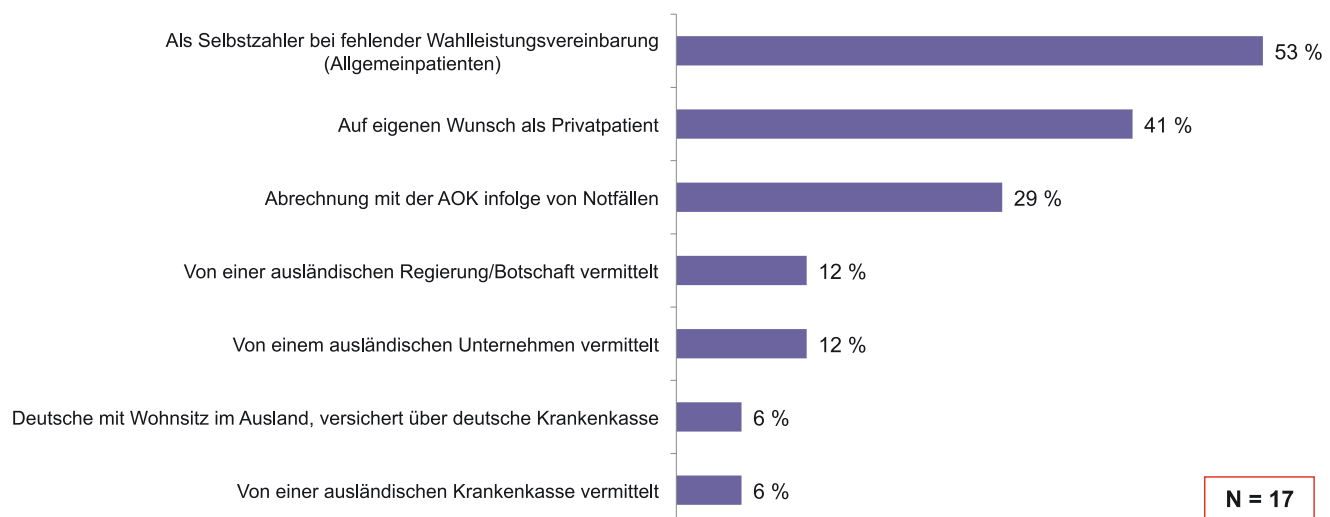
**Abb. 1: Teilnehmer-Krankenhäuser nach Trägerschaft**

Patienten, die sich hier in Deutschland behandeln lassen, beanspruchten **hauptsächlich die Abteilungen Innere Medizin und Chirurgie**. Diese Tatsache könnte mit der Behandlung infolge von Notfällen begründet werden. Die Fachabteilungen **Pädiatrie und Orthopädie** wurden ebenfalls häufig in Anspruch genommen, was an der Behandlung auf Grund von Notfällen oder vorhandenen Spezialabteilungen festgemacht werden kann.

Der Herkunftscontinent Europa war dahingehend bei allen Fachabteilungen vertreten. Patienten aus Asien / Ozeanien nutzten vorrangig die Abteilungen Orthopädie, Chirurgie, Innere Medizin, Pädiatrie, Kardiologie und Augenheilkunde. Amerikaner ließen sich in den Bereichen Innere Medizin und Kardiologie behandeln.

Nach der Handlungsweise zur Gewinnung ausländischer Patienten gefragt, gaben 59 % der Krankenhäuser an, keine gezielten Maßnahmen

**Häufigkeitsverteilung der Zugangsformen bzw. des Versicherungsstatus**



**Abb. 2: Häufigkeitsverteilung der Zugangsformen bzw. des Versicherungsstatus**

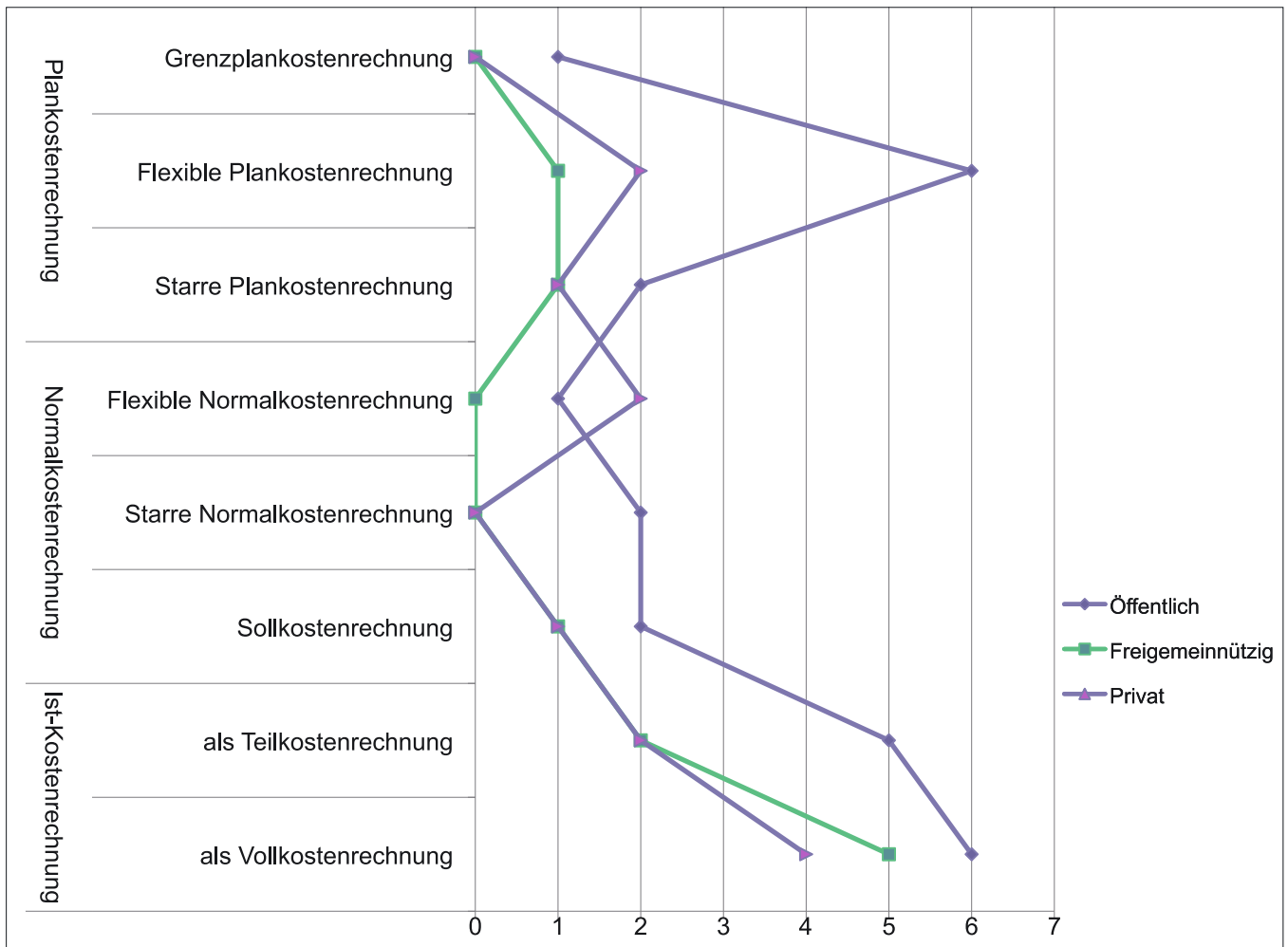


Abb. 3: Nutzung von Kostenrechnungsverfahren nach Trägerschaften

durchzuführen. Auf **persönliche Kontakte** setzen 24 % der Kliniken. Die Hilfe von **Vermittlungsagenturen** und **Internet** nahmen jeweils 18 % der befragten Häuser in Anspruch.

Nur selten nutzen sächsische Krankenhäuser die Unterstützung von Ministerien, Botschaften und Konsulaten sowie die Präsenz der jeweiligen Einrichtungen auf Fachmessen im Ausland. Im Rahmen der Auswertung der Befragungsergebnisse war zudem auffällig, dass besonders freigemeinnützige Krankenhäuser kaum Maßnahmen zur Gewinnung dieser Patientenklientel durchführten.

Ein weiterer Fragenkomplex befasste sich mit Problemen bei der Behandlung von ausländischen Patienten. Die befragten Krankenhäuser gaben in der Mehrzahl an, diese vorwiegend bei Dolmetschertätigkeiten, der Zahlungsmoral, den speziellen Gewohnheiten hinsichtlich der ethischen und religiösen Auffassungen und in der Vorkalkulation medizinischer Leistungen zu sehen.

Krankenhäuser, die keine ausländischen Patienten versorgen, planen auch in Zukunft keine Maßnahmen, um diese Patientenklientel für ihr Haus zu gewinnen.

### Controllingorganisation

Der nächste Themenkomplex befasste sich mit der Organisation des Controlling in den Krankenhäusern.

In den befragten Krankenhäusern arbeiteten im Durchschnitt 2,50 VK im Controlling. Von den in der Regel 2,50 VK-Stellen waren 0,31 VK mit medizinischem Personal besetzt. Die meisten Angestellten in Controlling-Abteilungen weisen die öffentlichen Einrichtungen vor, was mit der Größe der Institution begründet werden kann. **Die Organisation des Controlling erfolgt überwiegend als Stabsstelle (43%), gefolgt von der als Linienfunktion (33%).** Bei freigemeinnützigen und privaten Kliniken konnte dahingehend keine Präferenz erkannt werden. In öffent-

lichen Krankenhäusern erfolgt die Organisation in 14 % der Einrichtungen auch als Matrixstruktur.

Als wichtigste Aufgaben des Kosten- und Erlöscontrolling werden die Datenaufbereitung und -analyse, die Verbreitung der aufbereiteten Daten und die Planung genannt. Des Weiteren führen viele Krankenhäuser die Informations- / Datensammlung und die Ermittlung des Informationsbedarfs des Managements an.

### Kosten- und Leistungsrechnung

Von den in Abbildung 3 dargestellten Kostenrechnungsverfahren wird die **Vollkostenrechnung** mit 15 anwendenden Krankenhäusern am meisten genutzt. Immerhin 6 Krankenhäuser nutzen eine **Kombination aus Voll- und Teilkostenrechnung**. Auffällig ist zudem, dass öffentliche Häuser das gesamte Spektrum an Verfahren nutzen – besonders die Vollkostenrechnung und die **flexible Plankostenrechnung**.



Bei freigemeinnützigen Einrichtungen werden vorwiegend die Vollkosten- und die Teilkostenrechnung sowie die flexible und die starre Normalkostenrechnung genutzt. Private Krankenhäuser hingegen verwenden häufig die Vollkostenrechnung. Die Anwendungshäufigkeit der Teilkosten-, flexiblen Normalkosten- sowie der flexiblen Plankostenrechnung erfolgt in etwa gleichem Verhältnis. In diesen Einrichtungen werden die starren Normalkosten- und Grenzplankostenrechnung nicht genutzt.

Die Kostentransparenz zur Steuerung der Einrichtung wird von allen Krankenhäusern als sehr wichtig eingestuft.

Nach den Teilgebieten der Kosten- und Leistungsrechnung gefragt, wird deutlich, dass vor allem die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung häufig genutzt wurden. Dies kann mit der gesetzlichen Manifestierung in der Krankenhausbuchführungsverordnung begründet werden. Die Kostenträgerrechnung wird zumeist bei öffentlichen Häusern angewendet.

Die Nutzung von Instrumenten der **Kosten- und Leistungsrechnung** erfolgt **lediglich in 2 Häusern. In einem Haus existiert eine patientengenaue Nachkalkulation.** In einem anderen Haus wird ein extra Sachkonto für den geplanten Medizintourismus eingerichtet.

## Strategische Controlling-Instrumente

Im Rahmen der Befragung wurden die Krankenhäuser nach folgenden **strategischen Controlling-Instrumenten** befragt:

- Benchmarking,
- Marktanalyse,
- Stärken- / Schwächenanalyse,
- Potenzialanalyse,
- Balanced Scorecard,
- Portfolioanalyse,
- Plan-Ist-Vergleiche.

Es sollte jeweils eine Relevanzbewertung vorgenommen werden, die Folgendes ergab: Das Benchmarking wurde als sehr relevant bewertet. Die Instrumente der Marktanalyse, der Stärken-/Schwächenanalyse und die Potenzialanalyse wurden als relevant eingestuft. Als nicht relevant schätzten die Krankenhäuser die

Balanced Scorecard, die Portfolioanalyse und Plan-Ist-Vergleiche ein.

## Lediglich ein Krankenhaus nutzt strategische Controlling-Instrumente im Hinblick auf die Behandlung ausländischer Patienten.

Hierbei wird das Benchmarking für Konzernvergleiche der Behandlungszahlen genutzt. Alle anderen Krankenhäuser gaben an, ausländische Patienten nicht gesondert zu berücksichtigen.

## Operative Controlling-Instrumente

Im Bereich der **operativen Controlling-Instrumente** sollte durch die Krankenhäuser eine Relevanzbewertung der folgenden Verfahren erfolgen:

- Kennzahlen,
- Berichtswesen,
- Budgetierung,
- Deckungsbeitragsrechnung,
- Clinical Pathways,
- Prozesskostenrechnung,
- Fixkostenmanagement,
- Gemeinkostenmanagement,
- Target Costing.

Die Instrumente des Berichtswesens, der **Kennzahlen** und der **Budgetierung** werden von den befragten Krankenhäusern als **sehr relevant** eingestuft. Als **relevant** werden die **Deckungsbeitragsrechnung, Clinical Pathways** und die **Prozesskostenrechnung** bewertet. Indifferente Äußerungen gaben die Einrichtungen hinsichtlich des Fix- und des Gemeinkostenmanagements ab, d.h. anhand der Angaben konnte keine eindeutige Bewertung der Relevanz erfolgen. Das Target Costing als weiteres operatives Controlling-Instrument wird als **unrelevant** eingestuft.

Unabhängig von den Trägerschaften ergab sich folgendes Ranking: Besonders Kennzahlen, das Berichtswesen und die Budgetierung wurden als sehr relevant eingestuft.

In Bezug auf die Nutzung im Hinblick auf ausländische Patienten gab nur ein Krankenhaus an, dies zu tun. Hier werden Kennzahlen (Anzahl der Fälle) und das Berichtswesen (Erträge aus der Behandlung ausländischer Patienten) gezielt auf Patienten aus dem Ausland ange-

wendet. Ansonsten erfolgt in den anderen Krankenhäusern keine gesonderte Berücksichtigung von ausländischen Patienten im Rahmen des operativen Controllings.

Das **Instrument der Kennzahlen** wurde im Rahmen der Befragung einer besonderen Analyse unterzogen. Die Krankenhäuser erhielten Kennzahlen als Vorgabe, die ebenfalls mit einer Relevanzbewertung versehen werden sollten (Abbildung 3):

- DRG-Erlös,
- Case-Mix,
- Case-Mix-Index,
- Summe sonstige Erlöse,
- DRG-Erlösvolumen,
- Erlössumme,
- DRG-fähiger Betrag,
- Krankenhausindividueller Basisfallwert,
- Anteil der Fälle mit CMI > Vereinbarungs-CMI,
- DRG-Kosten,
- Nutzungsgrad der Betten.

Auf Grund der Relevanz jener Kennzahlen für Krankenhäuser stehen diese in der Bewertungsrangliste ganz oben. Darunter der **DRG-Erlös**, der **Case-Mix**, der **Case-Mix-Index**, die Summe der **sonstigen Erlöse**, das **DRG-Erlösvolumen**, die **Erlössumme** und das **Erlösbudget**. Alle anderen Kennzahlen werden nur in wenigen Einrichtungen genutzt und deshalb nicht als relevant angesehen.

## Ergebniszusammenfassung und Handlungsbedarf

Im Vergleich der Nutzungshäufigkeit von strategischen und operativen Controlling-Instrumenten fiel deutlich auf, dass die operativen Controlling-Instrumente in ihrer Anwendung deutlich verbreiteter sind als die strategischen Instrumente des Kosten- und Erlöscontrolling. Auch verteilt über die einzelnen Trägerschaften ließ sich feststellen, dass jeweils die operativen Controlling-Instrumente häufiger in der Anwendung waren.

Zum Abschluss der Befragung wurden die teilnehmenden Krankenhäuser zum Handlungsbedarf im Krankenhaus-Controlling befragt. Hinsichtlich der Behandlung von ausländischen

Kennzahl	Ermittlung
DRG-Erlös	$\text{Basisfallwert} \times \text{Fallanzahl der DRG}$
Summe der Bewertungsrelationen (Case-Mix)	$(\text{DRG a} \times \text{Fälle DRG a}) + (\text{DRG b} \times \text{Fälle DRG b}) + \dots$
Ø Bewertungsrelationen (Case-Mix-Index (CMI))	$\frac{\text{Case-Mix}}{\text{Fallanzahl}}$
DRG-fähiger Betrag	$\text{DRG} \times \text{Fallanzahl} + \text{Ergänze nach Überschreitung der UGV} + \text{Abzüge bei Überschreitung der UGV und bei Freilagungen}$
Krankenhausindividueller Basisfallwert	$\frac{\text{DRG} \times \text{Erlösbetrag}}{\text{Summe der effektiven Bewertungsrelationen}}$
DRG-Erlösvolumen	$\text{Menge} \times \text{Preis der DRGs}$ (effektive Bewertungsrelationen $\times$ Basisfallwert)
Erlösbudget	$\text{DRG} \times \text{Ergebnisziel} + \text{Zuschläge}$
Erlössumme	$\text{Ergänze nach } \frac{1}{4} \text{ Monats } 1 \text{ Erfüllung}$
Summe sonstige Erlöse	$\text{Ergänze nach } \frac{1}{4} \text{ Monats } 2 \text{ Erfüllung}$ $- \text{Zu} - \text{ und Abzüge zur Finanzierung besonderer Tätigkeiten}$

Abb. 4: Kennzahlen auf Gesamtunternehmensebene Quelle: Zapp, W. / Oswald, J. (2009) S. 201 – modifiziert

Patienten sahen **besonders größere Kliniken mit flugplatznahen Standorten Entwicklungspotenzial**. Des Weiteren wurde angemerkt, dass durch gesetzliche Vereinfachungen der EU die Behandlung dieser Patientengruppe in vielen Kliniken erleichtert werden könnte. Diese Entwicklung führe möglicherweise dazu, dass mehr Einrichtungen als bisher ausländische Patienten behandeln und somit eine Form der „Überlebensstrategie“ auf Grund der außerhalb des Krankenhausbudgets verbleibenden Einnahmen haben. Als Grundtenor der Aussagen kann festgestellt werden, dass die **Versorgung ausländischer Patienten als Zukunftsmarkt betrachtet** wird.

Zur Einführung weiterer strategischer Controlling-Instrumente antworteten 71 % der Häuser negativ. **Lediglich 29 % der Krankenhäuser gaben an, über weitere strategische Instrumente nachzudenken**. Genannt wurden in diesem Zusammenhang ein gezielteres Benchmarking, Marktanalysen, Einweisermanagement und die Deckungsbeitragsrechnung.

Die Einführung neuer operativer Controlling-Instrumente wird ebenfalls von den meisten Kliniken nicht in Betracht gezogen. Von drei Krankenhäusern wurde die Kostenträgerrechnung genannt – hier konnte eine leichte Präferenz erkannt werden. Weiterhin werden das Target

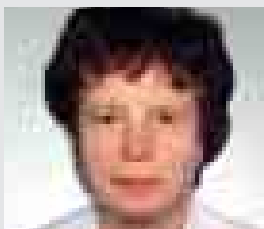
Costing, die Prozesskostenrechnung, die Profit-Center-Rechnung und der Ausbau eines Management-Information-Systems als mögliche neue operative Controlling-Instrumente aufgeführt.

**Handlungsbedarf sehen die Mehrzahl der Krankenhäuser bei Kostenmanagementmaßnahmen zur Kontrolle der Personal- und Sachkosten.** Des Weiteren wird unabhängig von der Einführung von Controlling-Instrumenten ein Handlungsbedarf hinsichtlich der Prozesskostenrechnung und des Target Costing aufgedeckt. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Nennung weiterer Optimierungs- und Outsourcingmaßnahmen, die die Ablauforganisation des betreffenden Hauses nachhaltig verbessern sollen. Von einem Krankenhaus wird zudem die Entwicklung von strategischen Zielen als Handlungsbedarf aufgeführt.

### Zusammenfassung

Das Ziel der Befragung bestand darin aufzuzeigen, wie Controlling-Instrumente in Krankenhäusern angewendet werden. In Zusammenhang mit dieser Betrachtung galt es ebenfalls zu erheben, welche Bedeutung ausländische Patienten in allgemeinen Krankenhäusern Sachsens haben und inwieweit die vorgestellten Controlling-Instrumente im Rahmen ihrer Behandlung Anwendung finden.

#### Autoren



■ Prof. Dr.-Ing. Irina Hundt  
ist Professorin für externes Rechnungswesen an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden.

#### ■ Dipl.-Kfm. (FH) Sven Schulze

hat im Juli 2010 sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden erfolgreich abgeschlossen. Seit September 2010 arbeitet er bei der Maternus-Kliniken Altenheim GmbH & Co. KG in Berlin als Junior-Controller im Bereich des operativen Controllings.



Grundsätzlich kann hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeiten von Controlling-Instrumenten – die ursprünglich für Industriebetriebe konzipiert wurden – festgestellt werden, dass eine Übertragung auf den Krankenhausalltag machbar und sinnvoll ist. Durch eine flexiblere Gestaltung und Anpassung an die speziellen Gegebenheiten der Krankenhaus-Unternehmung ist es möglich, sowohl **strategisch als auch operativ Einfluss auf die Steuerung des Krankenhauses zu nehmen**.

Viele Instrumente bieten zudem die Option, interne Verbesserungen vorzunehmen, eine **Steigerung der Kostentransparenz** herbeizuführen und sich dadurch Vorteile gegenüber Mitbewerbern zu erarbeiten. Nach Auswertung der Befragungsergebnisse kann darüber hinaus festgehalten werden, dass besonders die operativen Instrumente des **Kosten- und Erlöscontrolling** in den befragten Krankenhäusern Anwendung finden. Die strategische Orientierung in den Krankenhäusern scheint bisher noch keine große Rolle zu spielen.

Patienten aus dem Ausland haben für die Mehrzahl der befragten sächsischen Krankenhäuser keine große Bedeutung – was sich an Fallzahlen von zumeist unter einem Prozent widerspiegelt. Die Behandlungen erfolgen zum Großteil auf Grund von Nottfällen, die sich bei einem Deutschlandaufenthalt ergeben können. **Geplanter Medizintourismus beschränkt sich im Wesentlichen auf Häuser mit Spezialabteilungen sowie auf Krankenhäuser in Ballungsgebieten**, die über die nötige Infrastruktur verfügen. Ebenfalls hervorzuheben ist, dass gerade Bewohner der unmittelbaren Nachbarländer Sachsens wie z. B. Polen und die Tschechische Republik zur Patienten Klientel hiesiger Kliniken gehören.

Auch finanzstarke Patienten aus Russland lassen sich zunehmend in sächsischen Krankenhäusern behandeln und sind deshalb ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftsfaktor für die entsprechenden Regionen. Auf Grund der geringen Behandlungszahlen werden sowohl die strategischen als auch die operativen Controlling-Instrumente nicht gesondert auf diese Patientengruppe angewendet. In der überwiegenden Anzahl der Einrichtungen werden Patienten aus dem Ausland integriert und im Rahmen des Krankenhaus-Controlling wie Inländer behandelt. Die Anwendung der Controlling-Instrumente orientiert sich an den vorgestellten Implementierungsvorschlägen für Krankenhäuser.

In Bezug auf das Krankenhaus-Controlling in deutschen und speziell den sächsischen Krankenhäusern ist zu erwarten, **dass in den nächsten Jahren eine stärkere strategische Orientierung in den Vordergrund rückt**. Diese wird beschleunigt werden durch den zunehmenden Wettbewerb der Kliniken untereinander und die Zuspitzung der Kostensituation im Gesundheitswesen auf Grund des demografischen Wandels.

Gerade für Kliniken abseits der Großstädte wird sich die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung stellen, da der Anteil der älteren Patienten zunehmen wird. Ebenfalls von Bedeutung wird die Einrichtung medizinischer Versorgungszentren sein, die es den Krankenhäusern ermöglichen, kassenärztliche Praxen zu betreiben. Angesichts des Fachärztemangels in ländlichen Gegenden werden sich auf diesem Gebiet Handlungsmöglichkeiten für eine Vielzahl der Einrichtungen ergeben. Control-

ling-Instrumente können bei der Beurteilung dieser Entscheidungen helfen und so ein langfristiges Bestehen des Krankenhauses am Markt sichern.

Der Markt der ausländischen Patienten wird auch in den nächsten Jahren noch eine Nische bleiben – jedoch mit zunehmender Tendenz. Jede Einrichtung muss entscheiden, ob sie sich speziell auf diese Klientel einrichtet oder nicht. Die Erwirtschaftung von zusätzlichen Einnahmen neben dem Krankenhausbudget dürfte allerdings für viele Krankenhäuser einen Anreiz darstellen. Neuere Entwicklungen auf europäischer Ebene geben in diesem Zusammenhang Hoffnung auf bürokratische Vereinfachungen gerade bei Behandlungen von Europäern in der Europäischen Union; dies wird ebenfalls eine Erhöhung der Fallzahlen zur Folge haben.

## Literatur

<sup>1</sup> Vgl. Augurzyk, B./ Krolop, S./ Gülker, R./ Schmidt, C./Schmidt, H./ Schmitz, H./ Schwierz, C./ Terkatz, S. (2009) S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Albers, S./ Klapper, D./ Konradt, U./ Walter, A./ Wolf, J. (Hrsg.) (2007) S. 79.

<sup>3</sup> Vgl. Hörig, O. (2001) S. 77 ff. modifiziert

<sup>4</sup> Vgl. Augurzyk, B./ Krolop, S./ Gülker, R./ Schmidt, C./Schmidt, H./ Schmitz, H./ Schwierz, C./ Terkatz, S. (2009) S. 45.

Weiterführende Literaturangaben können dem Werk „Controlling-Instrumente und ihre Anwendbarkeit im Hinblick auf die Behandlung ausländischer Patienten“ (ISBN: 978-3-640-68104-4) entnommen werden. ■



Ich hab Cubeware!

Die beste BI für Analyse, Planung, Reporting und Dashboarding. [www.cubeware.de](http://www.cubeware.de)

# Spendencontrolling

von Susanne Schneider und Daniel Pudliszweski



Unternehmen definieren ihre gesellschaftlichen Verpflichtungen unterschiedlich. Während ein Unternehmen seine Aufgaben ausschließlich in der Schaffung von Arbeitsplätzen und Zahlung von Steuern sieht, halten andere Unternehmen ein erweitertes Engagement für sinnvoll. Einen Ausdruck findet diese Einstellung im Spenden. Eine systematische Vorgehensweise ist bei wenigen Unternehmen zu erkennen. Spendenhöhe und Empfänger schwanken stark, leicht entsteht der Eindruck, dass die persönliche Intention der Entscheidungsträger den dominierenden Maßstab darstellt. Der Bedarf eines systematischen Spendencontrollings ist offensichtlich.

## Spendencontrolling

### **Folgende Situation wird vielen Unternehmen bekannt vorkommen:**

*Der Inhaber einer Brauerei spendet seit Jahren der katholischen Landjugend aus alter Verbundenheit des Firmengründers, ein Bezug zum Unternehmen ist nicht zu erkennen.*

*Die freiwillige Feuerwehr meldet sich und bittet um die übliche Spende für das Jahresfest. Ohnehin fragen ständig alle möglichen Organisationen um Bier- und Sachspenden nach. Entschieden wird weniger systematisch, als nach Kassenlage angebracht wäre.*

*Ein Mitarbeiter spricht den Inhaber auf seinen Fußballverein an, der neue Trikots benötigen könnte.*

*Der Inhaber kommt dem Wunsch nach und sagt zu, die Trikots samt Beflockung zu bezahlen. Leider wurde nicht berücksichtigt, dass*

*zunehmend eine Jugendmannschaft mit Bierwerbung aufläuft. Die Eltern protestieren, die Trikots werden wieder ausgemustert, der Inhaber ist beleidigt, vor allem als Fotos vom ersten Spiel in der lokalen Presse landen und in Leserbriefen gehässig kommentiert werden.*

*Der Unternehmensleitung reicht das ganze Theater, ab jetzt werden alle Spenden gestrichen. Der Verkaufsleiter protestiert leise und nennt Werbeeffekte. Was nun? Alle blicken auf den Controller. „Lassen Sie sich mal was einfallen“ lautet die Ansage.*

Systematische Überlegungen zum Thema „Spenden“, welche über das Tagesgeschehen hinausgehen, werden selten angestellt. Die meisten Unternehmen können ein gewisses Unbehagen darüber nicht abstreiten, aber soll auch dieser Bereich wirtschaftlichen Zwängen ungeordnet werden? Sind hier nicht andere Kriterien anzusetzen? Sicherlich, aber Klarheit über die eigenen Ziele und eine konsequente Umsetzung hilft allen Beteiligten, Spendern und Empfängern. Hier kann das Controlling seinen Beitrag leisten, welcher im folgenden Text beschrieben wird.

## Ziele von Spenden

Unabhängig von der Aufnahme der aktuellen Situation sollten die Unternehmensverantwortlichen über fundamentale Spendenziele einen Grundkonsens erzielen. Dies möglichst unabhängig von einzelnen Spenden, um eine neutrale Herangehensweise zu ermöglichen. Deshalb wird idealerweise vor Analyse der einzel-

nen Spenden eine Einigung über die folgende Einteilung angestrebt.

### Gutes tun

Grundsätzlich wird als Ziel des Spendens die Erreichung bestimmter Ziele angegeben, welche sich ohne entsprechende Unterstützung nicht in der wünschenswerten Form durchsetzen lassen. Dennoch ist bei dieser pauschalen Ansicht Vorsicht geboten. **Die Erreichung gesellschaftlich anerkannter Ziele sollte in einer Demokratie über die Gemeinschaft, also die Steuereinnahmen des Staates, finanziert werden.**

Eine weitgehende Auslagerung an Private kann nicht automatisch mit den Zielen der Gemeinschaft korrespondieren. Entsprechende Kritik wird auch im Rahmen der Initiative amerikanischer Milliardäre laut, welche einen Großteil ihres Vermögens wohltätigen Zwecken zur Verfügung stellen wollen.

Hier soll das **ehrlche Bemühen des einzelnen Spenders, einen aus seiner Sicht bestehenden Mangel zu „beseitigen“**, nicht in Abrede gestellt werden. Welche Ziele als förderungswürdig angesehen werden, muss individuell im Rahmen der Auswahl festgelegt werden. Diese basiert auf vielfältigen Gründen: regionale Herkunft, familiäre und persönliche Hintergründe des Inhabers, Verbindung zu den Heimatregionen von Kunden und Lieferanten. Zu vermeiden ist in jedem Fall eine „Spirale des Schreckens“, weil einzelne Ziele gegeneinander ausgespielt werden. Die Förderung des ört-

lichen Kindergartens bedeutet nicht die Vernachlässigung der Flussopfer von Haiti. **Eine Beurteilung versagt in diesem Bereich.**

Auch wenn es keine Wertigkeit geben kann, **ist die Entscheidung zu fundieren.** Persönliche Präferenzen eines einzelnen Entscheidungsträgers sollten keine Basis darstellen. Mit der Einbindung der Mitarbeiter kann – als positiver Begleiteffekt – die Bindung an das Unternehmen und der Stolz, Mitglied dieser Gruppe zu sein, gefördert werden. Ein ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter unterstützt die Spendenpolitik. Wenn sich Mitarbeiter hier persönlich engagieren, können diese Organisationen gefördert werden. Dies kann auch punktuell in Rahmen einer Verlosung auf der Betriebsfeier erfolgen.

Bei Spenden eines inhabergeführten Unternehmens sollte der Eigentümer gefragt werden, ob die Einbeziehung seines privaten Spendenverhaltens geboten ist. Wünscht dieser eine eindeutige Trennung, ist sie selbstverständlich zu respektieren; dann sollte allerdings die Einflussnahme auf Spenden des Unternehmens bewusst zurückgenommen werden. Dabei sind Empfänger und Zeitpunkt zu berücksichtigen. Die großzügige Spende an den örtlichen Golfclub, in dem man selber langjähriges Mitglied ist, sollte nicht unbedingt zu dem Zeitpunkt an die Öffentlichkeit gelangen, zu dem Mitarbeiter aufgrund von Produktivitätsverbesserungen entlassen werden. Die **notwendige Sensibilität** sollte der Inhaber auch Familienangehörigen entgegenbringen.

Weiterhin kann sich das Unternehmen berufen fühlen, **bei aktuellen Notsituationen einzuspringen.** Diese Situation kann eine Naturkatastrophe in einem weit entfernten Land, aber auch die Zerstörung eines Vereinheims im Ort sein. Hier sind genaue Vorgaben schwer zu manifestieren, allerdings **sollte das Controlling auf die Vorgabe von Höchstgrenzen drängen,** können doch in einer aktuellen Situation schnell großzügige Zusagen gemacht werden, welche nicht zur finanziellen Lage des Unternehmens passen. Hilfreich ist hier die Vorgabe bestimmter Summen, evtl. auch für einen mehrjährigen Zeitraum. Dies Vorgehen kann auch der Öffentlichkeit vermittelt werden, wenn indirekter Druck auf das Unternehmen aufgebaut werden soll.



### Vorteile für das Unternehmen schaffen

**Das Ziel, Vorteile für das eigene Unternehmen mittels Spenden zu erreichen, ist durchaus nicht verwerflich.** Denjenigen, welchen die Spenden zugute kommen, wird das Motiv des Spenders nebensächlich sein. Das Grundproblem von Werbeaktivitäten, dass diese kaum in direkte Verbindung zu den Verkäufen gesetzt werden, verschärft sich bei Spenden enorm. Hier wird allenfalls eine indirekte Verknüpfung über die positive Erwähnung des Unternehmens in der Öffentlichkeit oder den Gewinn an Reputation bei den Spendempfangern erreicht werden.

Wenn auch entsprechende Wirkungen nicht direkt messbar sind, **sollte der Effekt möglicher Spenden zumindest dokumentiert werden.** Dabei kann die Erwähnung in der Öffentlichkeit, also Fernsehen, Funk und Presse, sowie Anzahl und Hintergrund der Empfänger erfasst und zu alternativen Maßnahmen in Bezug gesetzt werden.

Mit der Außenwirkung ist allerdings nicht zu übertreiben. **Die Öffentlichkeit erwartet eine gewisse Zurückhaltung.** Insbesondere die von einigen Unternehmen durchgeführte Verknüpfung von Absatz und Spenden, nach dem Motto: für jedes verkaufte Produkt wird die Summe x für das Projekt y gespendet, ruft Kritiker auf den Plan. Wenn es wie bei einer Brauerei um Spenden pro Bierkasten für ein Stück Regenwald geht, heißt es in der Öffentlichkeit rasch: „Saufen für den Wald“. Weiterhin sind die gespendeten Summen in Bezug zur Produktmenge relativ gering, so dass der Eindruck entsteht, dass kleine Mengen aufgebaut werden. Die Nennung einer einzelnen größeren Summe wirkt in der Öffentlichkeit meistens ein-drucksvoller.

Ergänzend ist **besondere Sensibilität bei der Verbindung zu Kinder und Jugendlichen** zu beachten. Werden primär Produkte für Erwachsene, wie bspw. alkoholische Getränke, produziert, ist zu prüfen, ob die gewünschte Wirkung nicht ins Gegenteil umschlägt und eine private Spende nicht die bessere Lösung darstellt.

Da die Entscheidung über Spenden mit derartigen Motiven meistens beim Marketing liegt, kann das Controlling durchaus das Vorliegen einer grundsätzlichen Strategie und die Quantifizierung der jeweiligen Entscheidung einfordern. Insbesondere die Betrachtung verschiedener Vorgehensweisen und Empfänger und eine nachvollziehbare, dokumentierte Entscheidung sollten vorliegen.

### Externe Gründe

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Spenden und Steuern ist die grundsätzliche Freiwilligkeit. Dennoch können gewisse Zwänge bestehen, welche die Freiwilligkeit in Frage stellen, aber selten eingeräumt werden. In der Praxis gibt es einige Gründe dafür, dass an Spenden festgehalten wird, wenn das eigentliche Motiv nicht mehr existiert. Manche Unternehmen unterstützen bestimmte Organisationen oder Aktivitäten **seit Generationen.** Dann will die Unternehmensleitung diese Tradition ungern abbrechen, obwohl die Motive der Vorgänger nicht mehr geteilt werden. Da es sich meistens um lokale Empfänger handelt, wird bei Einstellung der Spenden ein negativer Einfluss auf die Reputation des Unternehmens befürchtet.

Ebenso gibt es einen **gesellschaftlichen Druck,** bedingt durch lokal bedeutende Veranstaltungen oder Vereine. Es gehört schlicht zum „guten Ton“, hier engagiert zu sein. Die örtlichen Honoratioren vergleichen gerne ihre eigenen Beiträge und signalisieren durch deren Höhe ihre wirtschaftliche Prosperität.

Manch Unternehmer spendet gar, **um seine Ruhe zu haben,** um weitere Anfragen für eine Weile einzudämmen.

Wird gegen künftige Spenden entschieden, ist gegenüber den Empfängern eine frühzeitige

Information sicherzustellen. Diese gehen stillschweigend von einer Weiterführung des Engagements aus und wollen nicht zum erwarteten Termin enttäuscht werden. **Evtl. ist auch das Zurückfahren der Spendenhöhe über einen bestimmten Zeitraum die fairere Lösung.** Um Druck auf das Unternehmen zu vermeiden, kann als erster Schritt einer Lösung die Umstellung auf private Spenden erwogen werden. Wird sich zu einer Weiterführung entschieden, sind **zumindest Steigerungen zu vermeiden**, um so einen realen Rückgang der Spendenhöhe zu erreichen.

Die Grenzen der Verfolgung von Unternehmenszielen sind dann erreicht, wenn eine unmittelbare Verbindung von Umsätzen und Spenden vorhanden ist. Im Einzelfall fordern Kunden die Unterstützung der mit ihnen verbundenen Institutionen unmissverständlich ein. Bei der Möglichkeit der steuerlichen Abzugsfähigkeit mag das Vorgehen formal korrekt sein, eigentlich handelt es sich jedoch um eine ethisch höchst zweifelhafte Vorgehensweise, welche in Abstimmung mit der Unternehmensleitung zu beenden ist.

**Der Controller fungiert hier als Begleiter, der den Verantwortlichen bei der Umsetzung von Maßnahmenplänen hilft.**

## Bestandsaufnahme

Als Ausgangsbasis wird das aktuelle **Spendenverhalten in Form einer knappen Tabelle erfasst**. Ob ausschließlich unternehmerische Spenden dokumentiert oder auch private Spenden des Inhabers und seiner Familie erfasst werden, hängt vom einzelnen Unternehmen ab. Während dies beim einzigen Inhaber einer Personengesellschaft sinnvoll sein kann, erscheint es beim angestellten Geschäftsführer weniger hilfreich. Welcher Zeitraum zu berücksichtigen ist, wird durch die Kontinuität des Spendenverhaltens festgelegt. Günstig ist ein Betrachtungszeitraum über **mehrere Jahre**. Sind starke Schwankungen bei Höhe und Empfängern festzuhalten, ist im ersten Schritt schlicht zu dokumentieren, ohne explizit nach Gründen zu fragen.

Abbildung 2 zeigt die aktuelle Situation für eine mittelständische Brauerei auf. Die Spenden

Empfänger	Grund	Jährlich
Shantychor Seemann	Extern	2.500 €
Städtisches Jugendheim	Gutes Tun	1.000 €
Fußballverein	Extern	1.000 €
Ernährung Indien	Extern	500 €
Ökologischer Gerstenanbau	Vorteile	1.500 €
<b>Gesamt</b>		<b>6.500 €</b>

Abb. 2: Spendenverhalten einer mittelständischen Brauerei

waren in den vergangenen Jahren grundsätzlich stabil, weshalb die Darstellung eines Jahres ausreichend ist. Ergänzend sollten Umsatz- und Ergebniszahlen in prozentualer Höhe gegenübergestellt werden.

Im vorliegenden Beispiel fällt die Dominanz des Themas „Extern“ auf. 4.000 €, also **61,5% des Spendenaufkommens, werden hier aufgebracht**, wobei meistens die Tradition den Hauptgrund darstellt. Ehemals Verantwortliche waren bei den Empfängern privat engagiert, die Spenden erfolgen größtenteils seit über 10 Jahren und wurden auf Nachfragen in guten Geschäftsjahren angehoben. Weiterhin gab es private Spenden des Inhabers in Höhe von 350 € für die aktuelle Notsituation in Ländern der Dritten Welt.

Aufgangspunkt einer weiteren Analyse bildet die **Istaufnahme**. Diese sollte sich über mehrere Geschäftsjahre erstrecken und nicht auf Umfang und Empfänger beschränkt sein, um eine Aussage über die Konstanz des Vorgehens treffen zu können.

**Im konkreten Fall kann sich die Situation wie folgt darstellen** (vgl. [Abbildung 2](#)):

- Der Shantychor war früher eine lokale Berühmtheit. Seit die Aktivenzahl auf acht Sänger geschrumpft ist, wurden Konzerte eingestellt, eine öffentliche Wahrnehmung ist nicht mehr zu verzeichnen. Der Grund für die unverändert hohen Spenden liegt weit in der Vergangenheit. Der längst verstorbene Firmengründer war 1920 Gründungsmitglied.
- Die Brauerei spendet seit Jahren für das Jugendheim 1.000 €. Da die Umsätze des Unternehmens zurückgegangen sind, wird der Betrag halbiert. Gleichzeitig wird die städtische Förderung reduziert. Die Jugendlichen sehen ihre Aktivitäten bedroht und entschließen sich zu einer Demonstration. Nach dem

Auftreten vor dem Rathaus ziehen sie spontan zum nahegelegenen Unternehmen weiter, wo Parolen gegen die geldgierigen Kapitalisten vor den Augen der lokalen

Presse geäußert werden. Generell werden das Jugendheim und seine Besucher in letzter Zeit zunehmend kritisch gesehen. Anwohner beschwerten sich über Dreck und Lärmbelästigung, die Ziele der Jugendheimleitung decken sich nicht unbedingt mit der Mehrheit im Stadtrat. Die Unternehmensverantwortlichen räumten ein, dass sie die Situation vor Ort seit Jahren nicht mehr verfolgt haben.

- Eine Analyse des Spendenverhaltens ergibt nicht unwesentliche Beträge für einen Fußballviertligisten, welcher 200 km entfernt spielt. Kein Verantwortlicher nennt Gründe; dann wird langsam klar, dass ein wichtiger Kunde ohne diese Spenden droht, die Geschäftsbeziehung zu beenden. Der Kunde sitzt im Vorstand dieses Vereins.
- Aus Marketingergwägungen fördert die Brauerei ein Ernährungsprojekt in Indien. Mit jedem verkauften Bierkasten werden 10 Cent gespendet. Im Internetbereich der Lokalzeitung rechnet ein gehässiger Zeitgenosse die Höhe pro Einheit konkret aus. Ein langfristiger Nutzen für einen Empfänger ergibt sich, wenn ein Käufer 42 Jahre lang täglich eine Flasche Bier trinkt. Diese Zahl macht in interessierten Kreisen schnell die Runde. Der Effekt: das Unternehmen wird ins Lächerliche gezogen, anstatt als sozial verlässlicher Partner wahrgenommen zu werden.
- Der ökologische Gerstenbau wird unterstützt, da sich zunehmende Probleme mit der Gerstenversorgung ergeben haben.

Dass unter diesen Vorraussetzungen Handlungsbedarf besteht, sollte unstrittig sein. Wichtig ist, dass diese Überzeugung von allen Beteiligten getragen wird und ein Zusammenwirken von Unternehmensleitung, Marketing und Controlling stattfindet.

## Zukünftige Ausgestaltung

### Grundsätzliches Spendenverhalten

Originäre Aufgabe des Controllings ist sicherlich nicht die grundsätzliche Festlegung des Spendenverhaltens des Unternehmens. **Spenden soll sich aber im Einklang mit dem Unternehmensleitbild verstehen.** Wird die soziale Verantwortung des Unternehmens stark betont, stellt sich die Frage, ob Spenden nicht ein Ausdruck dieses Leitbildes sein sollen. Wird dagegen die Kostenführerschaft als primäres Ziel betont, passen hohe Spenden schlecht in das Gesamtbild, insbesondere, wenn die Mitarbeiter ständig zum Lohnverzicht angehalten und übertarifliche Leistungen gekürzt werden.

### Interne Aufteilung

Spenden erfolgen freiwillig, um Gutes zu tun. Entsprechend mögen Spenden zur Vorteilsge-  
 winnung für das Unternehmen als solche definiert werden. Spenden im eigentlichen Sinn sollten allerdings einen „selbstlosen“ Charakter haben, seien sie intern oder extern gerechtfertigt. Eine Aufteilung nach entsprechenden Gründen schafft hier die **erforderliche Transparenz** im Unternehmen.

### Höhe der Spenden bestimmen

Erfolgen Spenden aus altruistischen Motiven, sollten sie **in bestimmten Relationen zum Unternehmensergebnis stehen.** So werden bei stark schwankenden Gewinnen eher Einzelspenden fokussiert, während relativ konstante Ergebnisse langfristige Strategien ermöglichen. Da exakte Prognosen nicht möglich sind, sollten entsprechende Vereinbarungen mit Spendeneempfängern auf möglicherweise bindende Verpflichtungen hin untersucht werden. Hierbei sind auch mündliche Zusagen zu beachten.

**In jedem Fall gilt die Verantwortung aber erst dem Unternehmen.** Finanzielle Mittel, welche zur Zukunftssicherung benötigt werden, dürfen nicht in den „Spendenpool“ wandern. Die zunehmend schwankende Geschäftsent-

wicklung kann auch bei scheinbar stabilen Geschäftsmodellen zu unerwarteten Einbrüchen führen. Deshalb gilt es, bei allem Willen zu langfristig stabilem Verhalten, **jedes Versprechen unter den Vorbehalt der Unternehmensentwicklung zu stellen.**

### Trennung von privaten und unternehmerischen Spenden

Wie aufgeführt ist die steuerliche Abzugsfähigkeit beim einzelnen Unternehmensinhaber gesetzlich geregelt. Hier liegen somit keine Präferenzen für die Ausgestaltung vor. Legt das Spendeverhalten dagegen **eher private Veranlassung** als Motivation nahe, **reagieren Mitarbeiter oft verärgert** und teilen diesen Ärger im ungünstigsten Fall externen Ansprechpartnern mit.

Erfolgt bspw. eine intensive Spendentätigkeit am Zeitwohnsitz, wird meist zu Recht ein privater Bezug vermutet. Rasch erfolgt ein Vergleich von Ausgaben im Unternehmen und den entsprechenden Spenden, wie unge-  
 recht dieser auch sein mag.

Nach Prüfung der Motive ist deshalb eine Aufteilung sinnvoll. Haben Personen aus dem Brauereiumfeld, insbesondere nahe Verwandte, unverändertes Interesse an einer Fortführung, sollte diese eigenverantwortlich wahrgenommen werden. Kommt es zu einer Beendigung der Spenden, sind die Empfängern **fairerweise frühzeitig zu informieren.** Evtl. kann auch ein **Auslaufen über einen gewissen Zeitraum** vereinbart werden.

### Kompatibilität von Unternehmensdarstellung und Spendeneempfänger

Weiterhin werden auch die konkreten Spendeneempfänger auf **Kompatibilität mit dem Leitbild** überprüft. Wird die ökologische Verantwortung betont, sollten Spenden für den Motorsport besser privat erfolgen. Stellen ältere,

wertkonservative Menschen die wichtigste Kundengruppe dar, eignet sich als geförderte Sportart Fußball besser als Lacrosse. Dass bei Produkten, die gewissen Beschränkungen unterliegen, ohnehin freiwillige Restriktionen bestehen, ist evident, wobei sich diese eher auf die Auswirkungen als das eigentliche Spendenverhalten beziehen; d. h. Spenden für die Jugendabteilung des Tischtennis Vereins werden akzeptiert, Trikotwerbung dagegen zunehmend kritisch gesehen.

### Spendeneempfänger prüfen

Da es in Deutschland kein offizielles Spendensiegel gibt, kann die **Seriosität eines Spendeneempfängers** nicht automatisch vorausgesetzt werden. Gerade weil das Thema so sensi-

Empfänger	Grund	Jährlich
Städtisches Jugendheim	Gutes Tun	1.000 €
Ernährung Indien	Extern	500 €
Ökologischer Gerstenanbau	Vorteile	1.500 €
Kindergarten	Vorteil	1.000 €
Altenheim	Extern	500 €
Wechselnde Empfänger	Gutes Tun, Extern	2.000 €
<b>Gesamt</b>		<b>6.500 €</b>

**Abb. 3: Umstellung des Spendenverhaltens nach Analyse**

bel ist, werden Verfehlungen der Empfänger in der Öffentlichkeit genau betrachtet. Schon bei fakultativer Verschwendung werden rasch Vorwürfe laut, von persönlicher Bereicherung ganz zu schweigen. Ist also eine langfristige Beziehung angestrebt, sollten nicht alleine die jährlichen Rechenschaftsberichte kritisch gelesen werden, sondern wenn möglich auch gelegentliche Besuche vor Ort, bei den geförderten Institutionen und Projekten, erfolgen.

### Auswahl und Zusammenarbeit mit den Empfängern

Die hier dargestellte Systematisierung der Spenden bildet die Grundlage der weiteren Entscheidung. Auf dieser Basis wird der Vorwurf an das Controlling vermieden, alle Bereiche einem ökonomischen Diktat zu unterwerfen. Wenn etwas gemacht wird, soll es gut gemacht werden. Dies ist der Anspruch des

Controllings, hoffentlich aller Unternehmensangehörigen.

Bei der Bewertung einzelner Ziele sind die Grenzen der Quantifizierung zu akzeptieren. Allerdings darf ein **Pareto Optimum angestrebt** werden.

### Gutes tun – Nutzen maximieren

Die Fülle der unterstützenswerten Ziele ist schlicht überwältigend. Eine nicht überschaubare Anzahl an Organisationen bemüht sich um Spenden. Das Controlling kann sicherlich keine Auswahlkriterien vorgeben. Zu vermeiden ist die angesprochene „Spiral des Schreckens“. Die Förderung des örtlichen Kindergartens gegen hungernde Kinder in Mauretanien auszuspielen, ist unsinnig. **Unternehmen sei aber empfohlen, sich am Geschäftsmodell auszurichten.** Für einen lokal tätigen Handwerker, dessen Lieferanten und Kunden in der gleichen Region beheimatet sind, stellt sich die Situation anders da, als für einen hoch spezialisierten Maschinenbauer, dessen Produkte zur Rohstoffgewinnung in Mittelamerika eingesetzt werden, oder einen BekleidungsHersteller, dessen Lieferanten in Südostasien sitzen.

Die Ausgestaltung der Spenden vermag verschiedene Formen anzunehmen, wobei die Geldspende sicherlich von Empfängern bevorzugt wird. Eine ergänzende Form ist die freiwillige, unentgeltliche Unterstützung bei einzelnen Projekten. So kann bspw. im Rahmen der Aus- und Weiterbildung die Teilnahme von Mitarbeitern erfolgen. Positiver Nebeneffekt: Berichterstattung in der lokalen Presse, wenn bspw. Auszubildende einen Kinderspielplatz renovieren oder eine Abteilung die Bewirtung auf dem Sommerfest organisiert und durchführt.

Eine andere Möglichkeit ist die Bereitstellung von Infrastruktur. Hierzu zählen Transporte mit Unternehmensfahrzeugen, Veranstaltungen auf dem Unternehmensareal, vor allem, wenn es sich um zentral gelegenes Gelände handelt. Weiterhin können nicht mehr benötigte Güter unendgeldlich überlassen werden, bspw. Büro- und Geschäftsausstattung. Ein

freiwilliges Engagement von Mitarbeitern erleichtert das Projekt.

### Vorteile für das Unternehmen – Ins Gespräch kommen

Spenden können eine subtile Form der Beeinflussung darstellen. Ein allzu offensichtlicher Zusammenhang zwischen Spenden und gewünschter Wirkung wirkt rasch kontraproduktiv. **Weder Empfänger, noch Öffentlichkeit möchten den Eindruck der Beeinflussung erwecken.** Entsprechend sollte die Langfristigkeit des Vorgehens sichergestellt sein. Hier kann das Controlling eine **Verbindung zur langfristigen Unternehmensentwicklung** gewährleisten. Wird bspw. die Verlagerung einer emissionsträchtigen Anlage geplant, sollten Spenden langsam vom alten zum neuen Standort „umgelenkt“ werden.

Mögliche Gegenleistungen seitens der Spendenempfänger dürfen offensiv angesprochen werden. Die Empfänger zeigen dafür grundsätzliches Verständnis, wissen sie doch um die Notwendigkeit der Verantwortungsträger, ihre Entscheidung im Unternehmen zu „verkaufen“.

Erster Schritt ist die Nennung des Unternehmens im Außenauftritt des Empfängers, aber auch die Nutzung durch das Unternehmen bspw. im Internet oder in Imagebroschüren. Spendenempfänger beziehen teilweise auch Unternehmensprodukte. Hier kann auf die Abnahme der eignen Produkte gedrängt werden,

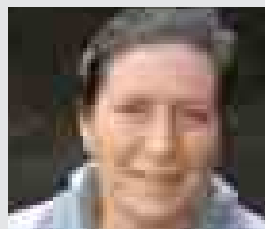
allerdings müssen die Verkaufsmitarbeiter auch die Möglichkeit haben, auf entsprechende Daten zurückzugreifen. Die grundsätzlich positive Einstellung der Mitglieder der Organisation wird durch geeignete Maßnahmen verstärkt. Insbesondere bei den Verantwortlichen handelt es sich oft um Multiplikatoren mit einem großen Kreis an Bekannten.

### Externe Gründe – Notwendigkeit prüfen

In einer wettbewerblich organisierten Wirtschaft sollten derartige Gründe eigentlich nicht bestehen. **Wo der Anschein von Vorteilsge-  
winning, evtl. sogar eine gewisse Nähe zur Bestechung vorliegt, wird die rasche Einstellung der Spenden die einzige Alternative darstellen.** Gegenüber den Empfängern gilt es ruhig und sachlich dazulegen, dass in Zukunft Unternehmensspenden in eine andere Richtung fließen, ohne Vorwürfe zu äußern. In den meisten Fällen sehen die Empfänger die Veränderungen ein.

Spenden aus Tradition und Verbundenheit mit dominierenden Personen der Unternehmensgeschichte sind oft „heilige Kühe“, an welche keiner herantreten möchte. Hier kann das Controlling Unabhängigkeit und Souveränität beweisen. Leben die Initiatoren bzw. deren Nachfahren noch, ist das persönliche Gespräch optimal. Wird die Kooperation abgelehnt, sind hier entsprechende Grenzen klar zu setzen, auch wenn schmerzhaft Trennungen drohen. **Das Controlling muss gelegentlich die Unterneh-**

### Autoren



■ Dipl.-BW Susanne Schneider

ist im Controlling eines Maschinenbauunternehmens in Düsseldorf tätig.

■ Daniel Pudlizweski

ist Bürokaufmann und im Gesundheitswesen in Duisburg tätig.

E-Mail: agund@live.de





**mensleitung daran erinnern, wem diese verpflichtet ist.** Aus Gründen der Fairness gilt es mit den Empfängern Auslaufzeiten zu vereinbaren.

### Umsetzung

Nachdem sich Unternehmensleitung, Marketing und Controlling auf eine gemeinsame Beurteilungsbasis verständigt hatten, wurden die im Text dargestellten Spenden umgestellt.

Die Gesamthöhe von 6.500 € soll mittelfristig beigehalten werden, grundsätzlich ist eine Steigerung parallel zum Umsatz angestrebt. **Mit den bisherigen Spenden wird zukünftig wie folgt verfahren:**

- Der Shantychor erhält eine abschließende Spende von 3.000 Euro.
- Das städtische Jugendheim wird weiterhin gefördert, die Summe aber eingefroren.

- Die Förderung des Fußballvereins wird eingestellt.
- Die Ernährung in Indien und der ökologische Gerstenanbau werden in unveränderter Höhe gefördert.

Mit Aufgabe der Förderung des Shantychors und des Fußballvereins werden 3.500 € frei. Nunmehr wird ein nahegelegener Kindergarten gefördert, welcher 1.000 € jährlich erhält. Ein weiteres Projekt betrifft die Einladung lokaler Altenheimbewohner. Zusammen mit nahen Angehörigen holt man sie ab, gestaltet die Betreuung und bringt sie wieder ins Altenheim zurück. Die Kosten werden mit ca. 500 € angesetzt. Die verbleibenden 2.000 € werden für unterschiedliche Zwecke gespendet. Die Mitarbeiter können Vorschläge machen, welche das Controlling überprüft; anschließend erfolgt die Abstimmung im Kreis der Mitarbeiter. Der „Gewinner“ darf den Scheck überreichen, worüber in

der örtlichen Presse berichtet werden soll. Entsprechend sieht die neue Aufstellung, wie in Abbildung 3 gezeigt, aus.

### Fazit

**Eine Befragung der Beteiligten nach Projektabschluss ergab grundsätzlich Zustimmung.** Der Unternehmensleiter räumte ein, dass die „Altenlasten“ schon längst abgeschafft werden sollten, der Vertrieb war froh, mit Beendigung der Fußballspende jeden Eindruck von Vorteilsgewährung auszuschalten und mit den neuen Spendenempfängern für positive Schlagzeilen zu sorgen, und die Mitarbeiter engagierten sich stark für die wechselnden Empfänger. Auch für die Controllingverantwortlichen war es positiv, ein **Projekt** abzuschließen, **welches aus Unternehmenssicht nur Gewinner kennt.** ■

# Ganzheitliche Unternehmenssteuerung ●●●

... mit **IDL**, dem fachlichen Marktführer für Business Performance Management

**IDLplus bietet alles aus einer Hand für die integrierte Unternehmenssteuerung:**

- |                                 |                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| + Zielorientierte Planung       | + Effiziente Konsolidierung           |
| + Genaue Analyse                | + Flexibles Reporting                 |
| + Umfassende Beratungskompetenz | + Betriebswirtschaftliches Fachwissen |

**= Zukunftssicherheit und Kosteneffizienz**

Sie wollen mehr erfahren? Sprechen Sie uns an

**IDL GmbH Mitte** · Telefon: 06082.9214-0 · E-Mail: info@idl.eu

Besuchen Sie das  
**IDL-Fachforum 2011**  
Im Fokus: neue Herausforderungen im Business Performance Management  
Schirmherr/Redner  
Lothar Späth  
am 05.10.2011 im  
Kempinski/Eitville



Wissen unterscheidet

[www.idl.eu](http://www.idl.eu)



# Risikomanagement im Dienstleistungsbereich Geo-Information

## Entwicklung, Zielsetzung, Aufgaben und Phasen des Risikomanagements

von Michael Pradel

Anfang der 60er Jahre wurde das Risikomanagement entwickelt, um den betrieblichen Versicherungsschutz zu optimieren. Gegenstand waren dabei die rein versicherbaren Risiken, wie z. B. Feuer-, Haftpflicht- oder Diebstahlversicherungen, die nur Verlustgefahren, aber keine Gewinnchancen beinhalten. Somit war das eigentliche Gefahrenmanagement kein eigentliches Risikomanagement.

Der **Risiko-Begriff** stammt von dem lateinischen Begriff „**riscare**“, was „**wagen**“ bedeutet und „Wagnis des Handelns“ im Kontext unternehmerischer Entscheidungen meint. Wagnis beinhaltet Gefahren und Chancen, deren Betrachtung, bezogen auf eine Entscheidungssituation, das Bewusstsein für ein aktives Risikomanagement schafft:

- **Gefahren:** Drohende negative Effekte
- **Chancen:** Günstige Gelegenheit, die sich einstellt bei bewusster Wahrnehmung von Wagnissen

Deshalb werden heute bei Risikobetrachtungen Gefahren und Chancen gegenüberge-

stellt, um **das unternehmerische Wagnis transparent zu machen**. Das Bewusstsein eines solchen Wagnisses bietet die Möglichkeit, ungünstige zukünftige Entwicklungen zu verstehen und für das Unternehmen die Zukunft bestmöglich zu gestalten. Das ist nur bei einem bewusst installierten Risikomanagement möglich. Das Verständnis, dass die Zukunft als Ereignisraum von Risiko gesehen wird, ist Grundvoraussetzung risikobewussten Entscheidens.

Aus dem betrieblichen Handeln jedes Unternehmens ergeben sich naturgemäß Gefahren, die zu einer Beeinträchtigung des Erfolges führen können. Diese gilt es systematisch zu erfassen und zu verfolgen, um entsprechend situativ optimal zu reagieren. Gesamtziel des prozessorientierten Risikomanagement ist, das RM-System zum Bestandteil der Geschäftsprozesse und Betriebsentscheidungen zu machen. Das prozessorientierte Risikomanagement-System übernimmt idealer Weise **in einer Organisation die Funktionen eines Nervensystems im menschlichen Organismus**.

Wahrnehmungen ab einer gewissen Stärke führen zu einer Anzeige, die uns reagieren lässt. Anzeigen nur geringen Ausmaßes lassen wir unberücksichtigt. Das Nervensystem hilft uns, **im richtigen Moment zu reagieren**. Überträgt man diesen Ansatz auf ein Risikomanagement in Unternehmen, erfordert dies dessen vollständige Verankerung in den Geschäftsprozessen sowie die Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter bei der Umsetzung. An verschiedensten Stellen in der Organisation sind sensible Wahrnehmungen notwendig. Die Verbindung der sensitiven Elemente zu einer kompakten Risiko-Darstellung ist Aufgabe des Risikomanagement.

Auf unternehmerisches Handeln bezogen besteht das Risiko in den Wagnissen, die sich mit den unternehmerischen Entscheidungen ergeben. Deshalb sind diejenigen Mitarbeiter von Bedeutung, die an sensiblen Entscheidungen beteiligt sind. Sie sollten eine **Gefahren-Chancen-Kultur** verinnerlicht haben. Abbildung 1 gibt das Risikomanagement prozessual wieder.

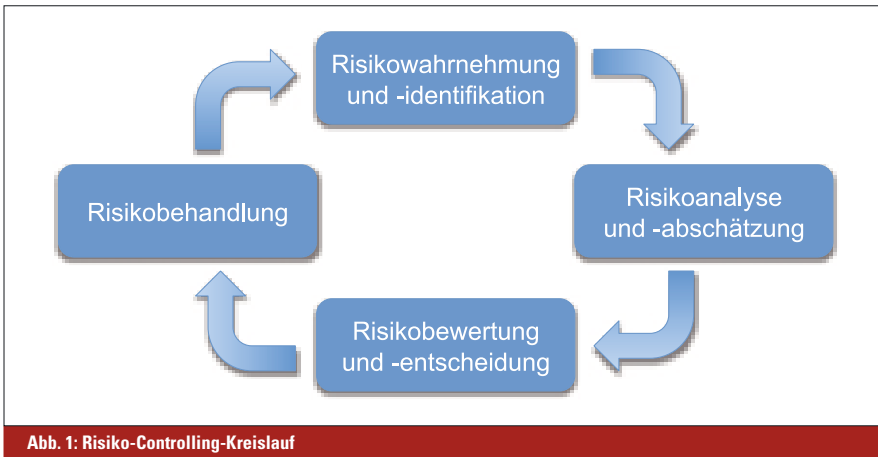


Abb. 1: Risiko-Controlling-Kreislauf

Für die Phasen des oben dargestellten Risikomanagement-Prozesses lassen sich folgende Inhalte erkennen:

- 1. Risikowahrnehmung und -identifikation:** Sammlung und Auswertung von Informationen von möglicherweise Schaden verursachenden Faktoren; Beobachtung von Indikatoren im Frühwarnsystem.
- 2. Risikoanalyse und -abschätzung:** Ermittlung von Ausmaß und Abschätzung einer Eintrittswahrscheinlichkeit der erkannten möglichen Schäden.
- 3. Risikobewertung und -entscheidung:** Festlegung der Gefahren-Bewältigungs-Strategien: Vermeidung, Reduzierung, Überwälzung, Selbstbehalt; Auswahl der Maßnahmen zur Umsetzung; Wahrnehmung von Chancen.
- 4. Risikobehandlung:** Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen; Kennzahlen-Abweichungsanalysen; Gegensteuerungsmaßnahmen.

Diesem Kreislauf entsprechend wird in einem klar festgelegten Phasenmodell das Risikomanagement entwickelt (vgl. [Abbildung 2](#)).

### Vorgehen Risikoermittlung

Im ersten Schritt wurde durch den Einsatz eines Fragebogens die **Sensibilisierung für das Thema** Risikomanagement in den Geschäfts- und Fachbereichen erreicht. Es handelt sich bei den Themen um grundsätzliche Fragestellungen zum Risikomanagement, die eine erste Beschäftigung der Bereiche mit dem Thema ermöglichten. Auszugsweise werden in

[Abbildung 3](#) solche Fragestellungen wiedergegeben.

Daraufhin wurden gemeinsam mit den Führungskräften der Geschäfts- und Fachbereiche (GB und FB) die Risiko-Bereiche ermittelt. Innerhalb dieser Risiko-Bereiche liegen für die GB und FB Einzelrisiken, die **in mehreren Schritten der Risiko-Inventarisierung** aufgenommen wurden. Hierzu wurden 3 Workshops und Einzelgespräche mit den Bereichsleitern und der Geschäftsführung durchgeführt. Dieses ist als erster Schritt für den Aufbau des RM zu sehen, wobei in nächsten Schritten eine Einbeziehung weiterer Mitarbeiter sukzessive erfolgte.

Es ist vorgesehen, in Zukunft die Risiko-Inventarisierung halbjährlich, danach jährlich durchzuführen. Dabei sollen insbesondere die regelmäßig zu betrachtenden Risikobereiche überprüft werden. Die Einzelrisiken zu den Risikobereichen sind laufend zu ergänzen.

Das Schadenspotenzial kann sich sowohl in dem Anstieg von Kosten bzw. Aufwand als auch in Einbußen bei Einnahmen bzw. Ertrag ausdrücken. Um nicht jedes kleine Risiko in den Management-Prozess zu übernehmen, werden als Orientierungsgrößen Wesentlichkeitsgrenzen eingeführt, die sich auf Schadenspotenziale und Eintrittswahrscheinlichkeiten beziehen. Werden diese unterschritten, wird vermutet, dass eine Verfolgung nicht notwendig ist. Folgende Wesentlichkeitsgrenzen wurden im ersten Angang festgelegt:

- Schadenspotenzial >20.000 Euro
- Eintrittswahrscheinlichkeit >10 %
- Das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial ist >20.000 Euro

### Risikoanalyse und -verfolgung

In einem nächsten Schritt der Risiko-Analyse ist zu jedem Einzelrisiko geprüft worden, wie dieses Risiko verfolgt werden kann und ob schon entsprechende Maßnahmen vorhanden sind. Diese Ergebnisse haben Eingang in das Risiko-Management-Tool zur Nachverfolgung gefunden. [Abbildung 4](#) zeigt beispielhaft den Aufbau des RM-Tools.

Für jedes Einzelrisiko im jeweiligen Risikobereich können Schadenspotenziale und Eintrittswahrscheinlichkeit angegeben werden. Da es nicht immer möglich ist, eine Prozentangabe zur Eintrittswahrscheinlichkeit anzugeben, wurde sich auf folgende Interpretation geeinigt. Diese kann im Laufe der Verbesserung des Risikomanagements angepasst werden.

- gering (grün): <25 %
- mittel (gelb): >25 % u. <60 %
- hoch (rot): >60 %

<b>Festlegung Eckpunkte</b>
Ziele
Untersuchungsbereiche
Vorgehen
Beteiligte
Vorgehenskonzept
<b>Risiko-Identifikation</b>
Risiko-Inventarisierung (Vorbereitung)
Risiko-Inventarisierung (Durchführung)
Entscheidung über weiter zu verfolgende Risiken
Risiko-Bereiche bestimmen
<b>Risiko Analyse</b>
Risiko-Indikatoren und Beobachtungsfelder bestimmen
Risiko-Maßnahmenkatalog erarbeiten
<b>Risiko-Bewertung</b>
Risiko-Umgang bestimmen
<b>Risiko-Organisation</b>
Nutzung RM-Instrumentarium festlegen
Verantwortliche festlegen
Risiko-Koordinator / Organisation benennen
Risiko-Steuerung zuordnen (Wo?)
Risiko-Leitfaden erstellen
Vorstellung RM

Abb. 2: Phasenmodell Risikomanagement



2.1 Ausgangslage RM

2.1.1 Erfolgt bei Ihnen heute schon ein risikobewusstes Handeln?

- Anzeige der Risiken
- Verfolgung von Größen, die Risiken beinhalten
- \_\_\_\_\_

2.1.2 Wie haben sich die Risiken in Ihrem Umfeld verändert?

2.1.3 Welche Ursachen hat die Risikoveränderung?

- Anstieg der Qualitätsansprüche
- Anstieg des Arbeitsumfanges
- Verringerung der wirklich verfügbaren Personalkapazität zur Realisierung des Aufgabenspektrums

2.1.4 Wie sieht das zukünftige Aufgabenspektrum der Abteilung aus?

- Ist die Übernahme zusätzlicher Aufgaben berücksichtigt?
- Ist der Wegfall bestehender Aufgaben berücksichtigt?
- gesunkene Budgets

2.1.5 Welche Risikobereiche betreffen Sie?

- Markt
- Lieferanten
- Produkt
- Betrieb
- Technologie allgemein
- Mitarbeiter
- Recht
- Finanzen/Liquidität
- Umwelt
- IT / Datensicherheit

Für das **Schadenspotenzial** wird es in der Regel möglich sein, monetäre Angaben machen zu können. Aber gerade dort, wo strategischer Schaden droht, ist dieses so nicht immer möglich. Deshalb soll hier auch die Eingabe von:

- klein: betrifft Teil eines Bereiches
- mittel: betrifft den ganzen Bereich
- groß: betrifft das Unternehmen

möglich sein.

Um aber dem jeweiligen Risikoverantwortlichen eine Gesamtbeurteilung zu ermöglichen, wird in der Spalte „Bedeutung“ die generelle Einschätzung des Risikos erforderlich. Hieraus leitet sich das eigentliche Management des Risikos ab. Es ist eine Einschätzung von 1-5 möglich. In Abbildung 5 ist die Bedeutung der Risiko-Einschätzung erläutert. Insbesondere dort, wo eine kurzfristige Verfolgung des Risikos erforderlich ist, wird eine Verfolgung in der Geschäftsführer-Runde (GFR) unabdingbar.

Weiterhin sollte die Formulierung der geplanten Maßnahmen so erfolgen, dass eine Übernahme in den Lagebericht ggf. möglich ist. Damit wäre der Bezug zum Geschäftsbericht und somit zu den Gläubigern hergestellt.

**Risikobewertung u. -entscheidung**

In der Risikobewertung und -entscheidung wird festgelegt, welche Schritte im Risiko-Management für das einzelne Risiko unternommen werden. Dabei liegen den Entscheidungsträgern Handlungsmöglichkeiten vor, die in Abbildung 6 näher beschrieben sind.

Abb. 3: Risiko-Fragenkatalog (auszugsweise)



Risikobericht		Geo-Unternehmen					
Betrachtungsgegenstand:	Quartalsrisiken	Bewertungsstand:				xx.yy.2011	
Organisationsbereich:	Vermessung und Kataster						
Verantwortlicher:	Herr Anton						
Betrachtungszeitpunkt:	xx.xx.2011						Blatt 1 / 3
Risikobereiche:							
Kostenrisiken	Bedeutung *	Beobachtungsfelder	Risikoindikatoren	Schadenspotenziale max.	Eintrittswahrscheinlichkeit	Verfolgung des Risikos notwendig?	Geplante Maßnahme
Einzelrisiken	5 4 3 2 1			€	% entspricht grün, gelb, rot		
1. Unschärfen bei der Angebotserstellung / -kalkulation							Leistungsverzeichnis detaillieren; Anwendung der DIN 18720,
2. Personalkosten		tarifliche Verhandlung	Veränderung in der Hochrechnung				
3.							
4.							
5.							
Zwischensummen	5 4 3 2 1						
	0   0   0   0   0						

Abb. 4: Risikobericht



## Organisatorische Gestaltung des Risikomanagementsystems

Unter Risikomanagement-Organisation ist die organisatorische Verankerung des Risikomanagements in der Organisation zu verstehen. Wirkames Risikomanagement erfordert dessen vollständige „Einbettung“ in den Geschäftsprozessen der Organisation sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Umsetzung. Die sich ständig ändernden Umfeldbedingungen wirken auch auf die Risikosituation der Organisation ein. Das Risikomanagementsystem hat daher durch organisatorische Regelungen – insbesondere eine klare Verantwortungsordnung – sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und regelmäßig bewertet werden. Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement liegt in der Geschäftsführung.

## RM-Verantwortlichkeiten

Wegen der engen Verknüpfung des RM in die Abläufe und Prozesse der Organisationseinheiten wird die Verantwortung für das operative Risikomanagement sinnvollerweise in den Fach- und Geschäftsbereichen selbst wahrgenommen. Die für die Organisationsbereiche und -prozesse Verantwortlichen sind auch die Verantwortlichen für das Risikomanagement in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich.

## Der Controller als Risiko-Koordinator

Die Risikomanagement-Funktion muss durch verschiedene Organisationseinheiten wahrgenommen werden. Es wird aber eine zentrale Instanz geben, die das Risiko-Management organisatorisch zusammenführt und das zentrale Reporting vorbereitet. Diese Funktion kann idealerweise der Controller wahrnehmen. Dessen Aufgabe besteht auch in der konzeptionellen Weiterentwicklung des RM-Systems und der Begleitung in der Risikowahrnehmung, -analyse und -bewertung. Entscheidend ist dabei, dass eine funktionale Risiko-Controlling-Rolle nicht die Verantwortung für die Richtigkeit der Risikobewertung trägt. Diese RM-Wahrnehmung erfolgt als Unterstützungsfunktion für die Entscheidungsträger in den Organisationsbereichen und -prozessen. Auch die Umsetzungsverantwortung für das jeweilige Risiko-Management liegt weiterhin bei den Geschäfts- bzw. Fachbereichsleitern.

Darüber hinaus gehört die Erfassung, problemadäquate Verdichtung sowie zeitnahe Bereitstellung entscheidungsrelevanter Risikoinformationen für die Geschäftsleitung bzw. die Risikoverantwortlichen auf den verschiedenen Ebenen zu ihrem Aufgabenbereich.

## Organisatorische Verankerung der Risikobehandlung

Das Risikomanagement soll thematisch Eingang in den regelmäßigen unternehmerischen Entscheidungsprozess finden. Dieses wird bei Geo-Information über die Geschäftsführer-Runde (GFR) erfolgen. Die

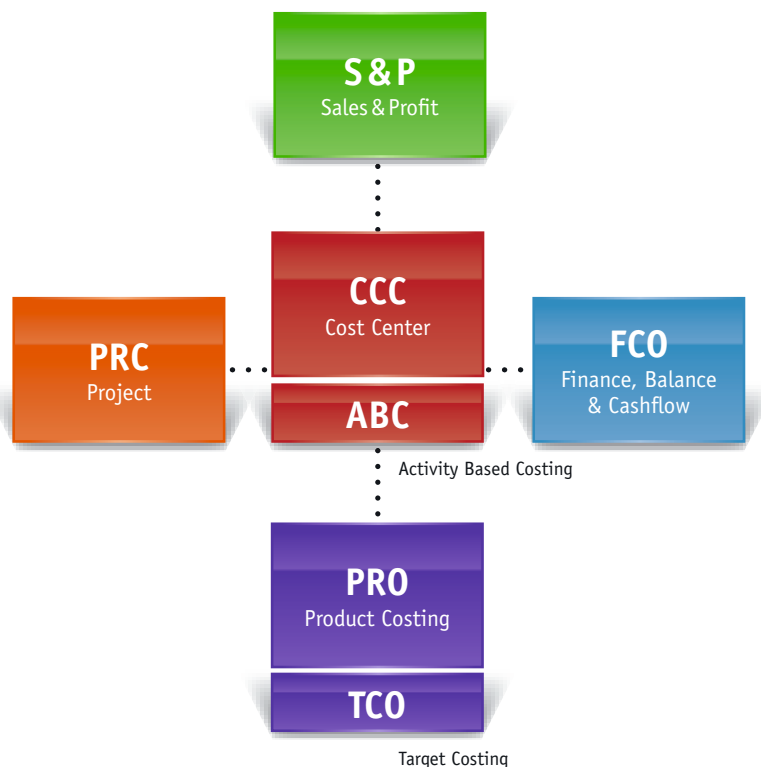
macs controlling suite

Die Business-Intelligence-Software

50 Mrd. Euro in  
200 Unternehmen  
gesteuert  
durch macs

Ganzheitliche Unternehmenssteuerung durch horizontale und vertikale Integration im Planungs- und Simulationsprozess

- Serienfertigung
- Einzel-/Projektfertigung
- Dienstleistung
- Handel



[www.macscontrolling.com](http://www.macscontrolling.com)

Alle Infos unter:  
[www.macscontrolling.com](http://www.macscontrolling.com),  
per e-mail: [macs@macscontrolling.com](mailto:macs@macscontrolling.com)  
oder Telefon: +49-741-942288-0

macs Software GmbH  
Raiffeisenstraße 8  
D-78658 Zimmern ob Rottweil

Bewertung	Verfolgung durch GFR	Verfolgung durch Risiko-Koordinator	Bedeutung der Risiko-Einschätzung
1-2: noch nicht in GFR verfolgungsrelevant			1 nicht relevant 2 Risiko langfristig beobachten
3-4: Verfolgung mit hoher Aufmerksamkeit	x	x	3 Risiko kurzfristig beobachten 4 Handeln erforderlich
5: Sofortvorlage beim GF	x	x (Sofortmaßnahmen)	5 sofortiges Handeln erforderlich

Abb. 5: Risiko-Einschätzung

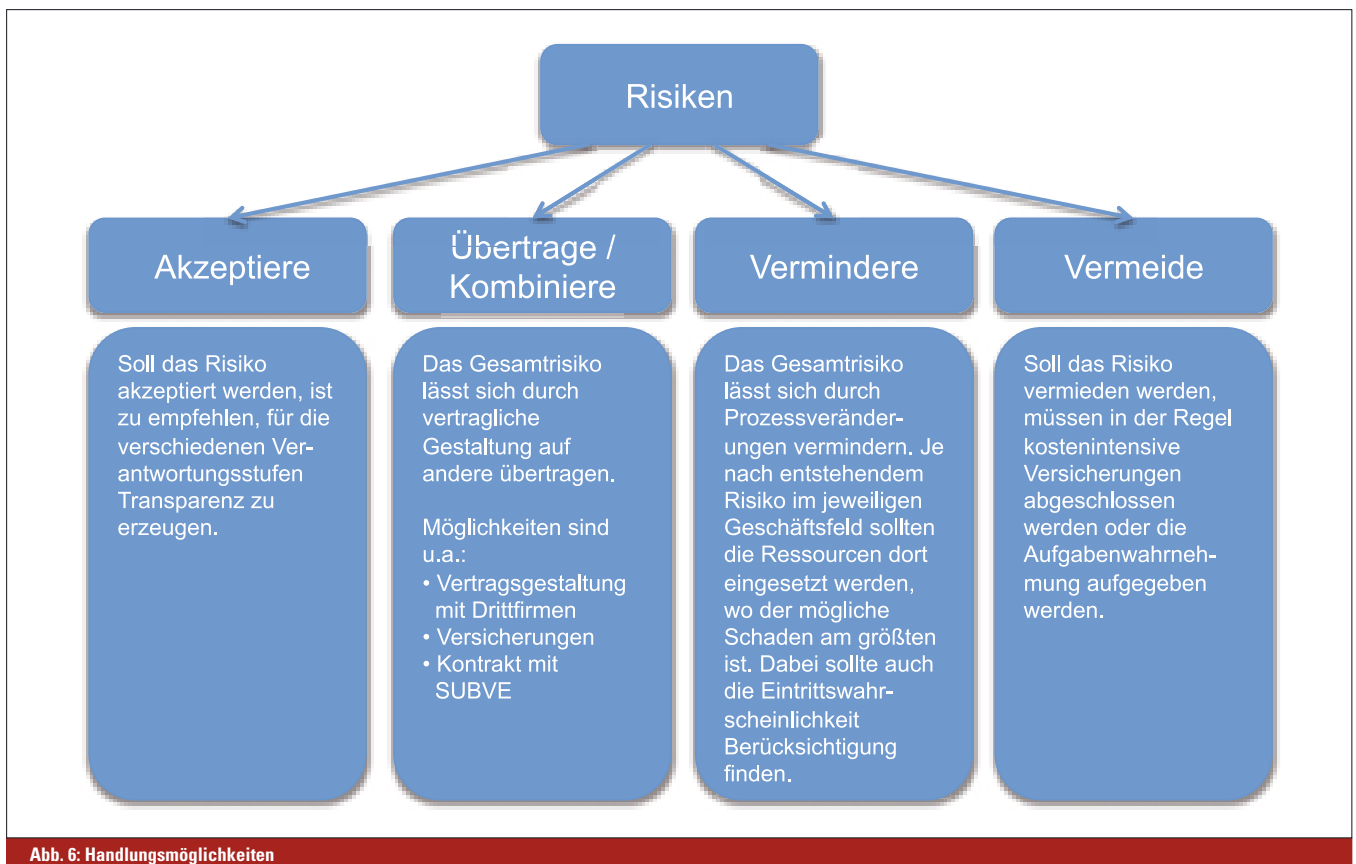


Abb. 6: Handlungsmöglichkeiten

Risikobetrachtung findet je nach Management-Relevanz Berücksichtigung in dem jeweiligen Jour Fixe, der das Risikomanagement (RM) als regelmäßigen Tagungspunkt vorsieht. So kann beispielsweise das Risikomanagement im GFR quartalsweise berücksichtigt werden. Davon unabhängig wird es natürlich anlassbezogen Eingang in den Jour

Fixe finden, was z. B. bei einer Risikobewertung von 5 der Fall ist.

**Fazit**

Bei einem prozessorientierten Risikomanagement ist notwendig, dass es **dezentral durchgeführt** wird und **zentral bewertbar** ist. Hierzu

wird ein einheitliches Vorgehen in den Geschäftsbereichen (GB) zwingend. Mit der Einführung eines RM-Tools, das im Einführungsprozess gemeinsam mit allen GB zugeschnitten wird (Customizing), kann diese Forderung entsprechend erreicht werden.

Das RM-Instrument sollte **einfach und verständlich** sein. Durch vorher festgelegte Schwellenwerte wird dann der Steuerungsprozess geregelt, so dass eine Überlastung der Geschäftsleitung vermieden werden kann.

Für den Einführungserfolg ist die Bestimmung **eines zentralen „Kümmers“** unbedingt notwendig. Dafür eignet sich der **Controller** in vorzüglicher Weise. Durch diesen können dann auch die erforderlichen Anstöße zu einer regelmäßigen Risiko-Inventur gegeben werden. ■

**Autor**



■ **Michael Pradel**  
ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung PMConsulting in Bremen.  
Tel.: 0174-9485043  
E-Mail: PM.Consulting@Hamburg.de

# Controller's Selbstverständnis und dessen Umsetzung

## Wie kann sich der Controller im Unternehmensalltag einbringen?

von Klaus Bründermann



Welche Rolle müssen oder sollen Controller im alltäglichen Unternehmensalltag spielen – welche Aufgabe sollen und dürfen sie beispielsweise bei der Entscheidungsfindung durch das Management übernehmen?

### Controller's Suche nach dem Selbst

Die Fragestellung der Rolle des Controllers wurde und wird in der einschlägigen Fachliteratur umfänglich diskutiert, aber auch unterschiedlich bewertet. Eine einheitliche Definition der Rolle und Aufgaben des Controllers ist nicht zu finden. Ein wesentlicher Grund hierfür könnte u. a. auch die Bandbreite der durch den Controller – auf Grund seines Ausbildungsspektrums – durchführbaren Aufgaben sein.

Welche Rolle und Aufgaben die Praxis für den Controller vorsieht, spiegelt sich wohl am besten in den Texten von Stellenannoncen wider. Diese zeigen – trotz Unterschiede im einzelnen Detail – in der Regel immer wiederkehrende, zentrale Aufgabeninhalte auf. So soll der Controller u. a. :

- die Bereitstellung führungs- und steuerungsrelevanter, empfängerorientiert aufbereiteter Informationen sicherstellen;
- durch Analysen der Informationen für das Unternehmensmanagement die Unternehmenssteuerung unterstützen;
- den oder die Planungsprozess(e) – strategisch und/oder operativ – koordinieren;
- Projektarbeit wie bspw. Einführung kaufmännischer Software, Einführung und Weiterentwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung usw. begleiten.

Was bedeutet diese auflistende Beschreibung des Aufgabengebiets des Controllers für das tägliche Tun im Unternehmen? Weiß der Controller damit auch, WIE er das WAS nun umsetzen soll? Gibt es hier möglicherweise unterschiedliche Alternativen des WIE? Wie sieht der Controller die Umsetzung seiner Rolle (wie ist sein Eigenbild ausgeprägt)?

Gelegentlich findet sich beispielsweise auch der Begriff „**Sparringpartner des Managements**“ in den Annoncen – Controller als Übungspartner im Ring mit dem Management, der altruistisch die Schläge des Managements jederzeit für alles entgegennimmt – quasi der Bote der Nachrichten, der im Mittelalter je nach Bewertung durch den Empfänger dem Tode geweiht war oder der Belohnung entgegensehen konnte?

Kann der Controller dieser Erwartungshaltung des Unternehmensmanagements Genüge tun (das Fremdbild) – wie ist in diesem Zusammenhang die Rolle des Sparringpartners ausgeprägt und zu verstehen – was gehört dazu und was nicht – wo verlaufen Grenzen in den Verantwortlichkeiten im unternehmerischen Alltagsleben?

Die Suche nach den Antworten auf diese Fragen führt den Controller immer wieder aufs Neue zu der Frage nach der Ausgestaltung seines „**Selbstverständnisses**“ – seiner Einstellung zu der Art und Weise, wie er die Dinge tut.

### Erster Schritt – das eigene Leitbild

Sicher kann die Ausgestaltung eines Leitbildes für den Controller ein erster, grundlegender An-

halt sein, um die Frage nach dem „Selbst“ zu beantworten. So bietet das Controllerleitbild des Internationalen Controller Vereins (ICV) einen festen Sockel, den es aber individuell auszugestalten gilt. In Anlehnung an den ICV könnte das Controllerleitbild bspw. wie folgt aussehen:

- 1) Das Controlling sorgt für Transparenz im Bereich der Strategie, der finanziellen und nichtfinanziellen Steuerungsgrößen sowie der Prozesse im Unternehmen und trägt somit zu höherer Wirtschaftlichkeit und der langfristigen Entwicklung der Fa. Xyz bei.
- 2) Das Controlling koordiniert Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisiert unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte und empfängerorientierte Berichtswesen.
- 3) Das Controlling moderiert und gestaltet den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- 4) Das Controlling leistet den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- 5) Das Controlling gestaltet und pflegt die erforderlichen Controllingsysteme.
- 6) Das Controlling versteht sich als pro-aktiver Berater der unterschiedlichen Hierarchieebenen der Fa Xyz.

Damit wird sicherlich in einem groben Rahmen beschrieben, wie das **Spannungs- und Arbeitsfeld des Controllers** aussieht – quasi: „Die richtigen Dinge tun“. Hier darf der Controller aber nicht stehen bleiben. Vielmehr ist es erforderlich, das mit der Unternehmensleitung abgestimmte Leitbild nunmehr weiter zu spezifizieren.

In einem nächsten Schritt muss nun das „Pflichtenheft“ des Controllings ausformuliert werden. Somit ist es zwingend erforderlich, dass eine grob wertende Beschreibung auf der Basis des Leitbilds erstellt wird, wie und für wen die Controllingprozesse gelebt und umgesetzt werden. Hier geht es nun um: „Die Dinge richtig tun“ – und zwar angepasst an die unternehmensindividuellen Gegebenheiten.

Bevor aber die Beschreibung der Prozesse vorgenommen werden kann, muss die Erwartungshaltung des Unternehmensumfelds an die Produkte des Controllings konkretisiert werden.

Auf Basis der im Leitbild erwähnten Aufgaben des Controllings kann sich so beispielsweise die Fragestellung ergeben, die im Rahmen der Rollenbeschreibung eines Controllers und der Ausgestaltung der Prozesse im Controlling im Unternehmen geklärt und für das Controller's Selbst definiert sein sollte:

- Inwieweit genau kann und muss der Controller die Entscheidungsvorbereitung des Managements unterstützen und in welcher Form und Ausprägungstiefe soll diese Unterstützung ausfallen?
- Konkret heißt dies: Wo hört die Unterstützung des Managements durch den Controller auf und wo fängt die Übernahme von Verantwortung des Controllers für getroffene Entscheidungen an?

Die Diskussion dieser Fragestellung erfolgt durch Vorstellung zweier möglicher unterschiedlicher Ausprägungen, die kritisch diskutiert und abschließend mit einer Empfehlung – unter Reflexion bisheriger Erfahrungen des Autors – für die Praxis „besiegelt“ werden.

### Controller als Entscheidungsvorbereiter oder Entscheidungsträger?

Controller sollen führungs- und steuerungsrelevante, empfängerorientiert aufbereitete Informationen liefern, damit auf Basis von Analysen der Informationen das Unternehmensmanagement in der Unternehmenssteuerung **unterstützt** wird. Damit wird die Informationsversorgung des Unternehmensmanagements sichergestellt – sozusagen die Grundversorgung für das tägliche Arbeiten.

Dabei kann sich die Funktion des Controllers auf die des Entscheidungsvorbereiters beschränken, oder er wird als Entscheidungsträger mit in den Entscheidungsprozess eingebunden. In beiden Varianten sind Controller in irgendeiner Form immer Teil der unternehmerischen Entscheidungsprozesse.

Die Abgrenzung, inwieweit Entscheidungen nun durch Controller oder Manager am Ende des Tages gefällt und zu verantworten sind, wird u. a. in Abhängigkeit der Unternehmenskultur höchst unterschiedlich gehandhabt.

Entscheidungsvorbereiter oder Entscheidungsträger? – gibt es die idealtypische Rolle für den Controller?

#### A. Entscheidungsvorbereiter versus Entscheidungsträger

Um diese Fragestellung beantworten zu können, ist zuerst ein gemeinsames Verständnis zu erwirken, was sich hinter den beiden Begriffen überhaupt verbirgt.

In diesem Zusammenhang wird unter **Entscheidungsträger** eine natürliche Person verstanden, die – auf Grund ihrer Stellung (im Sinne einer Berechtigung, Entscheidung treffen zu können) – aus einer Reihe von alternativen Möglichkeiten auf Basis ihrer vorhandenen oder erworbenen Kompetenzen eine Entscheidung hinsichtlich der Umsetzung und Verfolgung einer konkreten Alternative trifft und für die Folgen dieser Entscheidung die Verantwortung trägt.

Dagegen wird hier unter einem **Entscheidungsvorbereiter** derjenige verstanden, der aus Anlass einer Entscheidungssituation eine Analyse der Umweltbedingungen durchführt. Hierzu kann der Entscheidungsvorbereiter durch einen Entscheidungsträger beauftragt werden oder proaktiv handeln. Aus dieser Analyse heraus kommt es zu einem Analyseergebnis mit der Aufbereitung verschiedener alternativer Möglichkeiten, aus denen dann die Wahl für eine Alternative (die Entscheidung) getroffen werden muss.

Controller sind selbstverständlich in ihrer Rolle als Führungskräfte täglich Entscheidungsträger. Die nachfolgende Diskussion stellt aber

nicht auf diesen Aspekt ab, sondern beleuchtet die „**Dienstleistungsfunktion**“ des **Controllers für das Management** eines Unternehmens und ihre konkrete Ausprägung.

#### B. Controller als Entscheidungsvorbereiter

Kernaufgabe des Controllers ist es, dem Management die Informationen zur Verfügung zu stellen, die es benötigt, um unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Diese Bereitstellung von Informationen umfasst die Aufbereitung von Daten zu Informationen sowie deren Interpretation. Eine darüber hinausgehende Aufstellung von Lösungsoptionen und deren Bewertung obliegt dem Entscheidungsträger.

Damit liefert der Controller dem Entscheidungsträger das notwendige Handwerkszeug (Informationen), mit dem dieser unter Zuhilfenahme seiner erworbenen oder vorhandenen Kompetenzen Lösungen entwickeln kann. Der Entscheidungsträger ist somit vollständig in die fachliche Lösungsfindung mit eingebunden. Das bedarf jedoch auch eines gewissen zeitlichen Ansatzes, über den die Führungskräfte in der Regel nicht verfügen.

**Zugleich wird gewährleistet, dass der Entscheidungsträger in seiner Entscheidungsfindung nicht derart beeinflusst wird, dass er bereits zu einer bestimmten, durch Dritte und deren Präferenzen entsprechenden Entscheidung geführt wird.** Somit bleibt die Unabhängigkeit des Entscheiders, der ja für diese Entscheidung und deren Folgen – sowohl positiver als auch möglicherweise negativer Art – die Verantwortung trägt, gewahrt.

Durch die Beschäftigung mit der Lösungsfindung bleibt der Entscheidungsträger ausreichend in den unternehmerischen Kontext mit eingebunden – ein möglicher Realitätsverlust (die verlorene Bodenhaftung) kann somit vermieden werden. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass der Entscheider sich zu sehr einer Detailtiefe widmen muss, um so zu Lösungsalternativen zu gelangen. Der Vorbereiter kommt somit seiner Rolle als Komplexitätsreduzierer nicht nach – die Frage sei erlaubt: wofür wird er, wenn ein IT-technisch unterstütztes Informationssystem/Berichtswesen implementiert ist, dann noch benötigt?



### C. Controller als Entscheidungsträger

Auftrag des Controllers ist es in dieser Ausprägung nicht nur, die Informationen bereit zu stellen, um das Management überhaupt in die Lage zu versetzen, Entscheidungen zu treffen. Vielmehr ist es zudem erforderlich, dass der Controller dem Management die Entscheidungsoptionen aufzeigt und gleichzeitig noch eine Empfehlung hinsichtlich der zu treffenden Entscheidung ausspricht. Somit wird der Controller nicht nur zum Entscheidungsvorbereiter, sondern nimmt quasi schon die Entscheidung des Managements vorweg und wird somit selbst zum Entscheidungsträger. Damit besteht die Chance, **dass durch geeignete Aufbereitung der Entscheidungsempfehlungen im Sinne des Controllers gehandelt wird** – zum anderen besteht aber auch das Risiko, dass das Management die Verantwortlichkeit für Entscheidungen ebenfalls auf den Controller delegiert.

Auf der einen Seite kommt der Controller seiner Aufgaben der Reduzierung der Komplexität der Wirklichkeit und der Aufbereitung der Realität auf das Wesentliche nach – auf der anderen Seite mutiert das Management zu einem willenlosen, die Realität in ihrer Komplexität überhaupt nicht mehr wahrnehmenden Element in der Unternehmensorganisation. Das spiegelt sich bspw. dann wider in einem häufig auf der Arbeitsebene in Unternehmen vorkommenden Satz, wie: „Die da oben haben gar keine Ahnung“ oder: „Die jeweiligen Führungskräfte verstehen ihr eigenes Metier nicht mehr“.

### D. Gibt es den richtigen Weg?

Der Controller spielt – um es mit dem bekannten Bild zu beschreiben – die Rolle des Lotsen im Unternehmen. D. h. der Lotse kommt auf das Schiff in schwierigen Situationen, gibt Anweisungen an den Kapitän, wie er das Schiff in oder aus dem sicheren Hafen steuern kann. Wird er damit nicht schon implizit zum Entscheidungsträger?

In Praxi wird vielfach erwartet, dass der Controller nicht nur der Entscheidungsvorbereiter für das Management mit der Aufbereitung empfängerorientierter Informationen ist, sondern gleichzeitig Entscheidungsgrundlagen und Empfehlungen (ggfs. in Abstimmung mit von der Entscheidung betroffenen Parteien) für das verantwortliche Managements zur Verfügung stellt.

D. h. der Controller versetzt sich in die Lage des Managements und empfindet die Beurteilung der Lage mit den möglichen Optionen, unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken sowie der aus ganzheitlich betrachteter Sicht möglicherweise richtigen Umsetzungsoption – ganz dem Lotsenbild folgend, in schwierigen Situationen dem Kapitän Handlungsempfehlungen vorzulegen.

Hier ist letztendlich der Graubereich zwischen Entscheidungsvorbereitung und Abnahme der Entscheidungen. **Inwieweit übernimmt das Management hier auch wirklich die Verantwortung für weitere Maßnahmen?** Andererseits trägt der Lotse damit auch die vollständige Verantwortung für das Schiff? – wofür ist dann der Kapitän (das Management) noch verantwortlich?

## Wertvolles Know-how für Controller.



Von Prof. Dr. Thomas Reichmann, Dortmund.

### Das Standardwerk

liefert sowohl wertvolle, praxiserprobte Anregungen als auch fundiertes, theoriegestütztes Wissen bei der Implikation einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Der besondere Fokus liegt hierbei auf Kennzahlen und Kennzahlensystemen sowie auf Management-Tools.

### Der Autor

Prof. Dr. Th. Reichmann ist Hochschullehrer an der Technischen Universität Dortmund, Veranstalter des Deutschen Controlling Congress (DCC) sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.



### Fax-Coupon

\_\_\_\_\_ Expl. 978-3-8006-3800-0

**Reichmann, Controlling mit Kennzahlen**  
8. Auflage. 2011. XIV, 814 Seiten. Gebunden € 68,- inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten  
€ 3,05 in Deutschland bei Einzelbestellung beim Verlag.

Name/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

158386

Bei schriftlicher oder telefonischer Bestellung haben Sie das Recht, Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen nach Absendung ohne Begründung in Textform (z.B. Brief, Fax, Email) zu widerrufen. Die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieser Frist genügt. Die Frist beginnt nicht vor Erhalt dieser Belehrung. Der Widerruf ist zu richten an den Lieferanten (Buchhändler, beck-shop.de oder Verlag Franz Vahlen, c/o Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburg Str. 67a, 86720 Nördlingen). Im Falle eines Widerrufs sind beiderseits empfangene Leistungen zurückzugewähren. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Lieferant. Zu denselben Bedingungen haben Sie auch ein Rückgaberecht für die Erstlieferung innerhalb von 14 Tagen seit Erhalt.  
Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck.

**Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:**  
Verlag Vahlen · 80791 München  
Fax (089) 3 81 89-402  
Internet: [www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)  
E-Mail: [bestellung@vahlen.de](mailto:bestellung@vahlen.de)

**Vahlen**

Man kann manchmal den Eindruck haben, dass der Lotse in einigen Unternehmen – einmal an Bord – nie von Bord geht und die Rolle des Kapitäns (der Entscheidungsträger) permanent übernimmt. **Der Lotse ist seiner Aufgabe nach aber bekanntermaßen nicht während der ganzen Reise eines Schiffes an Bord.** Er wirkt nur für einen Bruchteil eines Anteils an der Gesamtreise auf dem zugewiesenen Schiff. Sobald das Schiff in sicheren Gewässern navigiert, verlässt er seine Wirkungsstätte und widmet sich anderen Schiffen – der Kapitän ist auf sich allein gestellt.

Im Unterschied zum Lotsenbild verbleibt der Controller – eingebettet in die Organisation eines Unternehmens – in der Regel permanent „an Bord“. Das ist ja auch im unternehmerischen Alltag so üblich und gewünscht und macht sich in der dauerhaften organisatorischen Einbettung sichtbar. Für das Management ist das natürlich eine möglicherweise komfortable Situation: denn die Verantwortung für die unternehmerischen Folgen einer Entscheidung sind somit anscheinend auch nicht mehr beim Kapitän, sondern beim permanent an Bord befindlichen Lotsen.

Die eine oder andere Führungskraft mag sicher dem Charme dieser augenscheinlichen Konstellation erliegen, dass es ja dann immer noch einen gibt, auf den die Verantwortung für negative Folgen von Entscheidungen geschoben werden kann – frei nach dem Motto: „Ich musste ja auf Basis der Empfehlungen die Entscheidung so treffen – ich konnte ja nichts dafür“. Controller sozusagen als Feigenblatt, falls es schief geht, und als willfähriger Erfüllungsgehilfe, wenn es gut geht.

Als Gegenargument ist sicher anzubringen, dass Entscheidungen nicht allein Spezialisten überlassen werden sollten, sondern dass das

Management hier seine Rolle als Gestalter und Lenker, bezogen auf die Sicherstellung und Weiterentwicklung des wirtschaftlichen Fortbestehens eines Unternehmens, wahrnimmt. Denn vielfach sind es nicht nur die rein auf Zahlen basierenden Fakten und Schlussfolgerungen, die zu Entscheidungen führen. Ohne einen gewissen unternehmerischen Mut, den es als Führungskraft in Unternehmen braucht, und der damit verbundenen Risikobereitschaft, gäbe es sicherlich manche Unternehmen, gerade im Start-up-Bereich, gar nicht.

**Dieser unternehmerische Mut oder diese Risikobereitschaft ist nicht lern- oder vermittelbar.** Es bedarf hier einer gewissen Grundhaltung – diese spiegelt sich dann auch im gesamten Unternehmen in der Unternehmenskultur und dem Miteinander wider. **Der Verantwortung für Entscheidungen kann und darf sich das Management nicht entziehen.** Letztendlich ist es der Rolle einer Führungskraft entsprechend, in Entscheidungssituationen eine Wahl zu treffen und dafür – egal wer wie zugearbeitet hat – die Verantwortung zu übernehmen.

Hier müssen Controller und Führungskraft auf Basis eines gemeinsam zu erarbeitenden Vertrauensverhältnisses den richtigen und individuellen Weg der Zusammenarbeit finden. Dies kann nur durch das persönliche Gespräch erreicht werden – das wiederum bedeutet unter Umständen, dass hier ein lang andauernder Weg beschritten werden muss.

#### E. „Wie lautet die Empfehlung für den Controller?“

Wovon ist das Vorhandensein der einen oder anderen Ausprägung der Rolle des Controllers abhängig:

Entscheidende Rahmenbedingungen, die für die Ausprägung der einen oder anderen Variante förderlich sind, werden sicherlich in der Organisationsform und dem angewandten Führungsstil und der damit verbundenen Unternehmenskultur zu suchen sein.

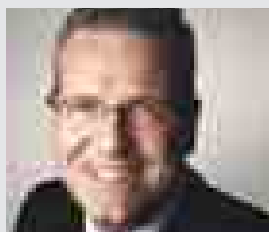
**Die Form der Zuarbeit des Controllers als Entscheidungsträger ist eher in Organisationsformen zu finden, die einer klaren hierarchischen Ordnung unterliegen** und in der Führungskräfte nicht wegen ihrer Fachkompetenz, die sie für die Leitung eines organisatorischen Bereiches prädestinieren, sondern wegen ihrer Führungskompetenz oder aus anderen Gründen das Management übernommen haben.

Die so angewandte Entscheidungsfindung ist geprägt von einem Management von Aufgaben und Entscheidungen, das konsequent delegiert und auf die Empfehlungen zur Entscheidung angewiesen ist. In öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen herrscht vielfach eine Kultur der einschränkenden rechtlichen Vorschriften – bedingt durch Sicherheitsdenken, Vergangenheitsbetrachtung und Innovationsaversion der Führungskräfte. Controller schlüpfen hier leichter in die Rolle des Entscheidungsträgers, wenn es darum geht, neue, innovative Wege der Zielerreichung zu beschreiben.

Insoweit ist auch das Selbstverständnis der Führungskräfte in einem Unternehmen entscheidend für die Ausprägung der Aufgabenerfüllung durch den Controller. Hier liegt die Chance des Controllers, in seinem Sinne die zukünftige Unterstützungsleistung und die Form der Entscheidungsfindung gemeinsam mit den Führungskräften zu definieren. Aus Sicht des Autors steht und fällt die Ausgestaltung der Informationsaufbereitung und deren Ausprägung mit dem Zustand eines klar kasadierten und von der Unternehmensleitung heruntergebrochenen Zielsystems in einem Unternehmen.

Ist ein Zielsystem, das alle Managementkräfte in einer Unternehmensorganisation einbindet, vorhanden und sind diese Ziele klar formuliert, dann ist der Grundstein gelegt, um zielorientiert zu führen. Damit ist den Managementkräften auf jeder hierarchischen Ebene der Rah-

#### Autor



■ Dipl.-Kfm. Klaus Bründermann  
ist Abteilungsleiter Controlling in Lohmar.

men gesetzt, in dem sie über Handlungsalternativen entscheiden können und müssen. Ist dieser Rahmen nicht errichtet und wird dieser auch durch das Management einer Unternehmensorganisation nicht von der Unternehmensleitung eingefordert, dann wird das Management sich in diesem ziellosen Raum ebenfalls nicht durch intrinsische Motivation auf Ziele einlassen wollen.

Wo aber kein Ziel gesetzt, aber Entscheidungen über die Nutzung des einen oder des anderen Weges gefordert sind, liegt es in der Natur des Menschen, sich entsprechend abzusichern und in diesem Falle auch vielleicht die Entscheidungsverantwortung zu delegieren. **Wo keine klaren Ziele formuliert sind, kann es keine zielorientierte Bewegung geben.**

Der Controller hat sodann sicherlich nicht auf der Stufe des reinen Informationslieferanten zu verharren. Die Meisterprüfung besteht und den erwarteten Mehrwert liefert er, wenn er dem Management auch Empfehlungen für die Findung einer Entscheidung vorlegen kann, ohne ihm dabei das individuelle Agieren aus der Hand zu nehmen. So gelingt es Führungskräften und Controllern gemeinsam, den zukünftigen und wirtschaftlich erfolgreichen Erhalt des Unternehmens zu sichern.

## Fazit

Was bedeutet das für des Controller's Selbst: im Grunde die permanente Infragestellung des Selbst, des bisherigen eigenen Tuns und der damit erzielten Wirkung im Unternehmensumfeld. Dies bedeutet die permanente Aufarbeitung u. a. der Fragen:

- 1) Existiert ein in sich geschlossener Zielfindungs- und -erreichungsprozess im Unternehmen?
- 2) Wenn nein, Sorge beim Top-Management für eine Bewusstseinerweiterung, dass sich das Top-Management im Unternehmen damit eines wichtigen Führungsmittels beraubt hat.
- 3) Wie verstehen Führungskräfte des Unternehmens ihre Rolle – wie werden Entscheidungen getroffen – wie laufen Entscheidungsfindungen im Unternehmen ab?
- 4) Welches Klima, bezogen auf Überprüfung von Entscheidungen und deren Folgen, herrscht im Unternehmen – ist es eher Orientierung an der Suche nach Sündern / Schuldigen oder nach „Lösungsflüsterern“?
- 5) Wie werden Controller bisher in die Entscheidungsfindung mit einbezogen?
- 6) Welche Folgen hat dies für die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung des Controllings im Unternehmen?

7) Gibt es „mächtige Promotoren“ und wie ist deren Einstellung zum Controlling? Wie können diese in die Ausgestaltung des Controllings einbezogen werden?

8) ...

Diese nicht abschließenden Fragestellungen lassen sich durch den Controller durch Beobachtung und persönliche Interviews relativ leicht klären und fixieren. Je nach Ausgestaltung der Prozesse und des Selbstverständnisses von Führung und deren Umsetzung (im Sinne der permanenten Entscheidungsfindung) muss dann der Controller

- nach Sachstandsfestellung,
- der eigenen Bewertung,
- auf Basis möglicher Handlungsoptionen,
- unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken,
- die Entscheidung treffen,

ob er diese Form der Zuarbeit für sich akzeptieren kann.

Wenn ja, gilt es, mittels des Einsatzes von entsprechenden Methoden, das Controlling und dessen Selbststeuerung im Unternehmen weiter zu entwickeln und auszugestalten. ■



business-english.de

## Souverän auf Englisch präsentieren & berichten!

**Internationale Controllingaufgaben lösen Sie jetzt kompetent mit der Online-Lösung business-english professional von Haufe!**

Hier finden Sie alle wichtigen Informationen, Fachvokabeln, Redewendungen, Mustervorlagen und Trainings für Ihr Daily Business English.

**Überzeugen Sie sich selbst – absolut kostenlos und unverbindlich unter [www.business-english.de/controller](http://www.business-english.de/controller)**

HAUFE.

# OEE-Management – Hinweis zur praktischen Umsetzung

von Thorsten Steinhardt

Transparente Fertigungsprozesse sind eine wesentliche Voraussetzung, um **effektiv und wirtschaftlich zu produzieren**. Beim Management von Fertigungsanlagen geht es in erster Linie darum, auftretende Stillstände nach Dauer und Häufigkeit zu analysieren, Möglichkeiten zur Reduzierung von Produktionskosten und Ausschuss zu identifizieren und schlussendlich Maßnahmen zur Steigerung von Leistung und Kapazität einzelner Maschinen und Anlagen umzusetzen. Die Auslastung der Anlagen in der Produktion muss hierfür exakt und kontinuierlich überwacht werden. Die Betrachtung erfolgt über Key Performance-Indikatoren, die geeignet sind, die Performance einer Fertigungsanlage darzustellen und darüber hinaus Trends über deren Entwicklung aufzuzeigen.

Die Kennzahl **OEE (Overall Equipment Effectiveness)** ist hier ein geeigneter Indikator und liefert für alle zuvor beschriebenen Inhalte wertvolle Aussagen. Sie hat sich auf diese Weise zu einem Industriestandard entwickelt.

Der vorliegende Beitrag beschreibt den institutionellen Rahmen zur organisatorischen Umsetzung von Verbesserungsprojekten in der Produktion am Beispiel der Kennzahl OEE. Zudem werden Erfahrungswerte und Handlungsempfehlungen skizziert, die für eine IT-gestützte Umsetzung relevant sind. Inhaltliche Aspekte zum Thema Lean Management werden nur im allgemeinen Kontext angesprochen und als Grundlage vorausgesetzt.

## Begriff OEE-Management

OEE-Management ist die Gesamtheit aller organisatorischen und verhaltensbezogenen Regelungen und Maßnahmen zur Identifikation

und Beseitigung ressourcenvernichtender Verschwendungen, die im laufenden Produktionsprozess auf die genutzte Kapazität von Fertigungsanlagen wirken können.

Die **Anlagenverluste werden mit Hilfe der Kennzahl OEE systematisch identifiziert**, analysiert und in einem darauf abgestimmten Aktionsplan korrigiert. Ein umfassendes OEE-Managementsystem ist dadurch gekennzeichnet, dass im Sinne eines Regelkreises konkrete Handlungsbedarfe identifiziert werden und die Verfolgung der Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen überwacht wird. Hierbei wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen, der die bereichsübergreifende Zusammenarbeit der Mitarbeiter in Abstimmung mit den Unternehmenszielen fordert und fördert (vgl. Kessing, 2006).

## Prozesse des OEE-Managements

Ein produktionsorientiertes Management mit der OEE-Kennzahl erfordert ein ganzheitliches Regelkreissystem, **um sich mit den auftretenden Verlustquellen an den Maschinen systematisch, strukturiert und kontinuierlich auseinandersetzen zu können**. Der eigentliche Kern des OEE-Managementprozesses ist ein betriebswirtschaftlicher Regelkreis, der sämtliche Aktivitäten zum systematischen Umgang mit kapazitiven Verlustquellen einer Maschine bündelt (vgl. Steinhardt, 2009).

Der Managementprozess gliedert sich in die Phasen Erfassung der Produktionsdaten, Datenaufbereitung und Reporting, Analyse der Verlustquellen und Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen (siehe [Abbildung 1](#)). Er ver-

steht sich dabei nicht als einmalig angelegte Durchführung von Maßnahmen, sondern erfordert eine dauerhafte Disziplin mit dem Umgang von Verlustquellen und Maschinenkapazitäten. Damit er sich ändernden Rahmenbedingungen flexibel anpassen kann, müssen die einzelnen Prozessschritte laufend in einen kontinuierlichen Prozess eingebunden werden (vgl. Steinhardt, 2009).

## 1. Erfassung der Produktionsdaten

Die Bereitschaft und Motivation der Benutzer, mit dem OEE-Managementsystem zu arbeiten, steht und **fällt mit der Datenqualität, -quantität und der Geschwindigkeit der Datenerfassung**. Eine zuverlässige Datenbasis hängt also unter anderem davon ab, wie und wann die erforderlichen Informationen aus der Produktion verarbeitet und dabei gleichzeitig für Maschinenbediener und Management zur Entscheidungsfindung nutzbar gemacht werden können (vgl. Steinhardt, 2009). Die Erfassung der Produktionsdaten kann manuell oder automatisiert erfolgen. Beide Varianten haben spezifische Vor- und Nachteile.

**Bei der automatisierten Datenerfassung** werden die Informationen direkt über die Maschinensteuerung in einer zentralen Datenbank in Echtzeit erfasst. Die automatisierte Arbeitsweise liefert genaue Ergebnisse und erfordert keinen weiteren Personalaufwand für Datenaufzeichnungen und Dateneingaben in separate Auswertungssysteme. Die Einführung einer solchen Lösung ist zunächst einmal mit **Kosten für Hard- und Software und Beratungsleistung** verbunden. Der große Vorteil solcher Echtzeitsysteme besteht darin, dass die **aktuellen Informationen direkt zur Verfügung**

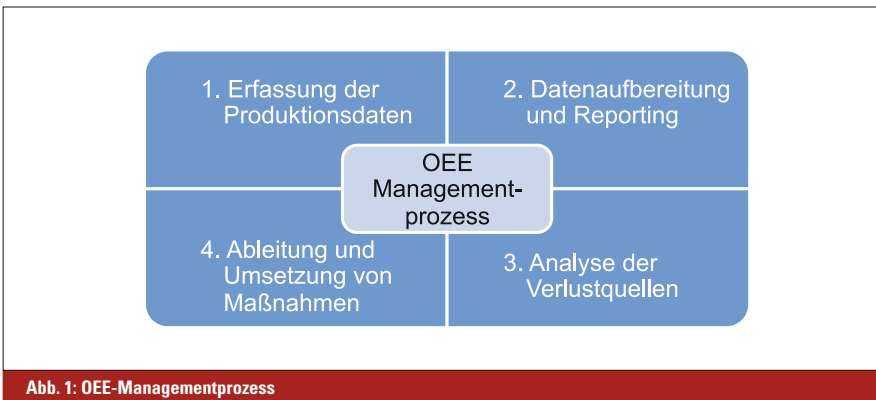


Abb. 1: OEE-Managementprozess

stehen. So ist es in der betrieblichen Praxis möglich, dass die wichtigsten Kennzahlen auf elektronischen Großanzeigen visualisiert werden können, um das Produktionspersonal operativ zu unterstützen. Das Management hingegen informiert sich zum Beispiel über mobile Geräte oder PC's flexibel und ortsunabhängig über die wesentlichen Entwicklungen im Betrieb (vgl. Steinhardt, 2009).

Indem die verantwortlichen Mitarbeiter die **Daten zunächst manuell erfassen**, nehmen sie insbesondere in den Anfangsphasen einer OEE-Projekteinführung positive (Nutzen)Effekte mit. Eine manuelle Erfassung könnte so aussehen, dass sie die Produktionsergebnisse auf Papierbelegen direkt an der Maschine festhält und nach Schichtende in einer Datenbank zusammenfasst. Hierdurch **erhalten die Mitarbeiter ein Gespür für Kennzahlen und Verlustarten ihrer Maschinen** (vgl. Egersdörfer, 2007).

In späteren Projektphasen ist eine systematische, IT-gestützte Datenerfassung sinnvoll, da eine vollständige Vernetzung der Anlagen mehr Zeit schafft, die Produktionsergebnisse direkt online zu analysieren und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

## 2. Datenaufbereitung und Reporting

Im Tagesgeschäft benötigen Management und Teammitglieder flexible Auswertungen, um kurzfristige Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven in Echtzeit beantworten zu können. Im Sinne einer integrierten Frühwarnung erfordert ein angestrebter kontinuierlicher Verbesserungsprozess eine dauerhafte Überwachung der OEE-Kennzahl (vgl. Steinhardt, 2008).

Der **Einsatz OLAP-fähiger IT-Systeme oder Business-Intelligence-Werkzeuge** (BI-Werkzeuge) im Controlling eignet sich in besonderem Maße zur Bereitstellung der erforderlichen Kennzahlen. Diese modernen Technologien erlauben es dem Anwender, die Unternehmensdaten so differenziert und komplex zu analysieren, wie es im Produktionsalltag notwendig ist. Sie sind speziell für die Datenanalyse im Controlling entwickelt worden und ermöglichen detaillierte Abweichungsanalysen zu jeder Zeit und an jedem Ort, sofort und aktuell (vgl. [Abbildung 2](#)).

In der Praxis wird oftmals so vorgegangen, dass die erzeugten Produktionsdaten zunächst (automatisiert oder manuell erfasst) in einer getrennten Datenbasis, dem Data Warehouse, gesammelt werden. Die erste Aufgabe eines BI-Projektes besteht darin, die benötigten Daten aus den Vorkontrollsystemen in eine eigene Datenbank zu stellen. Dieser Prozess für den Import von Daten aus operativen Vorkontrollsystemen in das Data-Warehouse wird unter dem Begriff ETL-Prozess (Extrahieren-Transformieren-Laden) zusammengefasst. Die zweite Aufgabe besteht darin, die für das Reporting notwendigen analytischen Auswertungen für den Endbenutzer einzurichten (vgl. Wikipedia Stichwort: Business Intelligence, 2010).

Für Analyse Zwecke und zur Unterstützung des gesamten OEE-Managementprozesses bieten BI-Werkzeuge zahlreiche Möglichkeiten:

- Die **Datennavigation** erfolgt stufenweise. Der Anwender kann ausgehend von der höchsten Aggregationsstufe bis zur kleinsten Detailebene navigieren. Mit dieser Drill-down-Funktionalität lassen sich beispielsweise Kennzahlen wie die Summe der Produktionsverluste schrittweise bis auf die unterste Hierarchieebene auflösen.
- Für die **Untersuchung übergreifender Zusammenhänge** lassen sich die Produktionsdaten aus verschiedenen Perspektiven analysieren. Auf diese Weise ist zum Beispiel die Darstellung von Störungsarten nach Häufigkeit oder die Dauer der Störungen aus Sicht einer Schicht oder über einen frei wählbaren Zeitraum prozess- oder produktbezogen möglich. Der Anwender erhält somit ein leistungsfähiges Instrument, um die wesentlichen Informationen zu den häufigsten Störgründen oder zur Entwicklung der Nutzungsgrade von Maschinen aus verschiedenen Betrachtungsebenen abzubilden.
- **Standardberichte** versorgen Projektmitarbeiter und Management mit den wesentlichen Informationen in festen zeitlichen Zyklen. **Ad-hoc-Abfragen** ermöglichen eine selbständige Analyse der Daten. Moderne Berichtssysteme sind zudem mit zusätzlichen Funktionen zur Filterung und Gruppierung von Daten ausgestattet, um den interaktiven Dialog zwischen Anwender und Bericht zu unterstützen.
- Kennzahlen lassen sich **in frei konfigurierbaren Charts grafisch darstellen**. BI-Werkzeuge unterstützen auf diese Weise die

### Autor



#### ■ Dipl.-Kfm. (FH) Thorsten Steinhardt

ist Controller bei der Firma RONDO FOOD GmbH & Co. KG. Er ist Autor einiger Publikationen und hält Vorträge zum Thema Produktionscontrolling.

E-Mail: Thorsten.Steinhardt@rondo-food.de

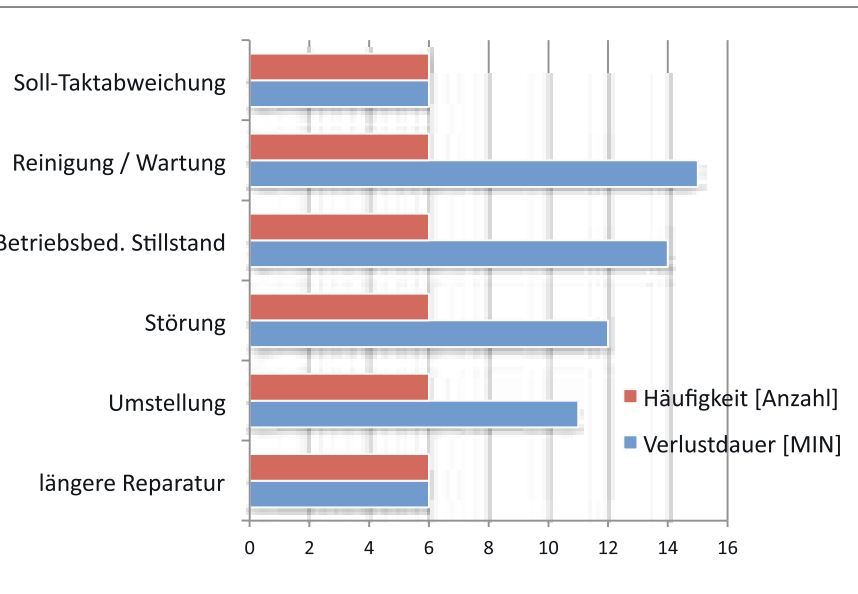


Abb. 2: Beispieldarstellung – Kumulierte Ausfallgrafik

Regelkommunikation der Verbesserungen im Unternehmen. Motivation durch Anerkennung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. So ist es wichtig für das Team, dass die aktuellen Ergebnisse sowie bereits erledigte und geplante Aktivitäten auf OEE-Boards an zentralen Standorten im Unternehmen ausgehängt werden (vgl. Reitz, 2008).

### 3. Analyse der Verlustquellen

Die permanente Verbesserung der Produktionsprozesse und die Vermeidung von auftretenden Stillständen an den Produktionsanlagen setzt voraus, dass möglichst umfassende Erkenntnisse über Ursachen, Häufigkeit und Ausmaß der Verlustquellen vorliegen. Der erste Schritt besteht darin, das Problemfeld der Störungen zu identifizieren und anschließend zu lokalisieren. In weiteren Schritten muss die Ausprägung der Störung analysiert werden.

Verlustquellen und Störgründe treten in der Praxis in unterschiedlichen Ausprägungen und Problemarten auf. Aus diesem Grund ergeben sich hieraus differenzierte Handlungsfelder und Vorgehensweisen zur (Problem)Erkennung und (Problem)Beseitigung in der täglichen Fabrikpraxis.

Einzelne sporadisch auftretende Störungen sind einfach zu beheben, da sich die abgeleiteten Ursachen häufig direkt und zeitnah zuordnen lassen. Oftmals sieht es in der Praxis aber

anders aus! Mehrere Ursachen überlagern sich im Zeitverlauf und stehen in wechselseitigen Beziehungen zu einzelnen sporadisch auftretenden Störungen. Eine längere Betrachtung der Prozessentwicklung ist notwendig, da sie unter Umständen in größerer zeitlicher Abfolge auftreten können. Chronische Störungen treten hingegen laufend auf. Sie sind eine Kombination von mehreren Einzelproblemen und Ursachen. Dabei sind sie häufig das Ergebnis von kleineren vernachlässigten und unbeachteten Störungen, die im Alltag passieren können (vgl. Reitz, 2008).

**OEE Management ist ein Führungsinstrument am Ort der Wertschöpfung!** Für die Beseitigung von Abnormalitäten und die Umsetzung kleinerer Verbesserungen ist es wichtig vor Ort zu sein, um eine Kurzintervall-Steuerung zu ermöglichen. Der Umgang mit sporadischen Störungen und chronischen Störungen erfordert eine ausführlichere Analyse der Verlustquellen durch das Verbesserungsteam.

### 4. Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen

Komplexe OEE-Verbesserungsprogramme beinhalten in der Praxis oftmals eine Vielzahl mannigfaltiger Einzelprojekte und Maßnahmenpakete, deren Umsetzung überwacht werden muss. Viele Einzelmaßnahmen sind dabei häufig direkt miteinander vernetzt und abhängig, was zu einer hohen Komplexität und Zeitabhän-

gigkeit führt. Die Umsetzung und Kontrolle zielgerichteter Maßnahmen ist aus diesem Grund vielfach mit erheblichem Ressourceneinsatz für Unternehmen und Beteiligte verbunden. Die Umsetzung von Verbesserungsprogrammen ist dann beherrschbar, wenn der Fokus auf ein zielgerichtetes und systematisches Vorgehen gelegt wird. Ein IT-gestütztes Projekt- und Maßnahmencontrolling kann für diese Aufgaben die Basis sein, um den Arbeitsablauf zu fördern. Die Unterstützung erfolgt in der Weise, dass die Arbeitsabläufe einzelner Projektteams koordiniert und dabei gleichzeitig der Projektfortschritt verfolgt wird.

Die Beachtung der nachfolgend aufgeführten Punkte ermöglicht eine **zielorientierte und effiziente Steuerung von Verbesserungsprogrammen** und sichert damit den nachhaltigen Projekterfolg:

- **Priorisierung:** Das Wesentlichste sollte zuerst bearbeitet werden. Man betrachtet zunächst die Projekte, die den größtmöglichen Effekt zur Verbesserung des OEE-Wertes darstellen. In der Regel wird der Fokus zunächst auf die Häufigkeit der Verluste (Wiederholungsfehler) und auf die Summe der Dauer der Verluste (Schwerpunktfehler) gelegt.
- **Transparenz:** Durch die laufende Berichterstattung über die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen, mit Hilfe eines IT-gestützten Monitoring, wird die Projekttransparenz und die Kommunikation im Unternehmen gefördert.
- **Umsetzung:** Terminüberwachung und Verantwortungsbezug sichern den nachhaltigen Projekterfolg. Es muss klar geregelt sein, wer die Umsetzung der angestrebten Maßnahmen verantwortet und in welchem Zeitraum diese entsprechend umgesetzt werden müssen.
- **Frühwarnung:** Erreichte Verbesserungen werden abgesichert, wenn signifikante Verschlechterungen überwacht werden. Das IT-System sollte so konfiguriert sein, dass es bei Unter- oder Überschreitung eines vordefinierten Grenzwertes automatische Eskalationsmeldungen an zuständige Personen versendet.



## Organisation des OEE-Managements

Neben der instrumentellen Ausgestaltung eines gezielten Managementprozesses zur Steuerung und Überwachung von Kapazitätsverlusten sollte als weiterer zusätzlicher Baustein ein aufbauorganisatorisches Gerüst im Unternehmen geschaffen werden. Diese funktionale Einbettung des OEE-Managements in die aktuelle Organisationsstruktur eines Unternehmens gibt also den strukturellen Rahmen vor, der für den reibungslosen Ablauf des Managementprozesses im Tagesgeschäft sorgt (vgl. Abbildung 3).

Es geht also darum, dass sich im Unternehmen schrittweise eine grundsätzliche OEE-Managementkultur bilden kann und dabei sämtliche Aktivitäten auf die Vermeidung von Verlustquellen in der Produktion ausgerichtet sind.

Die Organisation wird von unterschiedlichen hierarchischen Instanzen im Unternehmen gemeinsam mit anderen Aufgaben getragen. Der konkrete Aufbau und die Komplexität des Organisationsgebildes darf nicht zu einer isolierten Parallel-Organisation im Unternehmen führen, sondern sollte sich vielmehr in Abhängigkeit zur vorhandenen Organisationsstruktur integrieren. Die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und die laufende Durchführung des OEE-Managementprozesses fällt in den Aufgabenbereich der höchsten funktionalen Instanz für Produktion und Technik.

Die Besetzung der darunter liegenden operativen Einheiten orientiert sich an werks- oder produktionsspezifischen Merkmalen, die sich inhaltlich in den unterschiedlichen Fertigungsprozessen in der Produktion widerspiegeln. Häufig werden die operativen Einheiten in der Praxis in Form von Arbeiterteams organisiert, um eine flächendeckende Kompetenzvielfalt zu gewährleisten. Der jeweilige Leiter dieser Kompetenzteams fungiert als Bindeglied und Ansprechpartner zwischen höchster Instanz und Team. Er hat hierbei eine besondere Beratungs- und Kommunikationsfunktion, um eine zielgerichtete Wahrnehmung der erforderlichen Aufgaben im Team zu gewährleisten.

Der **(Produktions)Controller** nimmt in der gesamten OEE-Managementstruktur eine zentrale Rolle ein. Er ist verantwortlich für die

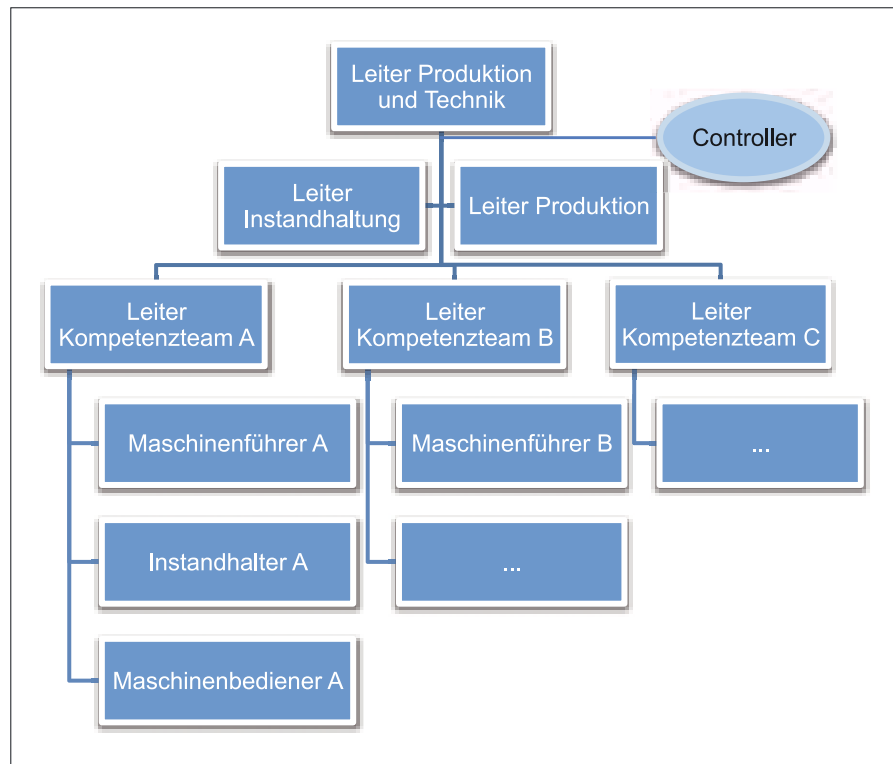


Abb. 3: Organisationsstruktur OEE-Management

Weiterentwicklung des Planungs- und Steuerungssystems und stellt zudem die laufende Informationsversorgung der gesamten Hierarchiestruktur sicher. Weiterhin übernimmt er aufgrund seiner Stellung organisatorische und koordinierende Aufgaben, die den gesamten OEE-Managementprozess begleiten und deren Ablauf sicherstellen.

### Fazit

Der Nutzen eines umfassenden OEE-Managementsystems ist dadurch begründet, dass konkrete Handlungsbedarfe zur Verbesserung des Fertigungsprozesses systematisch identifiziert und dabei in einem integrierten und dauerhaft angelegten Verbesserungskreislauf durch geeignete Maßnahmen umgesetzt werden. Als Leistungstreiber für die tägliche Arbeit in der Produktion ist die OEE-Kennzahl ein geeigneter Indikator, um auf operativer Ebene den gesamten Produktionsprozess zu optimieren und nachhaltig messbare Produktionserfolge zu erzielen. Der Nutzen für das Management ist strategischer Natur. Aus Sicht der Führungsebene geht es darum, dass OEE-Managementssystem in den Entscheidungs- und Führungsprozessen zu verankern, um eine stringente Steuerung auf allen Wertschöpfungsebenen zu gewährleisten (vgl. Steinhardt, 2009).

### Literatur

Biel, A. / Oehler, K.: Interview: „IT für wichtige Controller-Herausforderungen – was tut sich da?“, in: CONTROLLER-MAGAZIN, 35. Jg. (2010), Heft 3

Egersdörfer, Frank: Produktionsoptimierung in vier Schritten, in: OEM & Lieferant: Jahrbuch 2007, Data-Input-Newsletter 07/2007

Kessing, Oliver: Anlageneffektivität managen: OEE als Kernstück nachhaltiger Verbesserungen, Präsentationsunterlagen zur INSTA 2007, 05/2006

Reitz, Andreas: Lean TPM in 12 Schritten zum schlanken Managementsystem, München 2008

Steinhardt, Thorsten: OEE – Auf der Suche nach den verborgenen Kapazitätsreserven, in: CONTROLLER-MAGAZIN, 33. Jg. (2008), Heft 3

Steinhardt, Thorsten: OEE Management Optimierungsprozess zu mehr Anlageneffektivität, in: Kappel, Martin (Hrsg.): WEKA-Praxishandbuch: Materialwirtschaft und Logistik auf einen Blick, Ausgabe September 2009, Kissing, Kapitel 4.2.4

www.wikipedia.de, Stichwort Business Intelligence, Internetabruf 12/2010

# Umsetzungsbericht eines Risk-Management-Tools (RMT)

## Risikoanalyse und Bewertung in Anlehnung an die ONR 49000 und ISO 31000

von Marion Baumgartner, Johannes Harb, Andrea Mörth und Christian Theuermann

Ausgehend von der im Jahr 2008 ausgelösten Finanz- und Immobilienblase, war die globale Wirtschaftswelt von einer der umfangreichsten und schwerwiegendsten Wirtschaftskrisen der letzten Jahrzehnte betroffen. Ein **effektives und effizientes Risikomanagement** kann als **wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Existenzsicherung** von Unternehmen betrachtet werden und Unternehmensergebnisse positiv beeinflussen. In Zeiten von wirtschaftlichen Krisen, zunehmender Deregulierung der Märkte und ständig steigendem Wettbewerb, bedingt durch die ansteigende Globalisierung, gewinnt ein funktionierendes Risikomanagement für die Unternehmenssteuerung immer mehr an Bedeutung.

Unter Berücksichtigung der für Unternehmen steigenden Herausforderungen und geltenden sowie zukünftigen Rahmenbedingungen besteht die Aufgabe für die Unternehmensleitung darin, die Umweltkomplexitäten und Umweltdynamiken erfolgreich zu beherrschen, um auch zukünftig den Bedürfnissen der Stakeholder nachhaltig zu entsprechen.

Mit der Einführung des URÄG 2008 hat das Risikomanagement für Unternehmen massiv an Brisanz gewonnen. Neben dem URÄG 2008 existieren weitere rechtsverbindliche Bestimmungen (z. B. UGB, AktG, GmbHG, Börsengesetz, IAS/IFRS, US-GAAP, usw.), internationale Konzepte bzw. Normen (z. B. Basel II, Solvency II, Sarbanes Oxley Acts, AS/NZS 4360 Risk Management, etc.) sowie unverbindliche Richtlinien (z. B. Corporate Governance Codex, COSO II, ONR 49000, ISO 31000), welche die

Umsetzung eines Risikomanagements vorsehen. Trotz dieser Fakten hat das Risikomanagement noch einen erheblichen Nachholbedarf<sup>1</sup> in der Unternehmenspraxis.

**Für nachhaltig orientierte Unternehmen ist ein wirkungsvolles Risikomanagement unabdingbar.** Ein funktionierendes und zielgerichtetes Risikomanagement ist als sinnvolle betriebswirtschaftliche Notwendigkeit anzusehen, die einen erheblichen Beitrag zur Unternehmenssteuerung leistet.

### Bedeutung und Wichtigkeit des Risikomanagements

Für den Begriff des Risikos gibt es ein breites Spektrum an Definitionen und Interpretationen, wobei hier das Risiko als eine mögliche Auswirkung von Unsicherheiten auf Ziele von Organisationen oder Systemen zu verstehen ist.<sup>2</sup> Risiken können auch als Streuung um Zielwerte im Rahmen der Unternehmensplanung und -steuerung betrachtet werden.<sup>3</sup> Bei dieser eher weiteren Sichtweite des Risikobegriffs kann eine Auswirkung sowohl positive als auch negative

Folgen auf die Zielerreichung haben. Die Chance wird bewusst als Bestandteil des Risikos betrachtet, wie auch die Gefahr bzw. die Bedrohung. Risiken treten in jeder Unternehmung auf. Dabei handelt es sich z. B. um finanzwirtschaftliche Risiken, Markt-, Unternehmens- oder Rechtsrisiken, sowie externe Risiken usw.

Als Risikoquellen können sowohl Chancen als auch Gefahren identifiziert werden, welche in weiterer Folge im konkreten Risiko, als Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß, in der Unternehmung auftreten (vgl. Abbildung 1).

Risikomanagement ist nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, es sind vielmehr geschäfts- und unternehmensspezifische Bedingungen, die eine stärkere Berücksichtigung von Risiken in der Unternehmensführung notwendig machen.<sup>5</sup>

Eine wesentliche und zentrale Zielsetzung des Risikomanagements ist es, zukünftige risikobehaftete und Chancen bietende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, zu beurteilen, zu steuern und fortlaufend zu überwachen.

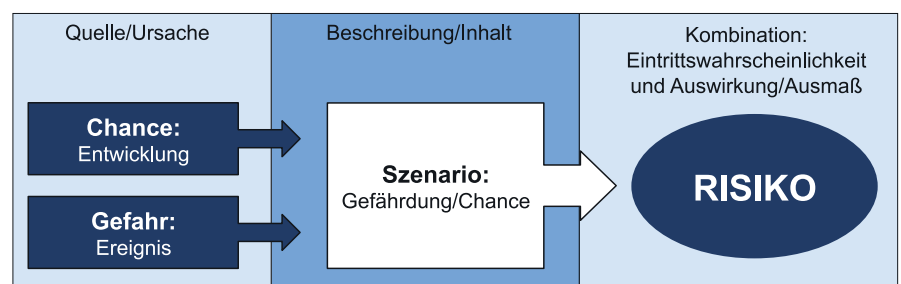


Abb. 1: Risikoquellen<sup>4</sup>



Dies soll die Anpassung des Unternehmens an sich verändernde Umfeldbedingungen sowie die Sicherung der Existenz gewährleisten.<sup>6</sup> Risikomanagement dient nun dazu, diese systematisch zu identifizieren, im weiteren Schritt zu analysieren, zu bewerten und gezielt Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Abschwächung der Risiken einzuleiten. In diesem Zusammenhang erfolgt die Abbildung des Unternehmensgesamttrisikos als eine bewusste Kombination und ein Zusammenwirken sämtlicher Einzelrisiken.

Voraussetzung für ein wirksames und erfolgreiches Risikomanagement ist die Ausrichtung auf Ziele und Strategien des Unternehmens.<sup>7</sup> Risikomanagement ist ein dynamischer und sich ständig weiterentwickelnder Vorgang; daher findet die Gesamtheit des unternehmensweiten Risikomanagements im Risikomanagementprozess ihre unternehmensindividuelle Anwendung. Diese Betrachtungsweise soll zur Optimierung der Risikosituation in der Unternehmung führen.

### Der Risikomanagementprozess als Bestandteil des Unternehmensführungssystems

Der Risikomanagementprozess (siehe Abbildung 2) umfasst sämtliche Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, eine Organisation bezüglich Risiken zu steuern und zu überwachen, um in weiterer Folge die risikorelevanten Informationen systematisiert und geordnet an Entscheidungsträger weiterzuleiten, damit rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden können.

Im Mittelpunkt stehen dabei nachfolgende Prozessphasen:<sup>8</sup>

- Risikoidentifikation
- Risikoanalyse
- Risikobewertung
- Risikobewältigung
- Risikoreporting/Risikokommunikation

Die Vollständigkeit des Risikomanagements umfasst einen fortlaufenden Prozess<sup>9</sup>, welcher regelmäßig durchgeführt werden muss. Die gewonnenen Daten und Erkenntnisse werden wieder in die Analyse- und Bewertungsphase

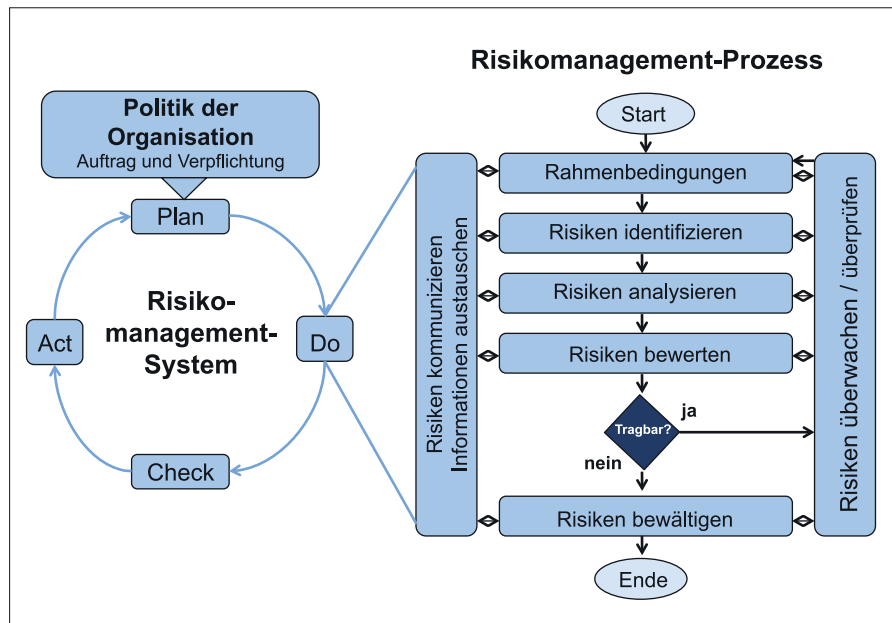


Abb. 2: Risikomanagementprozess<sup>10</sup>

eingearbeitet, wodurch es zu einer Optimierung der Risikosituation in den Unternehmen kommt.

Ein wirksames Risikomanagement wird von der obersten Unternehmensleitung unterstützt und gefördert und ist in Organisation und Führung integriert.

Der organisatorische Handlungsrahmen, innerhalb dessen der Risikomanagementprozess in Unternehmungen integriert wird, ist das Risikomanagement-System, welches die Führungs-

aufgabe hinsichtlich eines wirkungsgerechten Risikomanagements nach den Schritten Plan-Do-Check-Act gestaltet. Die in der Risikoidentifikationsphase gewonnenen Erkenntnisse/Informationen werden in der Analyse- und Bewertungsphase aufgearbeitet und durch die Risiko-steuerung weiterverarbeitet. Die quantifizierten Risiken werden im Prozessschritt der Risikoüberwachung einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen und fließen dann wieder in die Identifikationsphase ein. Dabei werden die einzelnen Prozesse durch ein laufendes Risikoreporting begleitet, wodurch eine systematische Risiko-

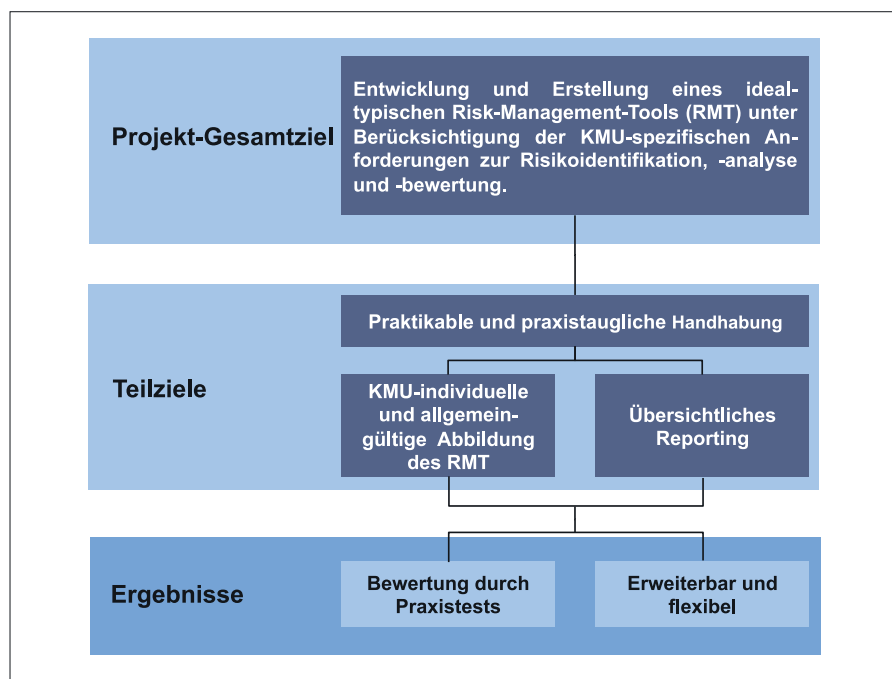


Abb. 3: Projektzielstrukturierung

Unternehmensdaten			
<b>ALLGEMEINE DATEN</b>			
Name des Unternehmens	[ ]		
Branche	[ ]		
	Rechtsform	[ ]	
	Anzahl Mitarbeiter	[ ]	
<b>KENNZAHLEN</b>			
EBIT der letzten 3 Jahre	[ ]	[ ]	[ ]
Umsatzerlöse d. letzten 3J	[ ]	[ ]	[ ]
Eigenkapital	[ ]		
Fremdkapital	[ ]		
Gesamtkapital	[ ]		
Jahresüberschuss	[ ]		
Abschreibungen	[ ]		
Δ langfristige Rückstellungen	[ ]	CF aus dem Ergebnis	[ ]
<b>Quick-Test</b>			
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Ø Eigenkapital}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$	[ ]	= [ ]
Schuldtilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Ø verzinst. FK - liquide Mittel}}{\text{Free Cash-Flow*}}$	[ ]	= [ ]
Cash-Flow in % der Betriebsleistung	$\frac{\text{Operativer Cash-Flow}}{\text{Betriebsleistung}}$	[ ]	= [ ]
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{EBT + Zinsaufwand}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$	[ ]	= [ ]

Abb. 4: Allgemeine Unternehmensdaten

kommunikation, an alle Risk-Owner bzw. Risikoberichtsempfänger, erfolgen kann.

Wesentlich für den Erfolg sowie die Effektivität und Effizienz des Risikomanagementprozesses ist die Abstimmung dessen mit der Kultur, den Prozessen und Strukturen der Unternehmung.

### Risikomanagement in KMU unter Berücksichtigung der ONR 49000 und ISO 31000

Aufgrund der steigenden Bedeutung des Risikomanagements in KMU wurde am Fachhochschulstudiengang Rechnungswesen & Controlling am Campus O2, Graz, ein Tool zur Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung, entwickelt und umgesetzt – in Zusammenarbeit mit einer Unternehmung, und focussiert auf KMU-Anforderungen. Die zugrunde liegenden Prämissen waren, die ein-



Risikokategorien			
Leistungswirtschaft	Finanzwirtschaft	Management & Organisation	Externes Umfeld
<p><b>Beschaffung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungspolitik</li> <li>■ Beschaffungsplanung</li> <li>■ Lieferantenauswahl</li> <li>■ Einkaufskriterien</li> <li>■ Qualitätskontrolle</li> <li>■ Lagermanagement</li> </ul> <p><b>Produktion/Leistungserstellung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsplanung</li> <li>■ Produktionsanlagen</li> <li>■ Produktionslogistik</li> <li>■ Wartung und Instandhaltung</li> <li>■ Qualitätsmanagement</li> <li>■ Qualitätssicherung</li> </ul> <p><b>Projekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ressourcenplanung</li> <li>■ Projektmanagement</li> </ul> <p><b>Absatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktforschung</li> <li>■ Absatzplanung</li> <li>■ Maßnahmenplanung</li> <li>■ Vertrieb: Kunden/Verträge</li> </ul> <p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktsortiment</li> <li>■ Preispolitik</li> <li>■ Information und Kommunikation</li> <li>■ Distribution</li> </ul> <p><b>F&amp;E / Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ F&amp;E-Analyse und Prozesse</li> <li>■ Wissensmanagement</li> </ul>	<p><b>Bilanzanalyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfolgswirtschaftlichkeit</li> <li>■ Liquidität</li> <li>■ Finanzierung/Kapitalstruktur</li> </ul> <p><b>Kapitalverwendung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ Investitionen</li> <li>■ Forderungen</li> <li>■ Veranlagung</li> </ul> <p><b>Marktpreisrisiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fremdwährung</li> <li>■ Rohstoffe</li> <li>■ Zinsen</li> </ul> <p><b>Finanzorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rechnungswesen</li> <li>■ Planungs- und Berichtswesen</li> <li>■ Controlling</li> <li>■ Revision</li> </ul> <p><b>Finanzinstrumente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Derivate</li> <li>■ Kontrolle</li> <li>■ Bewertung d. Finanzinstrumente</li> </ul> <p><b>Versicherungsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Versicherungspolitik</li> <li>■ Versicherungsmanagement</li> </ul>	<p><b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategieentwicklung</li> <li>■ Strategieumsetzung</li> <li>■ Strategieanpassung</li> <li>■ Strategische Allianzen</li> <li>■ Mergers und Akquisitionen</li> <li>■ Restrukturierungen</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisationsstruktur</li> <li>■ Unternehmensführung</li> <li>■ Ablauforganisation</li> <li>■ Arbeitsklima</li> <li>■ Prozessmanagement und KVP</li> <li>■ Informationsstrategie</li> </ul> <p><b>Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalpolitik</li> <li>■ Personalplanung</li> <li>■ Personalentwicklung</li> <li>■ Rekrutierung</li> <li>■ Personalentlohnung</li> </ul> <p><b>Informationstechnologie (IT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anforderungen/Planung</li> <li>■ Betrieb (Operations Management)</li> <li>■ Kompatibilität, Vertraulichkeit, Verfügbarkeit</li> </ul> <p><b>Legal &amp; Compliance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesetze/Normen</li> <li>■ Bewilligungen/Genehmigungen</li> <li>■ Produkthaftung, Gewährleistung</li> <li>■ HSE (Gesundheit/Sicherheit/ Umweltschutz)</li> </ul>	<p><b>Politisches Umfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politische Umwälzungen</li> <li>■ Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>■ Subventionen/Förderungen</li> <li>■ Steuersystem</li> </ul> <p><b>Soziales Umfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesellschaftliche Werte und Normen</li> <li>■ Bildungspolitik</li> <li>■ Image/Reputation</li> <li>■ Wirtschaftskriminalität</li> <li>■ Corporate Governance &amp; CSR</li> </ul> <p><b>Safety/Security</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schutz der Bevölkerung</li> <li>■ Schutz der Produktionseinrichtung</li> <li>■ Schutz der Informationen</li> <li>■ Schutz der Innovationen</li> </ul> <p><b>Ökologisches Umfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umweltschutz</li> <li>■ Naturgewalten</li> </ul> <p><b>Technologisches Umfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkt Lebenszyklus</li> <li>■ Produkt-/Prozessinnovation</li> </ul> <p><b>Ökonomisches Umfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erwartungen Shareholder</li> <li>■ Erwartungen Stakeholder</li> <li>■ Externes Marktumfeld</li> </ul>

Abb. 5: Risikokategorien



Leistungswirtschaft							
Risiko Nr.	Kategorie	Risiko	Risiko vorhanden	Aus-/Folgewirkungen	Eintritts-WK [%]	Schadensausmaß [Skala 1-5]	Risikofaktor
1	Beschaffung	Ineffiziente Materialflüsse/Lagerwirtschaft (Unzureichende Anpassung der Logistik an Unternehmensabläufe)	JA		10%	4	0,40
2	Beschaffung	Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten und Rohstoffquellen	JA		40%	4	1,60
3	Beschaffung	Lieferantenauswahl / Angeboteinholung (Beschaffungskonditionen wie z.B. Preis e, Rabatte, Skonti, Zahlungsziele)	JA		15%	2	0,30
4	Beschaffung	Ausfall von Zulieferern / Zuverlässigkeitsprüfung von Lieferanten (Bonitäten)	JA		30%	4	1,20
5	Beschaffung	Rahmenverträge / Vereinbarungen von Qualitätsstandards	JA		20%	2	0,40
6	Beschaffung	Wareneingangskontrolle	JA		25%	3	0,75
7	Beschaffung	Ermittlung des Beschaffungsbedarfs	JA		10%	2	0,20
8	Beschaffung	Regelmäßige Bestandskontrolle / Inventur	NEIN				



Abb. 6: Risikokatalog am Beispiel der Risikokategorie der Leistungswirtschaft

fache Handhabung des Instruments sicherzustellen, die Übersichtlichkeit zu bewahren und trotz der Abbildung von allgemein in KMU beobachtbaren Risiken dennoch alle relevanten Bereiche der Risikoanalyse abzudecken sowie eine aussagekräftige Risikobewertung sicherzustellen, unter Einbeziehung der Bestimmungen der ONR 49000 und ISO 31000.

### Der Aufbau und die Funktionsweise des Risk-Management-Tools (RMT)

Das Risikoinstrumentarium – RMT – besteht aus drei zentralen Bereichen: den allgemeinen **Rahmenbedingungen**, dem Bereich der **Risikoidentifikation**, **Risikoanalyse und -be-**

wertung, sowie dem Abschnitt der **Risikoauswertung bzw. der Risikomatrix**.

Die allgemeinen Rahmenbedingungen (siehe Abbildung 4) beschränken sich auf ein Formblatt mit unternehmensspezifischen Daten, wie Branche, Rechtsform, Mitarbeiteranzahl, EBIT der letzten drei Jahre, die Kapitalsituation und

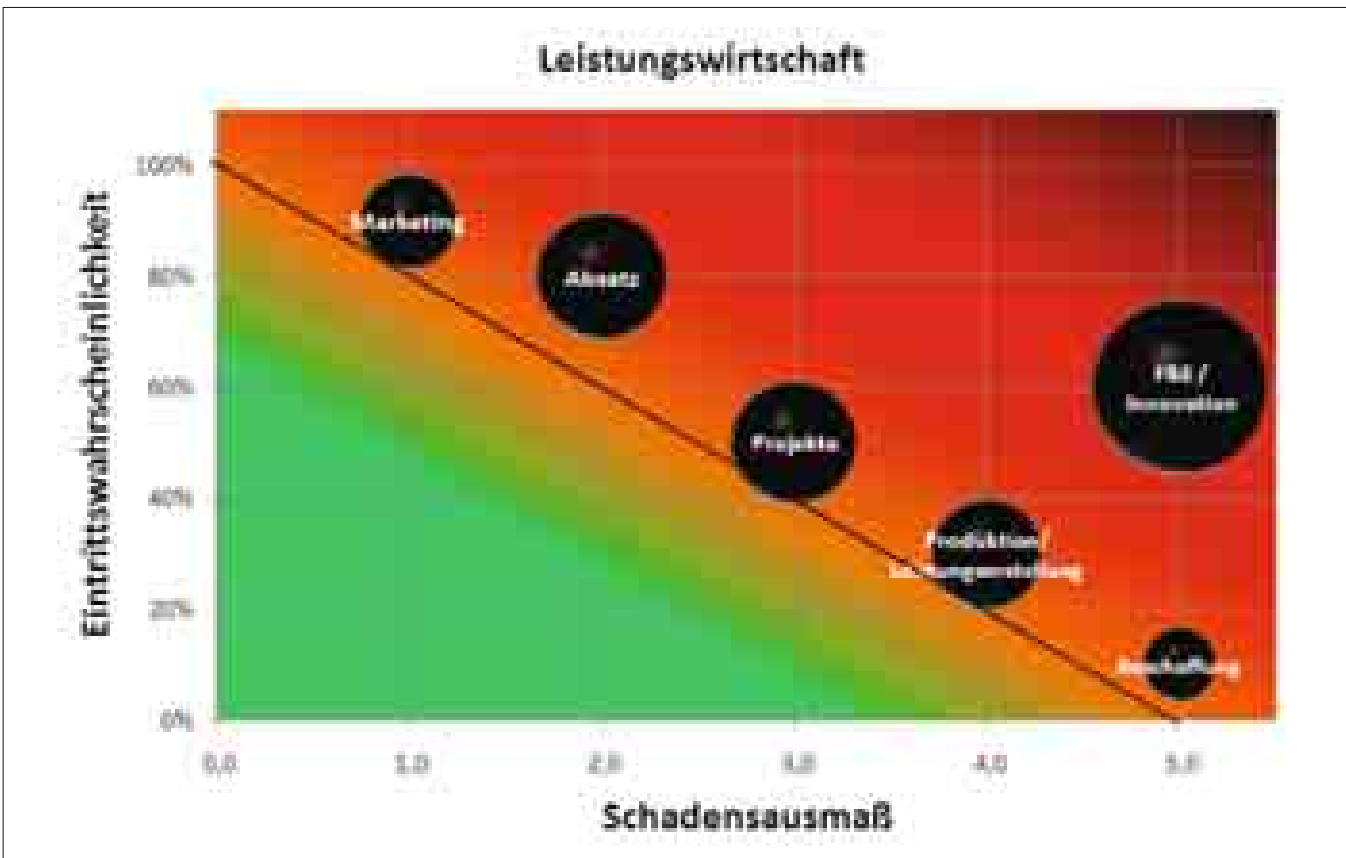


Abb. 7: Risikomatrix für die Hauptkategorie der Leistungswirtschaft

### Beschaffung

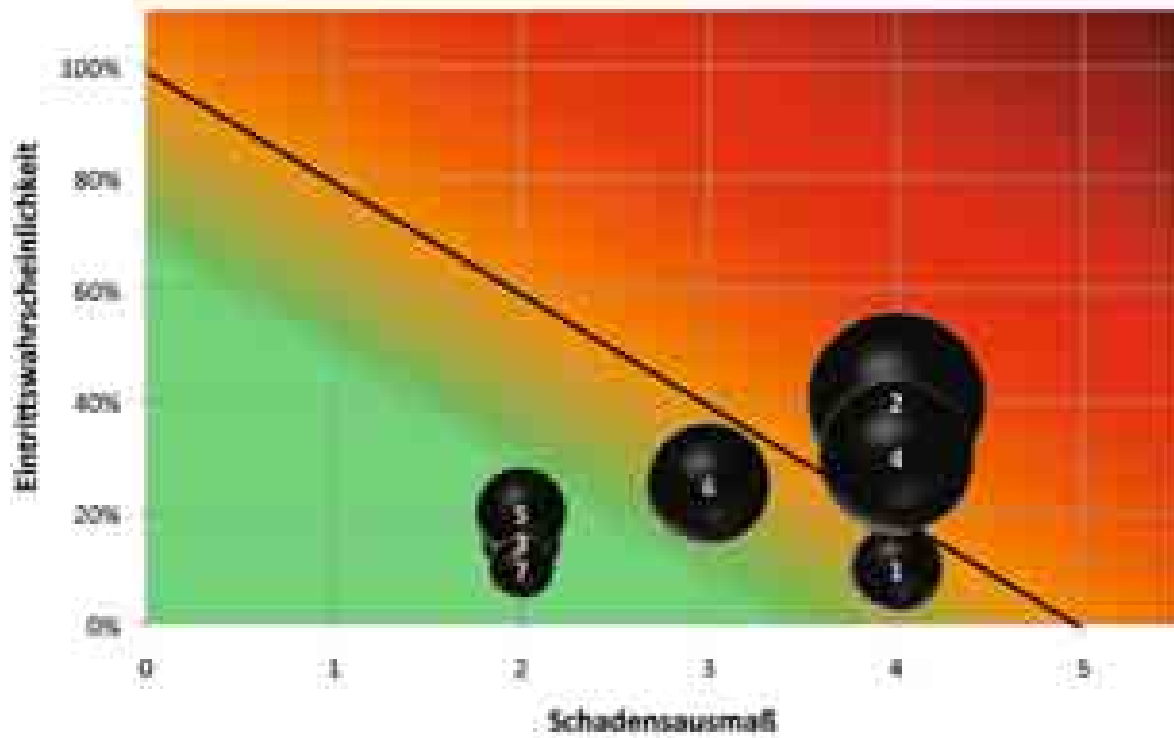


Abb. 8: Risikomatrix für die Leistungswirtschaftsunterkategorie der Beschaffung

### Gesamtrisikomatrix

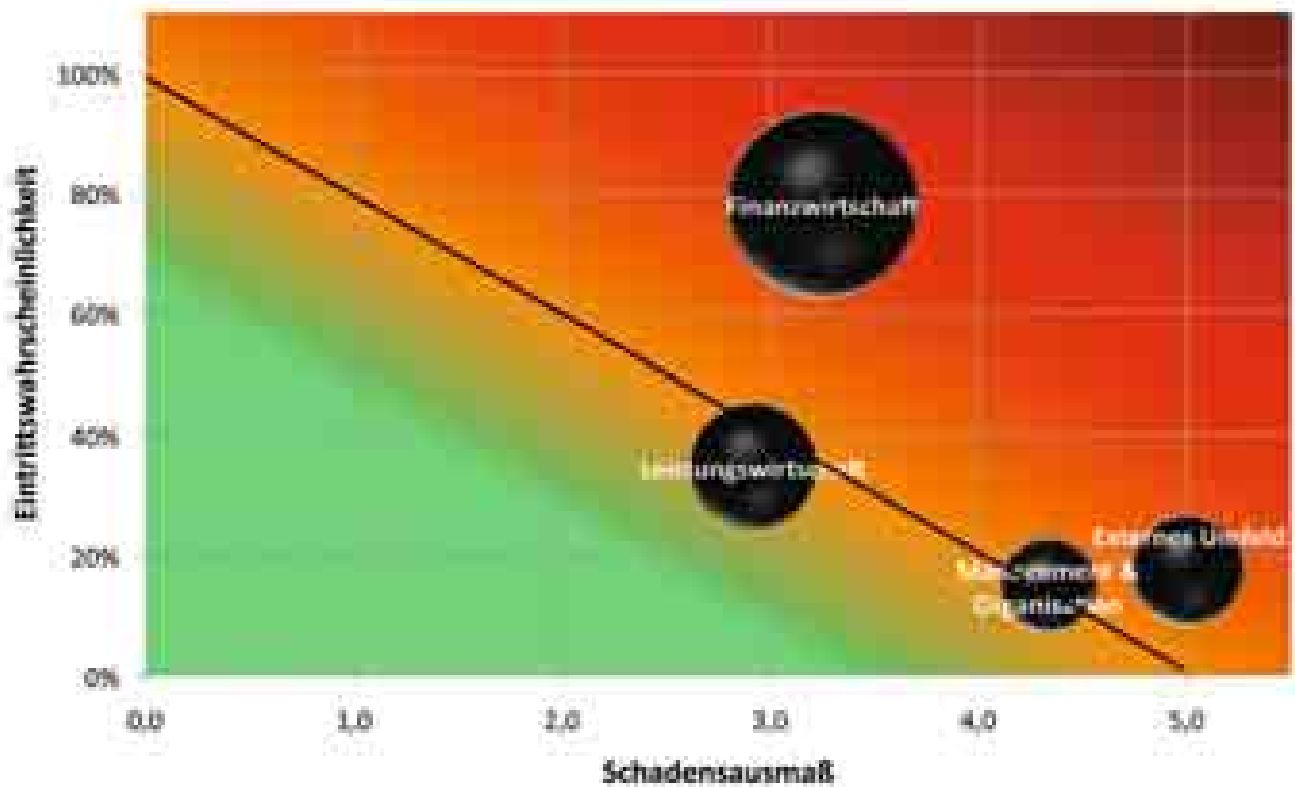


Abb. 9: Gesamtrisikomatrix

den Quicktest, der die Kennzahlen Schuldtilgungsdauer in Jahren, Eigenkapitalquote, Gesamtkapitalrentabilität sowie den Cash-Flow in Prozent der Betriebsleistung beinhaltet.

Somit wird ein grober Überblick über die augenblickliche finanzielle und wirtschaftliche Situation des jeweiligen Unternehmens geschaffen. Im zweiten Bereich geht es darum, die für die Unternehmung relevanten Risiken zu identifizieren und den Risikokategorien zuzuordnen, um in weiterer Folge eine adäquate Risikobewertung durchführen zu können. Letzten Endes erfolgte die Unterteilung in vier Hauptkategorien, in welche **sämtliche Risiken gegliedert** werden:

- Leistungswirtschaft
- Finanzwirtschaft
- Management & Organisation
- Externes Umfeld

Jeder der vier genannten Hauptkategorien sind weitere, bis zu sechs Unterkategorien, zugeordnet.

In Abbildung 5 sind die Risikokategorien dargestellt, welche in der Risikoidentifikation zu einem Risikokatalog je Risikokategorie zusammengefasst werden.

In diesen Risikokatalogen (siehe Abbildung 6) finden dann eine detaillierte Beschreibung der jeweiligen Einzelrisiken sowie eine entsprechende Bewertung statt. Hinsichtlich der Leistungswirtschaft sind das beispielsweise die Kategorien Absatz, Beschaffung, Marketing, Projekte, Produktion/Leistungserstellung und F&E/Innovation.

Das Ergebnis der Risikobewertung, welche sich durch Multiplikation aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß ergibt, ist der Risikofaktor: er gibt das eigentliche Ausmaß eines Risikos an. Hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit (Skala von 1 % bis 100 %) und dem Schadensausmaß (Skala von 1 bis 5) wird der Interpretation der ONR 49000 gefolgt. Im RMT werden **sämtliche Risiken mit einem Risikofaktor > 1,5 als Primärrisiken identifiziert**, die in weiterer Folge oberste Priorität bei der Risikosteuerung haben.

Wie eingangs erwähnt, stellt die Risikomatrix das Ergebnis der Risikoanalyse dar. In Abbil-

dung 7 ist z. B. die Risikoverteilung der Hauptkategorie – Leistungswirtschaft ersichtlich.

Die Risikomatrizen werden für sämtliche Haupt- und Unterkategorien erstellt, sodass eine detaillierte Bearbeitung aller Einzelrisiken möglich ist. Dadurch wird ein Höchstmaß an Transparenz erreicht.

Ausgehend von den Haupt-Risiko-Kategorien sind nun die Unterkategorien des Leistungswirtschaftsbereiches zu betrachten und auf deren Risikosituation zu untersuchen, um die jeweiligen Detailrisiken zu berücksichtigen, damit in weiterer Folge eine ganzheitliche Risikobewertung erfolgen kann.

Die Risikomatrix im Bereich der Beschaffung (siehe Abbildung 8) verdeutlicht, dass zwei Einzelrisiken (Nr. 2 und Nr. 4) aus dem Risikokata-

log über der Risikoakzeptanzlinie liegen und somit besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Ziel der Risikosteuerung ist es, geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um diese Einzelrisiken unter die Risikoakzeptanzlinie zu transformieren.

Das Endergebnis der gesamten Risikoanalyse und -bewertung stellt die Gesamtrisikomatrix (siehe Abbildung 9) der Unternehmung dar. Dadurch werden sämtliche Risiken, welche für die Unternehmung relevant sind, berücksichtigt, und es ist dadurch eine umfassende Auseinandersetzung mit den Unternehmensrisiken KMU-orientiert möglich. Hiermit wird die Basis für eine dem Risikomanagementprozess entsprechende Handhabung geschaffen und die Ergebnisse können in die Risikosteuerung, Risikobewältigung und die Risikokommunikation gezielt einfließen.

#### Autoren



##### ■ Marion Baumgartner

ist kaufmännische Angestellte eines Industrieunternehmens und berufsbegleitende Studierende des Bachelorstudiengangs für Rechnungswesen & Controlling des Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft in Graz.

##### ■ Johannes Harb

ist als Innenrevisor für einen Revisionsverband tätig und studiert berufsbegleitend an der FH Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft am Bachelorstudiengang Rechnungswesen & Controlling in Graz.



##### ■ Andrea Mörth

ist in einer Steuerberatungskanzlei in der Buchhaltung und Lohnverrechnung tätig und studiert berufsbegleitend an der FH Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft am Bachelorstudiengang Rechnungswesen & Controlling in Graz.

##### ■ Dipl.-Ing. Dr. Christian Theuermann

ist Leiter der Kaufmännischen Verwaltung eines Industrieunternehmens und Lehrbeauftragter am Studiengang für Rechnungswesen & Controlling des Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft in Graz und Autor zahlreicher einschlägiger Publikationen.



## Zusammenfassung

Sich potenziellen Risiken bewusst und aktiv zu stellen und gezielt Maßnahmen zu deren Beseitigung bzw. Abschwächung einzuleiten, gewinnt immer mehr an Bedeutung und wird zukünftig noch stärker in den Unternehmenssteuerungsprozess einfließen. Das Risikomanagement stellt dafür ein wirkungsvolles Instrument zur Unterstützung der Unternehmensführung dar.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Siehe dazu THEUERMANN, C. [2011]: Corporate Risk Management in der Unternehmenspraxis – Quantifizierung von Währungsrisiken: Entwicklungsstand und Herausforderungen in Österreichs Topunternehmungen zeigen Nachholbedarf auf, in: CFOaktuell Februar 2011/ Nr. 1, S. 11 - 14 sowie THEUERMANN, C.; PALLI, M.; WENGER, R. (2011): Corporate-Riskmanagement in der Unternehmenspraxis. Die Quantifizierung von Währungsrisiken: Entwicklungsstand und Herausforderungen in den Top-Unternehmungen in Österreich, Graz 2011, FH CAMPUS 02, Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling, Körblergasse 126, 8021 Graz und Euro Risk and customer care solu-

tions, <http://presstext.at/news/101109007/riskomanagement-schein-oder-sein/> Abfrage (22.02.2011)

<sup>2</sup> In Anlehnung an die ONR 49000:2010, Ziffer 3.1.11

<sup>3</sup> Vgl. ROMEIKE, F./HAGER, P. [2009]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0: Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 510

<sup>4</sup> In Anlehnung an BRÜHLWILER, B. [2009]: Risikomanagement nach ISO 31000 und ONR 49000, 1. Auflage, Wien: AS+, 2009, S. 30

<sup>5</sup> Vgl. DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2008]: Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarbeitet und erweiterte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2008, S. 39 ff.

<sup>6</sup> Vgl. DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2008]: Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarbeitet und erweiterte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2008, S. 75 f.

<sup>7</sup> Vgl. ONR 49000:2010, S. 17

<sup>8</sup> Vgl. ONR 49001:2010, S. 5; DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2008]:

Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarbeitet und erweiterte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2008, S. 82; BEINERT, C. [2003]: Bestandsaufnahme Risikomanagement, in: Risikomanagement und Rating: Grundlagen, Konzepte, Fallstudien, hrsg. von REICHLING, P. [2003], Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003, S. 21 - 42

<sup>9</sup> Details zu den einzelnen Prozessphasen siehe unter anderem: WOLKE, T. [2008]: Risikomanagement, 2. Auflage, Verlag Oldenburg 2008, DENK, R./EXNER-MERKELT, K./RUTHNER, R. [2008]: Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 2., überarbeitet und erweiterte Auflage, Wien: Linde Verlag, 2008, GLEIBNER, W. [2008]: Grundlagen des Risikomanagements, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2008

<sup>10</sup> ONR 49001:2010, S. 5

# SCF | STUTTGARTER CONTROLLER-FORUM

Das 25. Stuttgarter Controller-Forum steht unter dem Motto „Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung“. Auf der Jubiläumsveranstaltung präsentiert Prof. Dr. Péter Horváth Best-Practice-Lösungen und Trends im Controlling.

## Termin und Ort

20. - 21.09.2011, in Stuttgart, Haus der Wirtschaft

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

[www.controller-forum.com](http://www.controller-forum.com)

# Wirksame Steuerung setzt einen strategischen Dialog voraus

von Maria Laura Bono und Eva Grieshuber



Ob unter dem Namen „**Neues Steuerungsmodell**“ in Deutschland, „**Wirkungsorientierte Verwaltungsführung**“ in der Schweiz oder schlicht „**Verwaltungsreform**“ in Österreich: die **Neuausrichtung der Verwaltung nach den Grundsätzen der KundInnenorientierung und der Effektivität** ist nicht mehr wegzudenken. Wirksames Verwaltungshandeln richtet sich nach messbaren Leistungen und Wirkungen, lautet das neue Paradigma. Davon betroffen sind auch die Beziehungen zwischen der öffentlichen Hand als Finanz- und Auftraggeber von gesellschaftlich relevanten Leistungen und den ausführenden Stellen – seien diese nachgelagerte Verwaltungseinheiten oder Organisationen des privaten Sektors.

Für eine wirksame Steuerung der Verwaltung jedoch, so wird in diesem Artikel argumentiert, sind wirkungsorientierte Ziele notwendig, aber nicht ausreichend. Auf den strategischen Dialog ist zu achten, sollen die Anliegen der Politik, die sich in den Schwerpunkten der Verwaltung niederschlagen, in Übereinstimmung mit den Handlungen der operativen Partner gebracht werden. Das **Beispiel der Frauenförderung im Land Salzburg** zeigt, dass eine strategische Abstimmung zwischen Verwaltung und NGOs (Non Governmental Organisation) möglich und sinnvoll ist. Das Projekt wurde mit dem österreichischen Verwaltungspreis 2011 für innovative Projekte in der Kategorie „BürgerInnenorientierung – Die Sichtweise von außen interessiert uns“ prämiert.

## Steuerung über Produkte

Im Diskurs rund um die Steuerbarkeit der öffentlichen Verwaltung steht meist das Steuerungskonzept im Vordergrund. Die Strategie der öffentlichen Verwaltung wird im Idealfall, aus-

gehend von den Bedürfnissen der Bevölkerung und unter Berücksichtigung gesellschaftspolitischer Werte, festgelegt, mit dem Ziel, bei einer bestimmten Zielgruppe politisch erwünschte Wirkungen zu erreichen. Dabei kommt den so genannten Produkten eine zentrale Bedeutung zu. „Produkt“ bezeichnet das kleinste Bündel an Leistungen, das externen Kundinnen einen Nutzen stiftet und eindeutig mit Kosten in Verbindung gebracht werden kann. **Nach Schedler / Proeller grenzen folgende Merkmale Produkte ab<sup>1</sup>:**

- Das Produkt ist im Auftrag bzw. im Interesse eines Dritten.
- Das Produkt verfolgt eindeutig definierte Ziele.
- Das Produkt wird von Dritten in Anspruch genommen.
- Dem Produkt sind Kosten zuordenbar.
- Das Produkt liegt im Verantwortungsbereich einer klar definierten Organisationseinheit.

**Für den / die Abnehmer des Produkts entsteht ein nachweisbarer Nutzen**, wenn auch dessen Messbarkeit oftmals mit Schwierigkeiten verbunden ist. Wäre jedoch der Nutzen gar nicht abschätzbar, müsste das Produkt prinzipiell hinterfragt werden. Die Bedeutung des Nutzens als wesentliches Element eines Produktes wird auch durch den in Anlehnung an den kommerziellen Bereich üblich gewordenen Begriff von Kunden untermauert. Die Bezeichnung „Kunden“ anstatt „Klienten“ betont die **Souveränität des / der Produktabnehmerin, dessen / deren Interessen sich im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns befinden soll**.

**Unverzichtbar für die Definition eines Produktes ist die Zuordnung von Kosten**. Diese

können als Aufwand tatsächlich angefallen sein oder aber fiktiv kalkuliert werden (kalkulatorische Kosten). Auf alle Fälle muss feststellbar sein, welche Ressourcen in die Produkterstellung geflossen und wie sie zu bewerten sind. Hand in Hand mit dieser Vorgabe ist auch die Anforderung an ein Produkt zu sehen, um es eindeutig in Verbindung mit einer dafür verantwortlichen Organisationseinheit zu bringen. Nur wenn es Verantwortliche gibt, kann von einem Produkt als gezielte Summe einer Reihe von Handlungen gesprochen werden – ansonsten wäre es das Ergebnis eines zufälligen Prozesses (vgl. [Abbildung 1](#)).

## Auf die Schnittstellen ist zu achten

In der Praxis, und hier beginnen die Schwierigkeiten der wirkungsorientierten Steuerung in der Verwaltung, werden **Produkte teils unmittelbar von der öffentlichen Hand, teils über Dritte angeboten**. Die Schnittstelle zwischen öffentlicher Hand einerseits und privaten Systempartnerinnen andererseits gilt zwar im fachlichen Diskurs als intensiv diskutierter Baustein<sup>3</sup>, dem in der Implementierung von Steuerungskonzepten jedoch wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Auf allen drei Ebenen – Politik, Verwaltung und NPOs<sup>4</sup> – findet ein Steuerungskreislauf statt, der von der Erhebung der Ist-Situation und Planung bis zur Umsetzung und Ergebniskontrolle geht.

Auf **politischer Ebene** stellen die Bedürfnisse der Bevölkerung, gekoppelt mit den politischen Vorstellungen, den Ausgangspunkt der Steuerung dar. Dadurch wird der Bedarf bestimmt und das Angebot festgelegt, was wiederum die politische Berichterstattung prägt. Die **Verwaltung** übersetzt die politischen Vorgaben in einen

Merkmale	Funktionen
Externer Auftrag	Wirkungsorientierung
Beanspruchung durch Dritte	KundInnenorientierung
Berechnung von Kosten	Betriebswirtschaftliche Orientierung
Zuordnung an einen/eine VerantwortungsträgerIn	Zielorientierung

Abb. 1: Merkmale eines Produktes<sup>2</sup>

Produktkatalog und **beauftragt** in der Umsetzung nicht hoheitlicher Aufgaben häufig **auch Dritte, oftmals NPOs**. Diese Organisationen richten ihre Leistungspalette nach den Zielen der Finanzgeberinnen aus, worunter die öffentliche Hand einen mehr oder weniger prominenten Platz einnehmen kann.

Diese Kreisläufe werden häufig getrennt voneinander betrachtet, was in Hinblick auf die operativen Ziele durchaus angemessen ist. Strategisch betrachtet jedoch ist auf die Schnittstellen bzw. Berührungspunkte zu achten. Dadurch sind die genannten Ebenen ineinander verzahnt und das Ergebnis jedes einzelnen Kreislaufes wirkt sich mehr oder weniger direkt auf die anderen Steuerungssysteme aus. Sollen die von der Politik vorgegebenen und von der Verwaltung geplanten Wirkungen erreicht werden, braucht es eine Gesamtbeurteilung des Systems. **Besonders der Übergang von den Zielen der Verwaltung zu den Aktivitäten der NGOs erfordert einen gut abgestimmten Prozess**, um bei der Zielgruppe tatsächlich jenes zu bewirken, was politisch intendiert und von der Förderstelle beauftragt war.

### Strategischer Dialog als Eckpfeiler der Steuerung am Beispiel der Frauenförderung im Land Salzburg

Der Weg von der Produktdefinition zu Ziel- und Leistungsvereinbarungen (auch Kontrakte genannt) ist erfahrungsgemäß holprig<sup>5</sup>. Es bewährt sich, in einen strategischen Dialog einzutreten, der Verwaltung und NGOs auf Augenhöhe zusammenkommen lässt, um Begriffe, Ziele und Aktivitäten gemeinsam zu erarbeiten. Insbesondere geht es in diesem Prozess darum, gemeinsame Wirkungsziele zu formulieren und zu überlegen, durch welche Leistungen und Zwischenziele die NPOs dazu beitragen, die

übergeordneten Wirkungsziele der öffentlichen Verwaltung zu erreichen.

**Diesen Weg ist die Stabstelle für Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung und Frauenförderung des Landes Salzburg gegangen:** Der strategische Dialog wurde zunächst in Form eines Pilotprojektes mit vier Vereinen, später mit allen Fördernehmenden der Stabstelle umgesetzt. Den Ausgangspunkt stellte die Reihe von internen und externen Leistungen der Stabstelle selbst dar, die in Form eines Produktkatalogs beschrieben sind und an die eigenen strategischen Wirkungsziele anknüpfen. Da handelt es sich etwa um Gender Mainstreaming in der Salzburger Landesverwaltung, öffentliche Bewusstseinsbildung sowie vor allem auch um Förderung von Organisationen zum Schutz sowie zur Gleichstellung und Förderung von Frauen in verschiedenen Bereichen, wie etwa Gesundheit oder Arbeitsmarkt. Die Leistungen für die Frauen, die Kundinnen, werden dabei vor allem von den Non-Profit-Organisationen erbracht, die – in verschiedenstem Umfang – von der Stabstelle auf der Basis formaler Kontrakte, in denen politische Ziele aber auch Kundinnen-Bedürfnisse Eingang finden, gefördert werden.

Die Herausforderung, vor der die Beteiligten dieses Prozesses standen, lag in der **Kopplung der finanziellen Förderungen des Landes an die Frauenorganisationen mit den gemeinsam entwickelten Wirkungszielen**. In einem Prozess, der sich über die Jahre 2008-2011 erstreckt hat, ist es gelungen, **qualitätsvolle Leistungen der NPOs** auf die Ziele der Auftraggeberinnen sowie auf die Bedürfnisse der Kundinnen hin auszurichten. Besonders interessant ist dabei, dass die Erfahrungen aus der operativen Arbeit mit den Kundinnen in Form regelmäßiger Dialoge mit dem Land in die politische Arbeit einfließen. Entwicklungen, Trends oder Herausforderungen werden so

frühzeitig erkannt und thematisiert und somit den spezifischen Bedürfnissen der einzelnen Zielgruppen Rechnung getragen (vgl. Abbildung 2).

Mindestens genauso wichtig wie die inhaltliche Dimension des strategischen Dialogs, wie etwa der Zielformulierung, sind auch **Fragen der Kontext- und Rollenklärung**. Sowohl die öffentliche Verwaltung als auch die leistungserbringenden NPOs agieren in jeweils spezifischem Kontext, der den strategischen sowie den operativen Handlungsspielraum wesentlich beeinflussen kann. Dabei kann es sich etwa um die **Möglichkeit zur Mitteldisposition** sowie **längerfristiger Zusage** auf der Seite der Verwaltung oder – auf Seite der NPOs – um **Produktangebotsentscheidungen** oder auch Transparenz über andere Förderbeziehungen handeln. Dieser Kontext beeinflusst wesentlich, welche Beiträge jeweils durch die Kooperationspartnerinnen geleistet werden und wie konkret die Rollenteilung in der Kooperationsbeziehung aussehen kann. Im Zuge des strategischen Dialogs hat es sich als hilfreich erwiesen, genau diese Rollenklärung sorgsam vorzunehmen, d. h. die wechselseitigen Erwartungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu klären.

Im Fallbeispiel hat es sich als entscheidend erwiesen, den Partnerinnen Einblicke in den eigenen Handlungsspielraum zu geben und so den Gesamtkontext besser verständlich zu machen. **Der wechselseitige Austausch von Erwartungen rundete das Verständnis füreinander ab:** eine Basis für weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit war geschaffen und es wurden weitere Kooperationen, wie etwa die Entwicklung gemeinsamer Marketinginitiativen oder auch neuer (gemeinsamer) Dienstleistungen, vereinbart.

Ein positiver „Nebeneffekt“ des Austausches war und ist, dass das gegenseitige Verständnis steigt – man versteht das Handeln des / der Kooperationspartnerin in einer bestimmten Situation besser. Etwa warum die fördergebende Stelle bestimmte Berichte benötigt oder auch, dass es für die berichtserstellende NPO herausfordernd sein kann, den unterschiedlichen Berichtsanforderungen aller fördergebenden Stellen nachzukommen. Hier hilft ein **gut durchdachtes und abgestimmtes Berichts-**





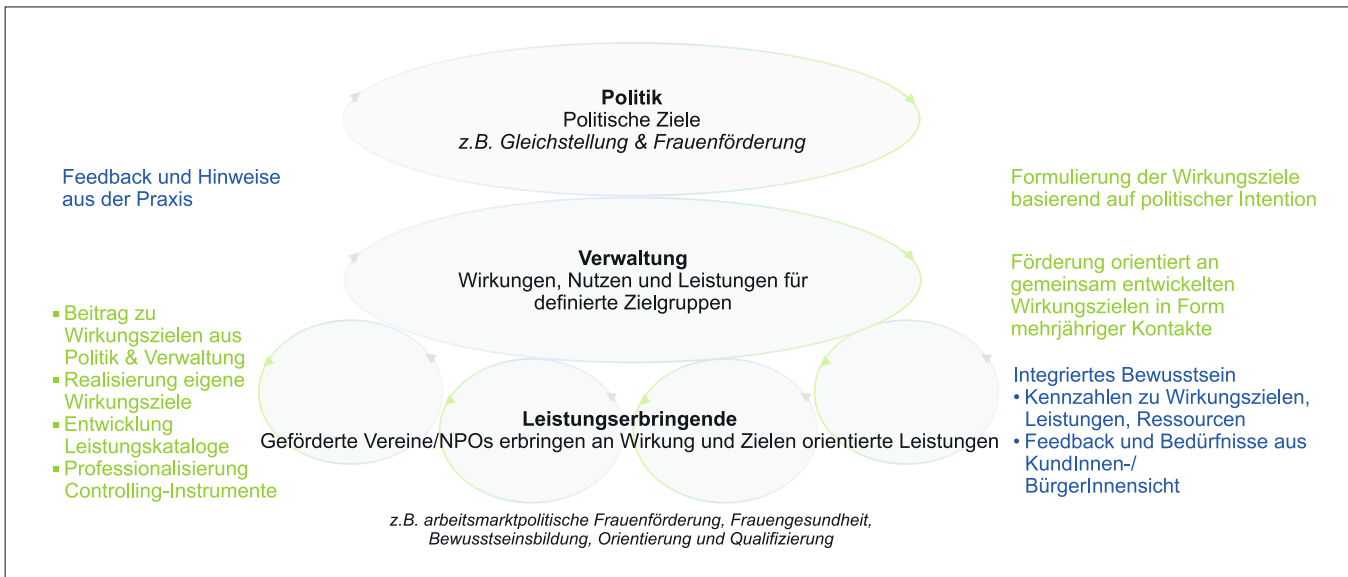


Abb. 2: Steuerung über Wirkungsziele & Transparenz über Rollen am Beispiel Land Salzburg<sup>8</sup>

wesen mit einem aussagekräftigen Kennzahlensystem, das aber auch mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden kann.

### Erfolg durch mehrdimensionale Kennzahlen

Im strategischen Dialog der Stabstelle für Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung und Frauenförderung des Landes Salzburg mit den NPOs wurde der Erarbeitung und Vereinbarung von Kennzahlen große Aufmerksamkeit geschenkt. In diesem Fall, wie auch generell, gilt: Im Sinne eines ausgewogenen **Performance Management** sollten sich die Steuerungsgrößen nicht nur auf die Effizienz beziehen, sondern alle Fragen der wirkungsorientierten Verwaltung behandeln (vgl. Abbildung 3).

Die komplexe menschliche Existenz auf einige wenige Zahlen reduzieren zu wollen, erweckt unter NPOs des sozialen Sektors häufig Unbehagen. Von dieser kritischen Einstellung gewinnt man durch die Einsicht Abstand, dass Kennzahlen von Zielen abgeleitet werden und nicht umgekehrt. Die Messgrößen selbst beeinflussen nicht die inhaltliche Ausrichtung der NPOs, sie erleichtern es lediglich, auf Kurs zu bleiben.<sup>8</sup> Die konkrete Entwicklung von Kennzahlen ist immer situationspezifisch, ist doch das Wesentliche an einer Messgröße, dass sie einen präzisen Bezug zur Zielsetzung der NPOs herstellt und deren Rahmenbedingungen berücksichtigt.<sup>9</sup>

Im Falle des Landes Salzburg beschreibt im standardisierten Berichtsbogen jede der leistungserbringenden Organisationen ihre Beiträge zu den Wirkungszielen der Stabstelle für Chancengleichheit, wie etwa folgenden: „Frauen sind sich ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Gleichstellung bewusst und sie gestalten als Teil einer egalitären Gesellschaft ihr Leben selbstbestimmt und eigenständig.“ Indikatoren zur Messung dieses Wirkungszieles sind etwa die Veränderung des arbeitsmarktpolitischen Status (in Beschäftigung, arbeitssuchend) der betreuten Frauen, aber auch kardinalskalierte Einschätzungen, die in Kundinneninterviews erhoben werden. Nutzen entsteht bei den Zielgruppen auch etwa durch die Realisierung des folgenden Ziels: „Frauen im erwerbsfähigen Alter stehen

regionale, gut erreichbare, barrierefreie Angebote zu Bildung, Berufs- und Wiedereinstieg zur Verfügung.“ Alle Wirkungsziele sind mit einheitlichen Indikatoren bzw. Qualitätskennzahlen hinterlegt, über die alle Organisationen regelmäßig berichten. Anzuführen sind hier etwa die regionale Verfügbarkeit, **gemessen in Anzahl der Standorte je Region** oder auch **Anzahl der Beratungstage pro Jahr bezogen auf Frauen in Region**. Als weiteres Beispiel ist etwa Barriere-Freiheit im Angebotszugang anzuführen, abgebildet über die Indikatoren **Rampe / Lift** oder auch **barrierefreie Internetangebote (z. B. audiounterstützt) vorhanden / nicht vorhanden**.

Basierend auf diesen Wirkungszielen bieten die Organisationen Leistungen (Produkte) an, die

#### Autoren



■ Mag. Maria Laura Bono, MSc.

ist Beraterin bei IGC Infora, Lektorin in ausgesuchten Bildungseinrichtungen und Autorin von Fachbüchern zu Controlling und Performance Management in Nonprofit-Organisationen.

■ Dr. Eva Grieshuber

ist als Beraterin bei IGC Infora in den Bereichen Strategie- und Organisationsentwicklung tätig. Im Bezug auf öffentliche Verwaltung und NPOs liegt ihr Beratungsschwerpunkt auf wirkungsorientierter Steuerung.



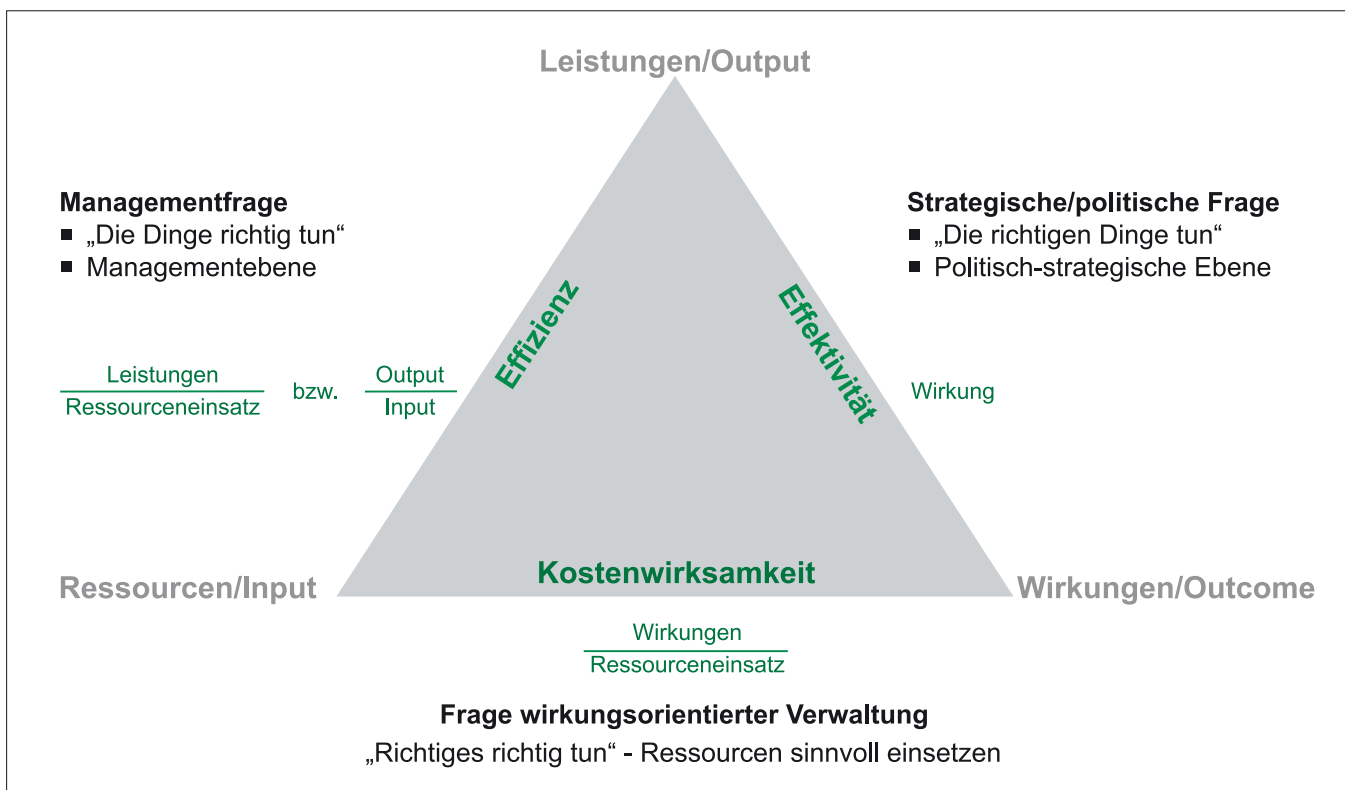


Abb. 3: Die drei Eckpfeiler wirkungsorientierter Verwaltung<sup>7</sup>

jeweils im Detail anhand einer einheitlichen Produktbeschreibung darstellt sind. Neben der verbalen Beschreibung der Leistung, der angestrebten Ziele und Wirkungen werden vor allem auch Leistungskennzahlen (z. B. Anzahl der beratenen Frauen und Mädchen, Anzahl der Beratungsstunden, Anzahl der beantworteten Anfragen) sowie eine Reihe von Input- und Effizienzkennzahlen (etwa Personalstunden und -kosten absolut sowie je Outputseinheit) dargestellt. **Für alle Kennzahlen liegen Planwerte sowie Zeitreihen vor.**

Schließlich wurde zur Planung und Kontrolle der Leistungen ein **effizientes Fördercontrolling** eingeführt (vgl. [Abbildung 4](#)). Die gemeinsam entwickelten, standardisierten Berichtsbögen bilden die Grundlage für regelmäßige Fachgespräche mit den Organisationen im Förderzyklus.

**Fazit**

Wirksame Steuerung im öffentlichen Sektor setzt eine feinfühligte Akkordierung mit den nachgelagerten Stellen voraus. Insbesondere wenn das Erreichen einer gesellschaftspolitisch erwünschten Wirkung die Zusammenarbeit

mehrerer Organisationen voraussetzt, braucht es eine gemeinsame Strategie und klar abgestimmte Verantwortungsbereiche. **Diese können nicht einseitig verordnet werden, sondern sind in einem so genannten strategischen Dialog gemeinsam zu entwickeln.**

Das Beispiel der Stabstelle für Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung und Frauenförderung des Landes Salzburg verdeutlicht, wie alle Beteiligten vom Abstimmungsprozess profitieren

können: Für die Fördergeberinnen ist damit eine durchgehende strategische Steuerung vom Regierungsübereinkommen – über Ressortvereinbarung mit Verwaltung hin zu den externen Leistungserbringenden mit Wirkungszielen – gesichert.

**Die Messung der erwünschten Wirkungen erfolgt anhand klar verständlicher und einheitlicher Qualitätsstandards.** Für die NPOs liegen die Vorteile in einer höheren Planungs-

Abschlussquote:	(Teilnehmer, die eine Programmeinheit erfolgreich abgeschlossen haben / Teilnehmer in Summe) x 100
Fortsetzungsquote:	(Teilnehmer, die sich für die nächst höhere Programmeinheit anmeldet haben / Summe der Teilnehmer, die das Programm abgeschlossen haben) x 100
Durchschnittliche Verweilzeit:	(Verweilzeit aller Teilnehmer in einer bestimmten Programmeinheit / Anzahl der Teilnehmer)
Zielerfüllungsquote:	(Teilnehmer, die das Programmziel erreicht haben / Teilnehmer in Summe) x 100
Nachhaltigkeitsquote:	(erfolgreiche Teilnehmer, die das Programmziel nach einer bestimmten Zeit weiterhin erfüllen, erfolgreiche Teilnehmer in Summe) x 100 (die Zeitspanne ist programmspezifisch festzulegen)
Zielerfüllungs- und Nachhaltigkeitsquote:	können auch durch die Selbsteinschätzung der Leistungsempfänger erhoben werden
Entwicklungsindex:	Rückgang der vom Programm angesprochenen Probleme in der Zielgruppe. (Im Zeitvergleich, im geographischen Vergleich usw.)

Abb. 4: Beispiele für Kennzahlen zum Erfolg eines sozialen Angebots<sup>10</sup>



sicherheit durch die mehrjährige Vergabe der Mittel. Dazu kommt der Nutzen eines transparenten Berichtswesens: Die attraktive Gestaltung erleichtert die Kommunikation gegenüber weiteren öffentlichen Fördergeberinnen sowie eigenen Vereinsvorständen, was die Position der NPOs wesentlich stärkt.

## Literaturhinweise

- Bono, M. L. (2006): NPO-Controlling, Stuttgart.  
 Bono, M. L. (2010): Performance Management in NPOs, Baden-Baden.  
 Dvorak, A. / Ruffin, R. (2007): Der Leistungsvertrag, Bern /Stuttgart / Wien.  
 Eisenreich, T. / Halfar, B./Moss, G. (2005): Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Baden-Baden.  
 Holtkamp, L. (2008): Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells? In: Der Moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Nr. 2 / 2008, S. 423 - 446.  
 Schedler, K. / Proeller, I. (2003): New Public Management, Bern / Stuttgart / Wien.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Schedler/Proeller (2003), S. 127 ff.  
<sup>2</sup> Bono, 2006, S. 115  
<sup>3</sup> Vgl. Holtkamp, Lars (2008): Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells? In: Der Moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Nr. 2/2008, S. 423 - 446.  
<sup>4</sup> Die Begriffe NGO bzw. NPO sorgen oft für Verwirrung: Während der erste Begriff insbesondere in anglo-amerikanischen Ländern „Nicht-Regierungsorganisationen“ zusammenfasst, betont die Bezeichnung „Non-Profit-Organisation“ die Abgrenzung von Gewinnorientierten Unternehmen. Genannte Begriffe decken sich inhaltlich zum Teil und werden häufig als Synonyme verwendet.  
<sup>5</sup> Für eine gute Übersicht zu Produkten und Leistungsvereinbarungen vgl. Bono (2006), S. 123. Details behandeln Dvorak / Ruffin (2007).  
<sup>6</sup> Eigene Darstellung ICG  
<sup>7</sup> Eigene Darstellung  
<sup>8</sup> Bono (2010), S. 55.  
<sup>9</sup> Zur Vertiefung: Eisenreich / Halfar / Moss (2005) bringen eine Reihe von Kennzahlen für soziale Betriebe; Bono (2010) legt den Fokus auf wirkungsorientierte Kennzahlen.  
<sup>10</sup> Maria Laura Bono (2010): Performance Management in NPOs – Steuerung im Dienste sozialer Ziele, Nomos: Baden-Baden ■

Neue  
Auflage!



Mit dem meistgenutzten IFRS-Kommentar ist die sichere IFRS-Bilanzierung zum Greifen nah. Versprochen.

Optimale Praxisorientierung mit vielen Beispielen, verständliche Darstellung, einfache Handhabung und hohe Aktualität: Dafür steht der „Haufe IFRS Kommentar“ – der unter IFRS-Anwendern am häufigsten genutzte Kommentar (Studie ForschungsWerk GmbH). Lassen auch Sie sich vom **bewährten Haufe Praxiskommentar-Konzept** überzeugen! In der neuen 9. Auflage sind alle **bis Januar 2011 herausgegebenen** und grundlegend revidierten Standards, Interpretationen und Entwürfe praxisgerecht kommentiert. Ihr Plus: praktische **Checkliste** der BDO zu den IFRS-Abschlussangaben. So stellen Sie die Weichen für die Umstellung und sichern Ihre Bilanzentscheidungen fundiert ab.



# Die Bestimmung der Kapitalkosten bei der Unternehmensbewertung – Unter besonderer Berücksichtigung des Risikofaktors

von Markus Exler und Martin Meister

Die forschungsorientierte Themenstellung an der Fachhochschule Kufstein, insbesondere im Studiengang „Internationales Finanzmanagement & Controlling“, basiert auf einem **transaktionsorientierten Managementansatz**, der die wertorientierte Unternehmenssteuerung auch für eigentümergeführte Unternehmen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Um der Weiterentwicklung des Forschungsansatzes gerecht zu werden, erschien es notwendig, die **Kapitalkosten**, auch im Zusammenhang mit eigentümergeführten Unternehmen, detailliert zu untersuchen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich das betriebswirtschaftliche Schrifttum bisher nur sehr eingeschränkt diesem Thema gewidmet hat. Denn unter dem Primat einer sachgerechten Unternehmensbewertung kommt bei den ertragswertorientierten Bewertungsverfahren, wie beispielsweise bei der **Discounted Cashflow-Methode**, der

Dimension für die Diskontierung zukünftiger freier Cashflow-Größen eine entscheidende Bedeutung zu.

## Untersuchungsgegenstand

Mit den **Kapitalkosten** werden im Allgemeinen jene Kosten repräsentiert, mit denen sich ein Unternehmen zur Beschaffung von Kapital für Investitionen und zur Aufrechterhaltung des operativen Betriebes konfrontiert sieht. Insbesondere stellt das Herleiten der Eigenkapitalkosten für den Gutachter eines Unternehmenswerts eine große Herausforderung dar, da diese **mit einem Risikofaktor gewichtet** werden müssen. Kann man diesen bei börsennotierten Unternehmen etwa mittels linearer Regression aus der Börsenkursentwicklung der Vergangenheit bestimmen, ist das bei inhaberge-

führten Unternehmen mangels Referenzdaten nicht möglich. Demzufolge ist es für den Wirtschaftsprüfer oder Seniorberater einer M&A-Boutique häufig eher schwierig, eine wirklich fundierte Argumentation der Kapitalkosten gegenüber der Mandantschaft zu liefern.

Um dem Anspruch ordentlicher Bewertungsgutachten auch für Unternehmen, die nicht an einem organisierten Kapitalmarkt teilnehmen, gerecht zu werden, wurden die damit verbundenen Erfordernisse zum Gegenstand einer Untersuchung gemacht, deren Ergebnisse im folgenden Beitrag vorgestellt werden. Basierend auf der Hypothese der Gültigkeit des **Capital Asset Pricing Model (CAPM)** und der Anwendung der gewichteten durchschnittlichen Gesamtkapitalkosten (WACC), werden anhand einer empirischen Analyse originärer Kapitalmarktdaten der Einsatz bei börsenno-

tierten Unternehmen untersucht, ausgewählte Konzepte zur Übertragung auf nicht börsennotierte Unternehmen vorgestellt sowie entsprechenden Handlungsempfehlungen formuliert.

## Bestimmung der Kapitalkosten<sup>1</sup>

Die Kosten des im Unternehmen investierten Kapitals setzen sich aus den Bedienungsansprüchen der Kapitalgeber zusammen, die mit den **gewichteten durchschnittlichen Eigen- und Fremdkapitalkosten, dem WACC (Weighted Average Cost of Capital)**, quantifiziert werden können. Auf die allgemeine Beschreibung des WACC wird an der Stelle verzichtet, sie ist im Bedarfsfall zum Download von unserer Homepage [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de) angeboten.

## Betafaktor mittels linearer Regression

Aus dem Streudiagramm aus Rendite des Marktes und der Rendite des Anlagetitels lässt sich beispielsweise nach SHARPE<sup>2</sup> der Betafaktor unter Anwendung einer linearen Regression direkt ermitteln. Platziert wird die Trendgerade dabei so, dass die quadrierten Abweichungen der Datenpunkte von dieser Trendgerade auf das mögliche Minimum reduziert werden. Die daraus resultierende Geradengleichung enthält als Koeffizient der Steigung den Betafaktor dargestellt, vergleiche auch [Abbildung 1](#). Die Regressionsgerade zeigt an, wie sich ein bestimmter Anlagetitel im Vergleich zum Markt entwickelt, wobei eine Steigung von 45 Grad einem Betafaktor von 1 entspricht.<sup>3</sup>

**Ansatzpunkte für Kritik** am mathematischen Vorgehen der linearen Regression liefert vor allem die Tatsache, dass große Abweichungen von der Trendgeraden durch die quadrierte Betrachtung überbewertet werden. Dadurch kann sich bereits aufgrund weniger Ausreißer ein signifikant verändertes Ergebnis ergeben. Aus mathematischer Sicht besteht die alternative Möglichkeit, das Modell der einfachen linearen Regression durch eine multiple lineare Regression mit mehreren abhängigen Variablen zu er-

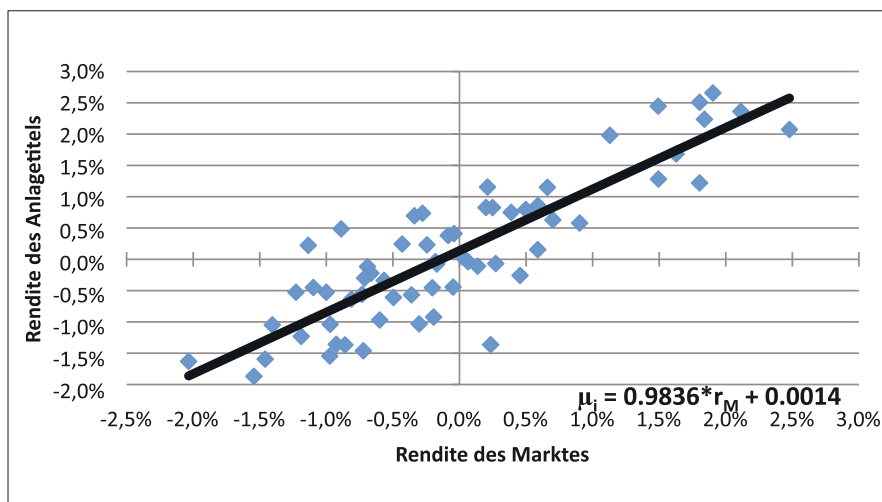


Abb. 1: Ermittlung des Betafaktors mittels linearer Regression – Quelle: Renditeentwicklung von E.ON und DAX im ersten Quartal 2010, S. 50

setzen. Allerdings kommt dieser Ansatz zur Bestimmung des Betafaktors mittels CAPM kaum zur Anwendung. Vor allem die Bestimmung multipler abhängiger Variablen für die Beurteilung der Entwicklung von Wertpapieren ist mit entsprechenden Problematiken verbunden.<sup>4</sup>

Eine multiple lineare Regression zur Bestimmung der Eigenkapitalkosten kommt bei dem von ROSS<sup>5</sup>, in Reaktion auf die Kritik am CAPM von ROLL<sup>6</sup>, entwickelten Arbitrage Pricing Model (APM) zur Anwendung. Hierbei wird kein Gleichgewicht des Marktes mehr gefordert, sondern lediglich die fehlenden Möglichkeiten zu ökonomischer Arbitrage<sup>7</sup>. Die wesentlichen Vorteile des APM liegen nach ROLL und ROSS<sup>8</sup> in der Vielzahl der erklärenden Faktoren, was NOWAK<sup>9</sup> durch die Entwicklung eines Multi-Beta CAPM größtenteils relativiert. WOS<sup>10</sup> fasst zusammen, dass für das APM die Existenz eines Marktportfolios ebenso unnötig ist wie die Unterstellung normalverteilter Renditen. Dennoch konnte sich der Ansatz bis heute, vorwiegend aufgrund der komplexen Berechnungsmethodik, in der Praxis nicht durchsetzen.

## Entwicklung von Betafaktoren

Basierend auf den Entwicklungen des Kapitalmarktes können die Betafaktoren der zu untersuchenden Branchen und Unternehmen berechnet werden. Für diesen Zweck wurden die **30 Unternehmen des DAX** nach Leistungsschwerpunkt eingeteilt und mit den Ergebnis-

sen der entsprechenden Branchenindizes der Deutschen Börse verglichen.

**Der höchste Betawert wurde mit 1,41 vom Automobil-Portfolio im Jahr 2009 erzielt. Im selben Jahr fiel der Betawert des Technologie-Portfolios mit 0,62 am niedrigsten aus.** Während sich das Portfolio **Dienstleistung und Konsum** stetig deutlich unterhalb eines Betawertes von 1 bewegt, kann beim **Versorger-Portfolio** eine starke Schwankung beobachtet werden. Die Werte liegen dabei sowohl unter als auch oberhalb der Marktreferenz. Eine vergleichbare Darstellung für die relevanten Branchenindizes der Deutschen Börse wird mit der Schwankung des **Versorger- und Energieportfolios** verdeutlicht. Hierbei ist festzuhalten, dass eine Erhöhung von 0,71 im Jahr 2004 auf einen Wert von 1,82 nur 3 Jahre später eine Bestimmung zukunftsorientierter Eigenkapitalkosten nahezu unmöglich gestaltet. Versorger sind eher defensive Anlageformen, wohingegen in der Branche der Ressourcen offensive Ansätze erkennbar sind.

Konsistent zu den bisherigen Ausführungen zeigt auch [Abbildung 2](#) eher defensive Betawerte im Bereich **zwischen 0,58 und 1,12 für die beiden Versorger E.ON und RWE**. Die Finanzdienstleister **Allianz, Commerzbank und Deutsche Bank** hingegen weisen mitunter **recht hohe Betawerte von bis zu 1,93** auf. Die Vertreter der Automobilindustrie bewegen sich in der Regel im Bereich der Marktreferenz, wobei auch Ausreißer nach oben zu finden sind.



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Q1 10
Allianz	1,3915	1,2689	1,1466	1,2064	1,3687	1,3787	0,8372
BMW	1,0206	0,8356	0,9933	0,9650	1,1064	1,2342	1,0370
Commerzbank	1,0749	1,1605	1,3097	1,3937	1,4190	1,8868	1,3610
Daimler	1,1308	1,2221	1,1202	1,3229	1,3151	1,5556	1,2314
Deutsche Bank	1,1057	1,3192	1,1747	1,2319	1,4454	1,9269	1,5306
Deutsche Börse	0,5671	0,8315	1,2525	0,7997	1,1474	1,1590	0,9330
E.ON	0,6556	1,1037	1,1152	0,8244	1,0684	0,8760	0,9971
MAN	1,1885	1,2325	1,4012	1,1859	1,3245	1,4676	0,8718
Münchner Rück	1,1413	1,1041	0,9393	0,8167	0,7487	0,8482	0,5115
RWE	0,9202	1,2345	0,8201	0,5769	0,8212	0,6441	0,6931
Volkswagen	0,8894	1,1156	1,1304	0,8858	0,6882	0,9163	0,7852

Abb. 2: Jährliche Betawerte der elf betrachteten DAX-Unternehmen – Quelle: Berechnungen basierend auf originären Kapitalmarktdaten, Meister 2010, S. 67

So berechnen sich im **Jahr 2009** etwa ein Wert von **1,47 für MAN** und ein Betafaktor von **1,56 für Daimler**. Anders als die Finanzbranche weisen diese in den beiden vorigen Jahren aber moderate Werte auf, weshalb nicht auf eine langfristige Krisenauswirkung geschlossen werden kann.

Zur **Prüfung von Betawerten auf Signifikanz** wird bis heute von der Forschung kein wirklich standardisiertes und anerkanntes Verfahren zur Verfügung gestellt. Bei einer historischen Ermittlung, wie bei den Berechnungen dieses Kapitels, würde dies ohnehin nicht sinnvoll sein, sondern lediglich bei der Prognose zukünftiger Betawerte, basierend auf historischen Kapitalmarktdaten. Wird die Gültigkeit der Berechnung des Betafaktors nach der Formel des CAPM

unterstellt, ergeben sich hierbei vor allem Fragestellungen in Hinblick auf die zugrundeliegenden Renditen.

Basierend auf der Portfoliotheorie nach MARKOWITZ<sup>11</sup> erscheint die Annahme normalverteilter Renditen als durchaus legitim. Vor dem Hintergrund dieser Hypothese können minimale und maximale Erwartungswerte zu entsprechenden Konfidenzniveaus berechnet werden. So befinden sich bei einer Normalverteilung 68,27 % innerhalb der einfachen, 95,45 % innerhalb der doppelten und 99,73 % innerhalb der dreifachen Standardabweichung vom Erwartungswert<sup>12</sup>. Aufbauend auf diesen Ausführungen kann eine erwartete Bandbreite des Betawertes errechnet werden. Dieser Wert ist allerdings immer noch mit ei-

ner gewissen Prognoseunsicherheit behaftet, welche sich durch die Analyse von Betafaktoren im Zeitverlauf bestätigt.

### Betawerte von DAX-Unternehmen im Zeitverlauf

Bedingt durch die Tatsache, dass bei Anwendung des CAPM eine Prognostizierung zukünftiger Eigenkapitalkosten auf Grundlage historischer Kapitalmarktdaten erfolgt, wird implizit eine gewisse zeitliche Konstanz unterstellt. Im Folgenden werden deshalb die Betawerte der drei betrachteten Portfolios Automobil, Finanz und Versorger auf ihr Verhalten im Zeitablauf untersucht. **Berechnet werden dabei die laufenden Betawerte über einen historischen Zeitraum von 30, 90, 240 und 480 Tagen.** **Abbildung 3** stellt die Entwicklung der Betawerte des Automobil-Portfolios über den gesamten Betrachtungszeitraum dar. Der Abbildung kann dabei entnommen werden, dass mit zunehmender Anzahl der Tagesrenditen, welche in die Berechnung einfließen, ein Glättungseffekt auftritt. **So schwanken die Werte basierend auf 30 Tagen sehr stark zwischen 0,59 und 1,84.** Jene Werte, welche auf 480 Tagesrenditen beruhen, bewegen sich hingegen in einer vergleichsweise geringen Bandbreite. Analysiert man die für die Praxis relevanten errechneten Betawerte aus **240 Tagesrenditen**, so fällt auf, dass sich hier eine Erhöhung **von 1,08 auf 1,41 zwischen Anfang 2008 und Ende 2009** vollzogen hat.

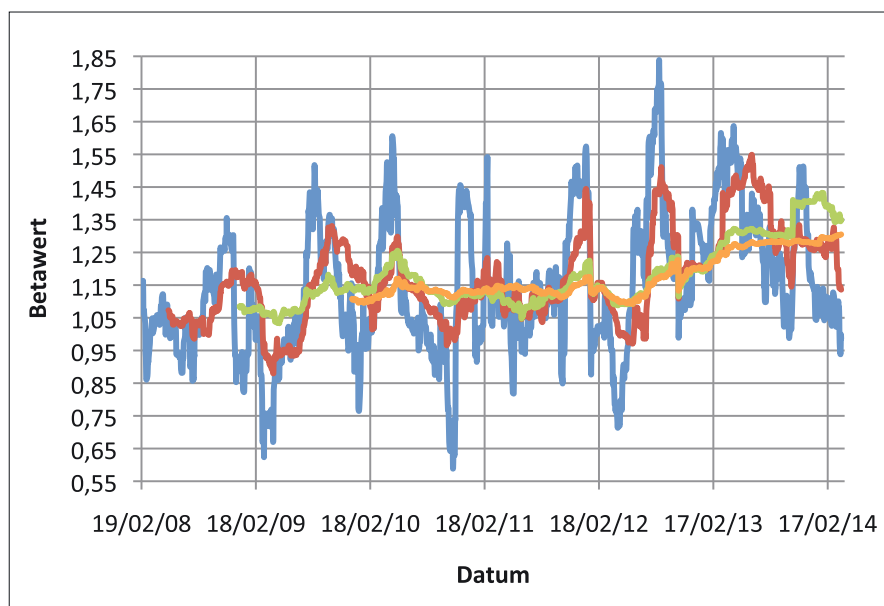


Abb. 3: Betawerte des Automobil-Portfolios im Zeitverlauf – Quelle: Berechnungen basierend auf originären Kapitalmarktdaten, Meister 2010, S.69

Analog zur Darstellung in **Abbildung 3**, bildet unten stehende **Abbildung 4** den Verlauf der Betafaktoren für das **Portfolio der Finanzdienstleister** ab. Auch hierbei kann mit zunehmender Datengrundlage ein Glättungseffekt festgestellt werden. Vor allem die auf 30 Tagen beruhenden Werte erhöhten sich von einem Wert von **0,49 Mitte 2007 auf einen Wert von 1,64 Anfang 2009** sehr stark. Die Betafaktoren, fundiert auf 240 Tagesrenditen, weisen bis Anfang 2008 relativ stabile Werte um 0,95 auf. Anschließend folgte für diese Kategorie eine Zunahme auf einen Wert von 1,32 zum Jahresende 2009. Seit Erreichen dieses Spitzenwertes ist der Betafaktor des Portfolios bis zum Ende des Betrachtungszeitraums stetig wieder gefallen.



Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der **Betafaktoren des Versorger-Portfolios** als dritte betrachtete Kategorie, welche sich nur aus den beiden Energieunternehmen **E.ON und RWE** zusammensetzt. Vor allem die in Abbildung 5 dargestellte Entwicklung des Betafaktors, basierend auf 30 Tagesrenditen **von 1,79 Anfang 2007 auf -0,02 Ende 2007**, lässt diesen Wert für Zukunftsprognosen als ungeeignet erscheinen. Im Gegensatz zu den beiden anderen Portfolios fällt die **Glättung bei 240 Tagesrenditen** etwas geringer aus. So schwankt der entsprechende Wert über den gesamten Betrachtungszeitraum relativ stark in einer Bandbreite **von etwa 0,6 bis 1,15**. In den beiden letzten Jahren sind die Schwankungen etwas geringer und bewegen sich im Bereich von 0,7 bis 1.

### Erstes Untersuchungsergebnis

Den dargestellten Ergebnissen kann entnommen werden, dass sich Betawerte, basierend auf 30 und auch auf 90 Tagesrenditen, eher nicht zur Prognose zukünftiger Faktoren eignen. Durch die teils sehr starken Schwankungen ist keine ausreichende Sicherheit zur Prognose gegeben, wobei sich **ab etwa 240 Tagesrenditen ein Glättungseffekt** einstellt. Mit zunehmender Datenbasis erhöht sich diese Glättung, allerdings ist zu beachten, dass auch die Gefahr einer Übergewichtung stark historischer Entwicklungen besteht. Eine Anwendung von Betafaktoren, beruhend auf 480 Tagen, kann aber, je nach Branche, durchaus sinnvoll sein.

### Mathematische Analyse der Betawerte im Zeitverlauf

Wie gezeigt wurde, stellen die Betafaktoren von Unternehmen und Portfolios scheinbar im Zeitverlauf keine konstanten Größen dar. Eine Überprüfung dieser Hypothese erfolgt, wie in der Abbildung 6 dargestellt, durch die Berechnung der Autokorrelation. In der Abbildung wird dabei die errechnete Autokorrelation, basierend auf 240 Tagesrenditen, für eine Zeitverschiebung zwischen 1 und 240 Tagen gezeigt.

Der Abbildung 6 kann entnommen werden, dass mit Ausnahme von Münchner Rück bei

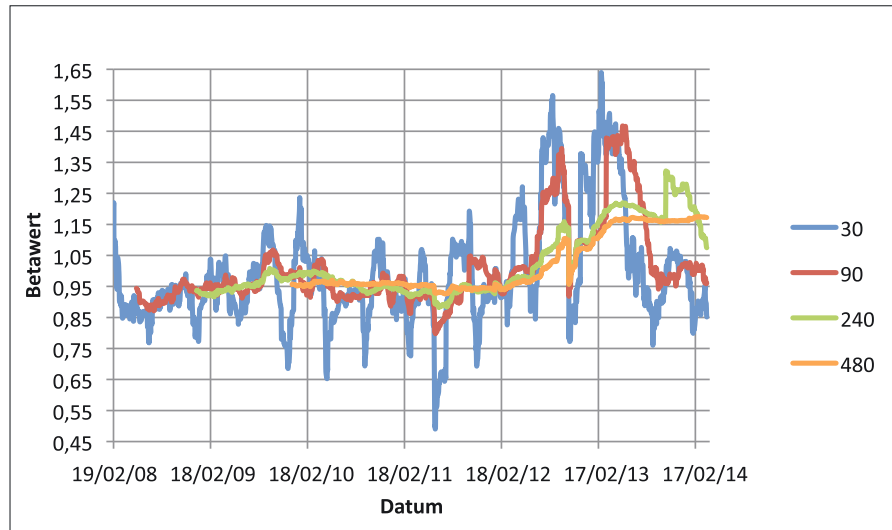


Abb. 4: Betawerte des Finanz-Portfolios im Zeitverlauf – Quelle: Berechnungen basierend auf originären Kapitalmarktdaten, Meister 2010, S. 70

allen Unternehmen eine **statistisch signifikante Abnahme der Korrelation mit zunehmendem Zeithorizont** festgestellt werden kann, welche sich zum Teil bis zu einer negativen Korrelation entwickelt. Am stärksten ausgeprägt ist diese Entwicklung bei E.ON, wo nach 150 Tagen nur mehr eine Korrelation in Höhe von 0,11 feststellbar ist, wohingegen RWE noch einen Wert von 0,56 aufweist. Selbst nach 240 Tagen ergibt sich bei RWE ein statistisch signifikanter Wert von 0,37, wohingegen bei E.ON bereits eine negative Autokorrelation von -0,30 gemessen werden kann. Betrachtet man die längerfristige Entwicklung von Münchner Rück, so ist festzustellen, dass diese sogar bei einem Zeithorizont von 600 Tagen eine statistisch signifikante

Autokorrelation in Höhe von 0,63 und selbst nach 960 Tagen immer noch einen Wert von 0,53 aufweist. Mit Ausnahme dieses Unternehmens kann allerdings konstatiert werden, dass die Betafaktoren, selbst auf Basis von 240 Tagesrenditen, keine zeitlich konstanten Größen darstellen. Eine Eignung zur Prognose zukünftiger Werte kann deshalb durchaus angezweifelt werden.

Bei Untersuchung der Renditen der verwendeten Indizes, Portfolios und Aktien kann in keinem Fall eine statistisch signifikante Autokorrelation im Bereich von 1 bis 16 Tagen nachgewiesen werden. Dadurch wird zumindest im Ansatz die „Random Walk These“ von FAMA<sup>13</sup> gestärkt, ohne auf die Hinter-

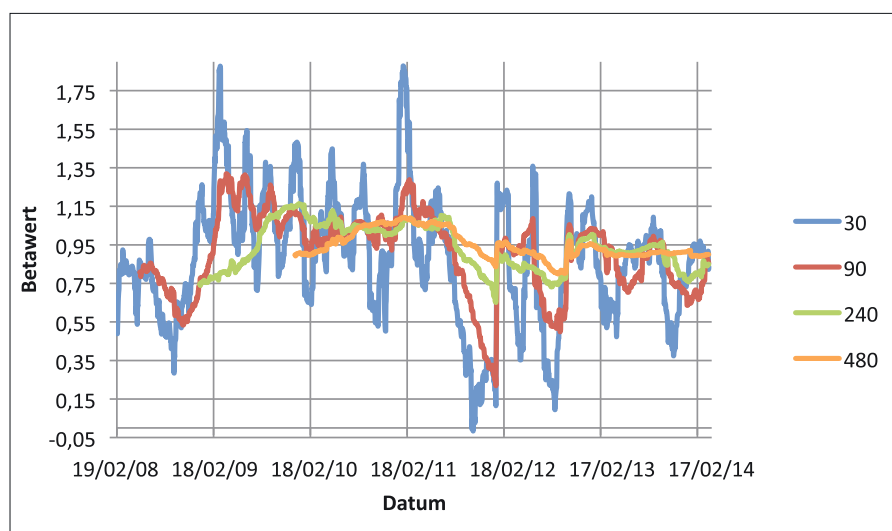


Abb. 5: Betawerte des Versorgungs-Portfolios im Zeitverlauf – Quelle: Berechnungen basierend auf originären Kapitalmarktdaten, Meister 2010, S. 70

	Lag 1	Lag 20	Lag 50	Lag 100	Lag 150	Lag 240
Allianz	0,9947	0,8926	0,8175	0,7085	0,5486	0,0215
BMW	0,9953	0,9139	0,7856	0,6592	0,5987	0,4383
Commerzbank	0,9964	0,9094	0,8359	0,7134	0,5752	0,4339
Daimler	0,9938	0,8847	0,7338	0,4677	0,3501	0,2655
Deutsche Bank	0,9948	0,9230	0,8533	0,6743	0,5207	0,3267
Deutsche Börse	0,9971	0,9203	0,7448	0,4798	0,1588	-0,3393
E.ON	0,9970	0,9165	0,7584	0,4049	0,1137	-0,3001
MAN	0,9948	0,8681	0,6242	0,2219	-0,0565	-0,4869
Münchner Rück	0,9984	0,9663	0,9095	0,8854	0,9198	0,8189
RWE	0,9980	0,9435	0,8360	0,6785	0,5614	0,3685
Volkswagen	0,9972	0,9390	0,8686	0,7465	0,5893	0,2517

Abb. 6: Autokorrelation von Betafaktoren inklusive statistischer Prüfungsgrößen (T-Test) – Quelle: Berechnungen basierend auf originären Kapitalmarktdaten, Meister 2010, S. 74

gründe der Preisbildung auf den Aktienmärkten im Detail einzugehen. Bei zeitlich gleichbleibenden Kursen von Markt und Anlagetitel würde auch der Betafaktor eine konstante Größe darstellen, jedoch kann der Betafaktor auch bei sich verändernden Marktdaten konstant ausfallen.

### Zweites Untersuchungsergebnis

Im Wesentlichen kann als Ergebnis der empirischen Untersuchung also festgehalten werden, dass der **Betafaktor eines Anlagetitels im Zeitverlauf keine konstante Größe** darstellt. Zwar sind mit zunehmender Datenbasis Glättungseffekte feststellbar, allerdings verbleiben dennoch weitreichende Unsicherheiten bei der Prognose zukünftiger Werte auf Basis historischer Kapitalmarktdaten. Vor allem in Hinblick auf die Unterstellung ewiger Ge-

schäftsfortführung und den damit verbundenen langen Planungszeiträumen kommt diese Tatsache zum Tragen. Dennoch stellt das CAPM bis heute das wichtigste Verfahren zur Bestimmung von Eigenkapitalkosten dar. Im Hinblick auf eine kritische Hinterfragung der zur Verfügung stehenden Kapitalmarktdaten und eine geeigneten Wahl der Datenbasis, ist eine seriöse Ableitung der Eigenkapitalkosten aus dem CAPM möglich.

### Handlungsempfehlungen

Durch die in der Regel höheren Risiken kleinerer, nicht börsennotierter Unternehmen, ergibt sich eine Erhöhung des Betawertes und damit der Eigenkapitalkosten. Auch alle vergleichbaren Ansätze sehen lediglich eine **Adjustierung des Risikos** nach oben vor. Allerdings können auch Umstände identifiziert

<b>Personenbezogene Faktoren</b>	<b>0,00 – 1,00</b>
Abhängigkeit des Geschäftserfolges vom Unternehmer	0,00 – 0,70
Abschwächung der Abhängigkeit durch Earn-Out-Modelle	-0,35 – 0,00
Fehlen einer strategischen Planung oder der Dokumentation	0,00 – 0,15
Bedeutung von Diversifikationseinschränkungen des Investors	0,00 – 0,15
<b>Operatives Unternehmensumfeld</b>	<b>-0,15 – 1,05</b>
Marktposition, Kundenrisiken und Substitutionsgefahr	0,00 – 0,50
Wettbewerbsintensität und Gefahr neuer Mitbewerber	0,00 – 0,20
Stand von Produktentwicklung, Patente und Verfahrensweisen	0,00 – 0,25
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen	-0,15 – 0,10
<b>Finanzwirtschaftliches Unternehmensumfeld</b>	<b>-0,25 – 1,10</b>
Eingeschränkte Fungibilität	0,00 – 0,50
Historische Stabilität und finanzielle Entwicklung	-0,15 – 0,30
Finanzierungsstruktur, Eigenkapitalquote und Liquidität	-0,10 – 0,30
<b>Sonstige unternehmensspezifische Aspekte</b>	<b>-0,10 – 0,75</b>

Abb. 7: Anpassung von Sondereffekten in den Betafaktoren – Quelle: Handlungsempfehlungen zur Adjustierung des Betafaktors an KMU

werden, welche eine Korrektur nach unten als sinnvoll erscheinen lassen, wie etwa eine erhöhte Flexibilität oder eine schnellere Anpassungsfähigkeit. Obwohl die beiden Faktoren im Ansatz von DE VISSCHER, ARONOFF und WARD<sup>14</sup> zu den wichtigsten gehören, begrenzt eine solche eingeschränkte Sichtweise die praktische Anwendbarkeit des Modells erheblich.

In **Abbildung 7** möchten die Verfasser diesen Ansatz aufgreifen, um das höhere Risiko bei eigentümergeführten Unternehmen darzustellen: Gemäß den Grundsätzen des IDW und über den Betafaktor abzubilden, ist hier eine Quantifizierung durch Wertgutachten möglich.

Für jeden in **Abbildung 7** dargestellten Bereich hat eine Gewichtung zu erfolgen, wobei zu beachten ist, dass lediglich die Abweichungen zum börsennotierten Vergleichsobjekt zu bewerten sind. Positive Werte repräsentieren höhere Risiken und negative Werte niedrigere Risiken. Ein Wert von 0 entspricht exakt jenem Risiko des Vergleichsobjektes. **Der Risikofaktor, zur Gewichtung des ermittelten Betawertes, ergibt sich aus der Summe aller Einzelfaktoren zuzüglich dem Wert 1 für den Referenzfaktor.** Durch diese Vorgehensweise erfolgt eine automatische Gewichtung zum jeweiligen systematischen Risiko, welche beim Aufschlag von absoluten Werten nicht gegeben wäre.

Bei Gewichtungen von mehr als 2,5 sind die zugrundeliegenden Daten jedenfalls kritisch zu überprüfen und festzustellen, ob das Unternehmen nach einer Transaktion überhaupt noch überlebensfähig wäre. Wie der empirischen Untersuchung entnommen werden kann, bewegt sich der Betafaktor börsennotierter Unternehmen in der Regel in einem Bereich von etwa 0,5 bis 1,8.

Unter Einbeziehung der von MORNINGSTAR<sup>15</sup> ermittelten Marktprämie für Deutschland in Höhe von 5,72 % und einem risikolosen Zinssatz von 3,50 %<sup>16</sup> resultiert eine Bandbreite zwischen 4,93 % und 53,95 % für die Eigenkapitalkosten. Schließt man die nicht sinnvollen Extremfälle am oberen Ende aus, deckt sich dieses Ergebnis mit den vorgestellten Untersuchungsergebnissen.





## Resümee

Abschließend kann festgehalten werden, dass insbesondere **für Unternehmen ohne Kapitalmarktzugang kein sicheres Modell zur Bestimmung der Kapitalkosten** definiert werden kann. Selbst ein Vergleich mit tatsächlich stattgefundenen ähnlichen Transaktionen kann, aufgrund spezifischer Umstände, zu falschen Ergebnissen führen. So ist ein strate-

den. Sehr interessant ist das Herausarbeiten **glättender Effekte über einen länger gewählten Zeitraum mit einer Beta-Bandbreite zwischen 1,08 und 1,41**. Da sich aber, wie gezeigt werden konnte, die glättenden Effekte bei einem Betrachtungszeitraum erst ab 240 Tagen einstellen, sich die in den Finanzportalen veröffentlichten Betas aber in der Regel auf 30 bzw. 90 Tage beziehen, ist der Praktiker dann auf verlorenem Posten.

zum einen auf einen plausiblen Risikofaktor, zum anderen auf eine sachgerechte Aufarbeitung der einzelnen operativen Planwerte, beispielsweise zukünftiger freier Cashflow-Größen, verständigen können. Unabhängig von der Debatte über Kapitalkosten, Risikoaufschläge oder operative Plangrößen: Verkaufspreise für Unternehmen sind immer von der jeweiligen Marktsituation abhängig.

## Autoren

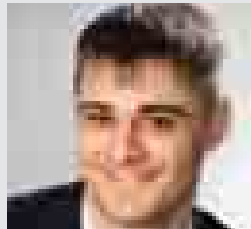


### ■ Prof. Dr. Markus W. Exler

ist Partner der M.A.C. Mergers & Acquisitions-Consulting GmbH, Wien und Nürnberg, und berät mit seinem Team beim Unternehmensverkauf sowie bei Turnaround-Aktivitäten. An der Fachhochschule Kufstein verantwortet er den Masterstudiengang Internationales Finanzmanagement & Controlling, dessen Forschung auf die wertorientierte Unternehmenssteuerung ausgerichtet ist.

### ■ Martin Meister, M.A.

ist Absolvent der Studiengänge Wirtschaftsinformatik sowie Internationales Finanzmanagement & Controlling, dessen Diplomarbeit „Kapitalkosten im Kontext von Wertmanagement und Controlling“ große Aufmerksamkeit bekommen hat und auch für verschiedene Prämierungen vorgeschlagen wurde.



gischer Investor eventuell bereit, einen deutlich über dem Marktwert liegenden Preis zu bezahlen, wodurch sich wiederum Verzerrungen ergeben. Gutachter, die sich mit der Bewertung von Unternehmen beschäftigen, müssten bei den hier vorgestellten Untersuchungsergebnissen zum Nachdenken angeregt werden, da doch sehr häufig bei der Bewertung auch kleinerer eigentümergeführter Unternehmen Referenzdaten, wie die Risikofaktoren aus einer Peer-Group oder über Branchen-Betas börsennotierter Schwergewichte, herangezogen wer-

Ein **pragmatischer Lösungsansatz** könnte der dargestellte prozentuale Risikozuschlag auf den für die Branche zugrundegelegten Betawert sein, der verschiedene Eigenschaften nicht am Kapitalmarkt notierter Unternehmen berücksichtigt. Dies wiederum **entspricht auch den Erfordernissen des IDW**, ein höheres individuelles Risiko über einen entsprechenden Betawert abzubilden. In jedem Fall müssen sich bei Unternehmensbewertungen zur Kaufpreisfindung beide Vertragspartner

## Literatur

Exler, Markus (2010) Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, NWB-Verlag, Herne, besprochen im Controller Magazin 2011 Ausgabe 1, Seite 97

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Exler, M. 2010, Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, S. 306ff.
- <sup>2</sup> Sharpe 1963, S. 277ff
- <sup>3</sup> Maier 2009, S. 9; Strong 2009, S. 173f
- <sup>4</sup> Schendera 2007, S. 163f; Storm 2007, S. 250ff; Weaver, Weston 2001, S. 292
- <sup>5</sup> Ross 1976, S. 341ff
- <sup>6</sup> Roll 1977, S. 129ff
- <sup>7</sup> Elton u.a. 2010, S. 377f; Pratt, Grabowski 2008, S. 244f; Weaver, Weston 2001, S. 292f
- <sup>8</sup> Roll, Ross 1980, S. 1074; Roll, Ross 1984, S. 23
- <sup>9</sup> Nowak 1994, S. 102ff
- <sup>10</sup> Wos 2009, S. 16ff
- <sup>11</sup> Markowitz 1952, S. 77f
- <sup>12</sup> Albright, Winston, Zappe 2009, S. 265f; Christoph, Hackel 2002, S. 69
- <sup>13</sup> Fama 1965, S. 55ff
- <sup>14</sup> de Visscher, Aronoff und Ward 1995
- <sup>15</sup> Morningstar Inc. 2009, S. 55
- <sup>16</sup> Deutsche Bundesbank 2010



## ONLINE-BEITRAG

Exklusiv und nur Online verfügbar

Bernhard Kuntz, Die PRofilBerater GmbH, Darmstadt schreibt zum Thema: Den Burn-out vermeiden.  
www.controllermagazin.de



# Sustainable Value in der Unternehmenssteuerung

## Konzept – Grenzen – Einsatzmöglichkeiten am Beispiel der Deutschen Telekom AG

Torsten Arnsfeld, Heinz-Gerd Peters und Guido Wübben

Das **Thema Nachhaltigkeit** scheint sich als ein Megatrend der kommenden Jahre weltweit durchzusetzen. Das Bestreben der Bundesregierung, von Kapitalgesellschaften die Dokumentation ihres sozialen Engagements zu fordern, unterstreicht dies. Eine Vielzahl von Unternehmen, insbesondere Kapitalgesellschaften, haben diese Entwicklung erkannt und nutzen das Thema **Nachhaltigkeit als Imageoffensive**, um nachhaltig orientierte Investoren zu gewinnen, oder als schlichtes **Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb**.

Inzwischen präsentieren 80 % der DAX-Unternehmen ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in separaten Nachhaltigkeitsberichten.<sup>1</sup> Es fehlt bislang indes ein etablierter Maßstab und adäquates Format oder Rahmenwerk zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens. Der vorliegende Beitrag untersucht, wie ein solches Performancemaß aussehen könnte und inwieweit es sich zur Unternehmenssteuerung eignet.

### Konzept des Sustainable Value

**Nachhaltiger Mehrwert, Sustainable Value, wird von Unternehmen immer dann erzielt, wenn sie ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Ressourcen effizient(er) einsetzen.** Dieser Ansatz geht zurück auf Figge und Hahn.<sup>2</sup> In einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt entwickelten sie einen Ansatz zur Implementierung der „Nachhaltigkeit“, der die Integration in die Geschäftspolitik und Zielsysteme der Unternehmen ermöglicht. Die Ausführungen und Erläuterungen zu diesem Ansatz beziehen sich auf die Veröffentlichung des IZT (Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung) aus

Berlin und die Internetpräsenz „Sustainable Value“ ([www.sustainablevalue.com](http://www.sustainablevalue.com)).

Der Sustainable Value-Ansatz nutzt eine **Opportunitätskostenbetrachtung** und erlaubt auf diesem Weg, das Problem der Monetarisierung externer Effekte oder der Vermeidungskosten zu umgehen. Vielmehr werden nicht die ökologischen Belastungen einzelner Schadstoffe betrachtet, sondern der von ihnen geschaffene ökonomische Wert. **Die Voraussetzung für Wertschaffung ist der effizientere Ressourceneinsatz im Vergleich zu anderen Unternehmen.** Die Argumentation folgt dem Shareholder Value bzw. EVA®-Konzept. Hier wird bekanntermaßen angestrebt, eine risikoadjustierte Kapitalverzinsung zu erzielen, die höher als die erwartete Verzinsung der Anteilseigner ist bzw. die Kapitalkosten überschreitet.<sup>3</sup> Der Sustainable-Value-Ansatz geht analog vor und **vergleicht den Ressourceneinsatz eines Unternehmens mit dem einer Benchmark.** Hierbei wird der Gesamtertrag des Unternehmens ins Verhältnis zum Ressourcenverbrauch gestellt, um eine Vergleichbarkeit mit der Benchmark zu erzielen. Die Benchmark kann auf Unternehmens-, Branchen- oder Länderebene (Bsp. Bruttoinlandsprodukt) gewählt werden.

**Hierzu ein Beispiel:** Ein Unternehmen, das 1.000 Tonnen CO<sub>2</sub> emittiert, um einen Ertrag von 100.000 € zu erzielen, hat eine CO<sub>2</sub>-Effizienz von 100 € pro Tonne CO<sub>2</sub>. Wenn andere Unternehmen im Durchschnitt 80 Euro pro Tonne CO<sub>2</sub> erzielen, dann übertrifft dieses Unternehmen die Benchmark um 20€ pro Tonne CO<sub>2</sub>. Damit würde bei den 1.000 Tonnen CO<sub>2</sub> ein absoluter Sustainable Value von 20.000 € „geschaffen“. Diese Logik wird innerhalb des An-

satzes auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Soziales) und der damit verwendeten Ressourcen angewendet. Der Einsatz der unterschiedlich verwendeten Ressourcen wird letztlich in einer einzigen monetären Größe dargestellt und zeigt damit den Sustainable Value als insgesamt geschaffenen bzw. vernichteten Wert an.

Zur Berechnung des Sustainable Values sind zwei wesentliche Schritte zu berücksichtigen. **Im ersten Schritt muss eine geeignete Benchmark identifiziert werden.** Es gilt externe Unternehmensdaten zu finden, die vergleichbar sind. Diese können i. d. R. nur aus der externen Rechnungslegung / Berichterstattung der Unternehmen stammen. Hierbei ist der Fokus auf die Homogenität der zu analysierenden Daten zu legen, da viele Unternehmen durch individuelle Betrachtungsweisen und wettbewerbspolitische Interessen einige Faktoren und Stellhebel der externen Rechnungslegung unterschiedlich interpretieren.

**Im nächsten Schritt ist zu klären, welche Ressourcen aus den drei Dimensionen herangezogen und welche Ertragsgrößen betrachtet werden sollen.** Die Auswahl dieser Ressourcen ist ein Zusammenspiel aus Priorisierung und Praktikabilität, ergo der zur Verfügung stehenden Daten.<sup>4</sup> Die Entwickler des Ansatzes verwenden insgesamt 10 Ressourcen / Indikatoren, wobei die Anzahl und Aufteilung aus den drei Dimensionen dem Anwender selbst überlassen ist. Die ausgewählten Ressourcen müssen aber mit der Definition der Benchmarkdaten übereinstimmen. Hierbei bieten sich grundsätzlich die **Indikatoren der GRI (Global Reporting Initiative™)**, im speziellen die GRI-Leistungsindikatoren, an, da die GRIs

Ressource	von Unternehmen genutzte Menge	Effizienz (€ pro Einheit Ressource)	mit den Ressourcen erzielter Ertrag	Wertbeitrag
CO <sub>2</sub> Emission	1.721.166 t	Unternehmen 8.424 € → <i>(14.499.389.018€ / 1.721.166t)</i>	14.499.389.018 € <i>(8.424€ * 1.721.166t)</i>	➔ <b>10.828.816.228 €</b> <i>(14.499.389.018€ - 3.670.572.790€)</i>
		Benchmark deutsche Volkswirtschaft 2.133 € → <i>(Opportunitätskosten 1.721.166t * 2.133€)</i>	3.670.572.790 €	
<u>Unternehmen:</u>		CO <sub>2</sub> Emission 1.721.166 t; Bruttowertschöpfung 14.499.389.018 €		
<u>Benchmark:</u>		Deutsche Volkswirtschaft 2.133 € pro Tonne CO <sub>2</sub> (Bruttoinlandsprodukt / CO <sub>2</sub> Ausstoß deutsche Volkswirtschaft )		

Abb. 1: Berechnung Sustainable Value an einem Indikator – Quelle: In Anlehnung an Figge (2009) S. 28f

sich international als Standard zunehmend durchsetzen.<sup>5</sup> Bei der Ertragsgröße wird vom Entwickler die Bruttowertschöpfung<sup>6</sup> herangezogen. Alternativ hierzu sind auch einheitliche Größen wie EBITDA / EBIT geeignet. Diese Ertragsgröße ist nicht fix definiert muss aber mit der entsprechenden Benchmark vereinbar sein. Abschließend muss der Zeitraum für die Bewertung fixiert werden.

Eine Untersuchung der Nachhaltigkeitsleistung deutscher Unternehmen mit dem **Sustainable Value Ansatz des IZT**, ist in der Abbildung 1 anhand des Indikators CO<sub>2</sub>-Emission dargestellt. Als Benchmark wird die deutsche Volkswirtschaft genommen. Im ersten Schritt wird die Bruttowertschöpfung des Unternehmens durch den CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Unternehmens in dem Jahr dividiert. Somit erhält man den erwirtschafteten Ertrag (8.424 €) pro Tonne CO<sub>2</sub>. Beim **Benchmark** wurde das **Bruttoinlandsprodukt der deutschen Volkswirtschaft durch den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der gesamten deutschen Wirtschaft dividiert**, um den Ertrag (2.133 €) pro CO<sub>2</sub>-Tonne der Volkswirtschaft zu erhalten.

Dieser Benchmarkwert der Volkswirtschaft wird mit dem CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Unternehmens multipliziert, um zu zeigen, wer die CO<sub>2</sub>-Emission besser genutzt hat. Im Anschluss werden die Beträge (14.499.389.018 € des Unternehmens und 3.670.572.790 € der deutschen Volkswirtschaft) subtrahiert. Ein positiver Wert bedeutet eine Wertschaffung für das Unternehmen und ein negativer Betrag eine Wertver-

richtung. In diesem Beispiel hat das Unternehmen mehr Ertrag pro Tonne CO<sub>2</sub> generiert als die Benchmark und dementsprechend einen Wert in Höhe von 10.828.816.228 € erwirtschaftet. Diese Methodik wendet man auch auf die restlichen Indikatoren an und addiert die Wertbeiträge. **Der Durchschnittswert** (Summe der Wertbeiträge / Anzahl Indikatoren) **wird als Sustainable Value definiert**. Ein positiver Sustainable Value in Höhe von 11.564.598.803 € (siehe Abbildung 2) bedeutet, dass die Ressourcen im Unternehmen effizienter eingesetzt wurden als bei der Benchmark der deutschen Volkswirtschaft. Diese hätte mit den gleichen Ressourcen eine Bruttowertschöpfung von 2.934.790.215 € erzielen können.

Der Sustainable Value ist eine absolute monetäre Größe und somit natürlich abhängig von der Unternehmensgröße. Um eine Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlich großen Unternehmen herzustellen, wird das „Ertrags-Kosten-Verhältnis“ ermittelt. Es setzt den **Ertrag (Bruttowertschöpfung) eines Unternehmens** (14.499.389.018€) ins Verhältnis zu den verursachten Opportunitätskosten (2.934.790.215 €). Abbildung 3 verdeutlicht das Vorgehen.

Das **Ertrags-Kosten-Verhältnis (EKV)** ermittelt den Faktor, um den der Ertrag des Unternehmens über bzw. unter den Opportunitätskosten liegt. Demnach zeigt es an, um welchen Faktor das Unternehmen seine Ressourcen effizienter bzw. weniger effizient als die Benchmark einsetzt. Hierbei bedeutet ein EKV über „1“, dass das Unternehmen seine Ressourcen

effizienter anwendet, und ein EKV unter „1“ weniger effizient. **Im Beispielfall setzt das Unternehmen die Ressourcen um das 4,94-fache effizienter ein als die Benchmark.** Allgemein ist das EKV ein relatives Maß zur Bestimmung der Nachhaltigkeitseffizienz eines Unternehmens, im Vergleich zu einer Benchmark. Viele Stakeholder sollen anhand dieser Vergleichbarkeit (EKV) schnell und übersichtlich erkennen, wie effizient das jeweilige Unternehmen seine Ressourcen nutzt.

Im Rahmen eines **wissenschaftlichen Projektes zwischen der Hochschule Osnabrück und der Deutschen Telekom AG** wurde untersucht, in wie weit der Ansatz zur Unternehmenssteuerung dienlich ist.<sup>7</sup>

Nachhaltigkeit wird im Telekommunikationsmarkt weltweit als eine wesentliche Herausforderung gesehen. Die Deutsche Telekom strebt eine führende Position im internationalen Vergleich an. Die Herangehensweise und Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit im Telekom-Konzern wurde bereits in unterschiedlichen externen Ratings<sup>8</sup> als positiv bewertet. Zusätzlich deutet die **Platzierung der Aktie in Nachhaltigkeitsindizes (u. a. Dow Jones Sustainability Index World und Europe (DJSI))** auf eine gelungene Implementierung des Themas in die Geschäftsstrukturen des Konzerns hin. Neben diesen Ergebnissen bietet die Deutsche Telekom auf ihrer Onlinepräsenz<sup>9</sup> einen (interaktiven) Kennzahlenbereich für ökonomische, ökologische und soziale Kennzahlen an. Auf Basis dieser publizierten Daten wurde eine

Ressource	Dimension	Wertbeitrag	Opportunitätskosten Volkswirtschaft
Kapitaleinsatz	Ökonomie	3.433.881.616	11.065.507.402
CO2 Emission	Ökologie	10.828.816.228	3.670.572.790
NOx Emission	Ökologie	13.985.853.159	513.535.860
SOx Emission	Ökologie	14.270.224.758	229.164.260
Abfallerzeugung	Ökologie	14.175.804.782	323.584.236
Wassereinsatz	Ökologie	14.323.800.275	175.588.743
VOC Emission	Ökologie	13.907.478.137	591.910.881
Staub Emission	Ökologie	14.299.639.675	199.749.343
Anzahl der Arbeitsunfälle	Soziales	11.034.754.793	3.464.634.225
Anzahl der Arbeitsplätze	Soziales	5.385.734.607	9.113.654.411
Gesamt		115.645.988.030	29.347.902.151
(10 Indikatoren)	Sustainable Value	11.564.598.803	2.934.790.215

$14.499.389.018$   
**Bruttowertschöpfung  
Deutsche Telekom**

Abb. 2: Berechnung Sustainable Value – Quelle: in Anlehnung an Figge, Frank (2009)

Analyse der praktischen Einsatzmöglichkeit des Sustainable Values am Beispiel der Deutschen Telekom vollzogen. Innerhalb dieser Analyse wurde die Benchmark aus den Wettbewerbern Telefonica, Telekom Italia und Orange definiert. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden in die Bereiche: „Relevante Grenzen und Einsatzmöglichkeiten“ aufgeteilt.

### Relevante Grenzen

Die Untersuchung hat Grenzen der Einsetzbarkeit des Ansatzes in der Unternehmenssteuerung der Deutschen Telekom AG deutlich werden lassen. Die wesentlichen Ergebnisse sollen nachfolgend dargestellt werden.<sup>10</sup>

#### Faktor Nr. 1 Benchmarkproblematik

Es besteht ein grundsätzliches Problem, eine geeignete Benchmark zu finden für Konzerne mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Konzernstrukturen. Die differenzierten Tätigkeitsfelder und Strukturen führen in Summe zur Ertragskraft (EBIT) sowie zum ökologischen

und sozialen Ressourcenverbrauch. **Mit der Vergleichbarkeit des EBIT steht und fällt das Ergebnis des Sustainable Values.**

Die Deutsche Telekom hat bspw. eine stark unterschiedliche Gewichtung im Mobilfunk- und Festnetzgeschäft, sowie mit T-Systems einen Geschäftsbereich, der von den anderen Wettbewerbern nicht bzw. nicht in dem Rahmen angeboten wird. Zusätzlich sind die Märkte zu den Wettbewerbern unterschiedlich. So generiert z. B. die Telekom Italia innerhalb des italienischen Marktes eine erhöhte Marge, da die Netzregulierung in Italien nicht mit dem deutschen Markt vergleichbar ist. Diese strukturellen Unterschiede sind Rahmenbedingungen, die einen Vergleich mit einem Wettbewerber / einer Benchmark erschweren, bzw. sogar in Frage stellen.

#### Faktor Nr. 2 Mehrdeutigkeit der Standards:

Der Interpretationsspielraum der GRI-Standards sowie der individuelle Umfang der Berichterstattung stellt eine Herausforderung für Analysten dar und ermöglicht keinen schnellen

Überblick bzw. keine einfache Benchmarkbetrachtung. **Die GRI-Standards bilden zwar eine gute, allgemeine Basis und Orientierung, aber dennoch ein zu hohes Maß an Individualität und Mehrdeutigkeit in der finalen Berichterstattung der Unternehmen.** Dies wurde bei der Analyse deutlich, als einige Daten in Relation hohe Abweichungen gegenüber Wettbewerbern aufzeigten. Zum Beispiel ergibt der Indikator „Gefährliche Abfälle“ in Relation zum gesamten Abfall bei Telefonica lediglich 3 % und bei der Deutschen Telekom 11 %, bei Orange 28 %, bei der Telekom Italia 35 %. Hierbei handelt es sich nicht um einen besonders effizienten bzw. verschwenderischen Einsatz von Ressourcen im gleichen Business, sondern deutet auf ein Datenerhebungsproblem hin. So ist die

Interpretation bzw. Definition von gefährlichen Abfällen, lt. GRI Standard EN 22 auf „das jeweilige nationale Recht der Konzerntochter“ bezogen, eine Problematik bei international agierenden Konzernen.

Weitere unverhältnismäßige Abweichungen traten beim Benzin- und Wasserverbrauch auf, die von jeweiligen Unternehmen unterschiedlich interpretiert wurden und somit einen Vergleich schwierig gestalten. So besteht bis dato noch kein einheitlicher Standard, den alle Unternehmen zu 100 % identisch umsetzen und anwenden. Die CR-Berichterstattung hat zwar in den letzten Jahren an Quantität zugenommen, ist aber bspw. noch weit entfernt von den Standards der Internationalen Rechnungslegung (IFRS).

#### Faktor Nr. 3 Datenqualität:

Viele Unternehmen müssen teilweise auch auf Schätzdaten zurückgreifen, so dass es zu Problemen bei der Findung von ausreichend quantitativ und qualitativ vergleichbaren Indikatoren kommt. Durch stichprobenartige Revision der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ist die Qualität zwar gestiegen, aber noch nicht ausreichend für einen Vergleich. Zum Beispiel ist die Ermittlung von Nachhaltigkeitsdaten aus afrikanischen und asiatischen Ländern ein Qualitätsproblem, da die Messtechnik bzw. Erfassungstools noch nicht überall implementiert wurden (Bsp. Mülltrennung, Wasserzähler). Der Orange Konzern spricht von notwendigen

Bruttowertschöpfung 14.499.389.018	-	Sustainable Value 11.564.598.803	=	Opportunitätskosten 2.934.790.215
		$\frac{14.499.389.018}{2.934.790.215}$		
Ertragskostenverhältnis: 4,94				

Abb. 3: EKV – Quelle: in Anlehnung an Figge, Frank (2009)



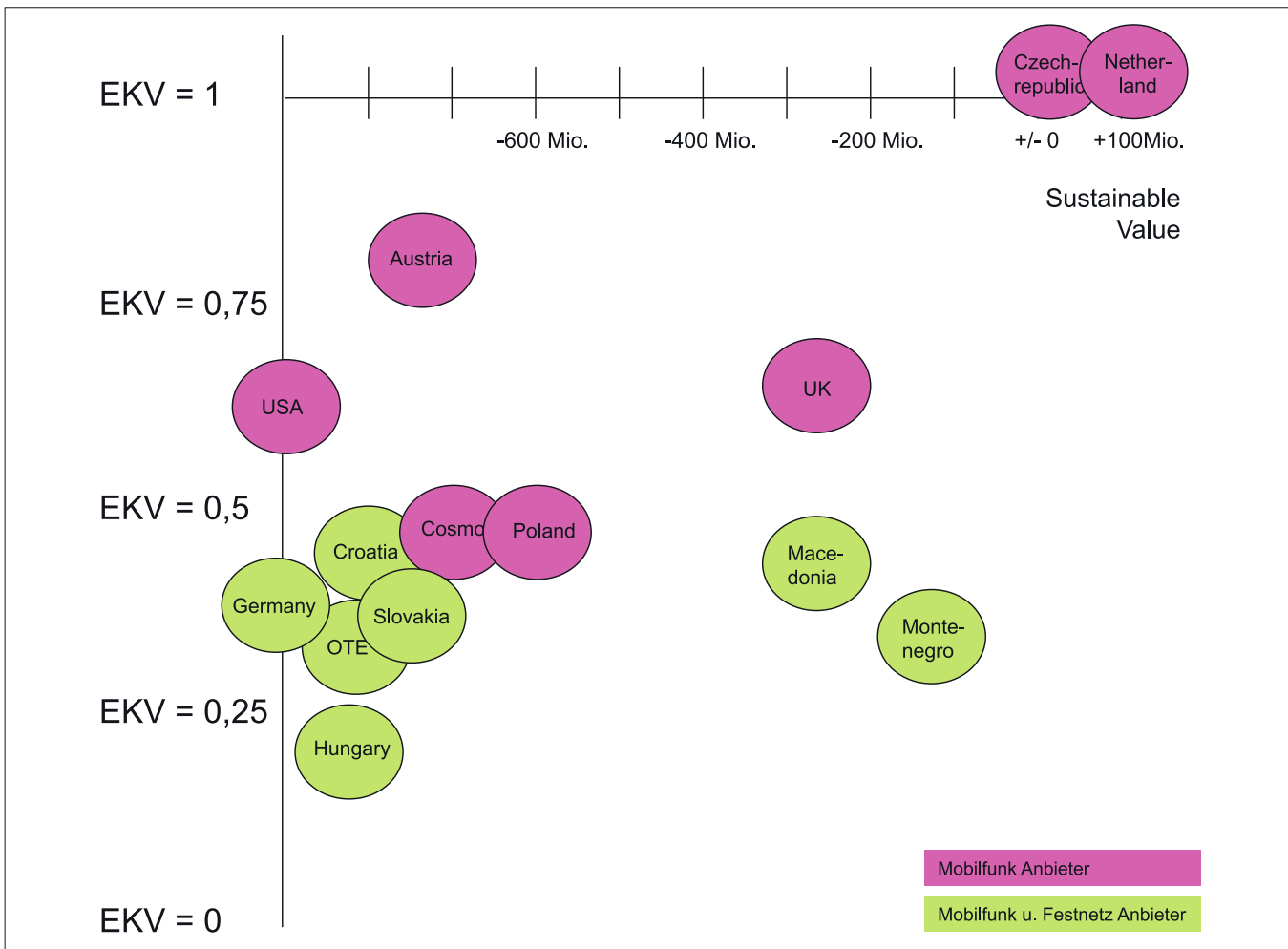


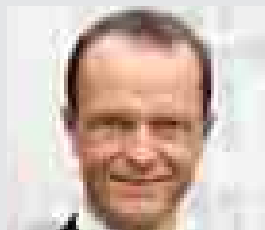
Abb. 4: Grafische Darstellung der Ergebnisse des Sustainable Values

Schätzungen in den Bereichen Abfall und Energie in seinem Nachhaltigkeitsbericht 2010.<sup>11</sup>

Auch die Deutsche Telekom muss teilweise noch auf Schätzdaten in ihrem Nachhaltigkeitsbericht zurückgreifen, da die **Datenerfassungsprozesse noch nicht vollständig konzernweit abgeschlossen** sind.<sup>12</sup> Die Daten aus den Nachhaltigkeitsberichten der Konzerne sind somit noch nicht für einen Vergleich zwischen Wettbewerbern zu verwenden, da die Ermittlung nicht einheitlich vorgenommen wird.

Viele Institute, Regierungen und Unternehmen sind momentan dabei, diese Punkte zu verbessern und einen einheitlichen Standard zu definieren. Bis dahin werden somit weiterhin Schätzungen und Annahmen in den Berichten zu finden sein. Aufgrund dieser nicht einheitlichen Berichterstattung (im Umfang sowie in der Qualität der Daten) kann der Sustainable Value Ansatz keine zuverlässigen Angaben über die Performance der Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit geben.

Autoren



■ Prof. Dr. Torsten Arnsfeld

lehrt an der Hochschule Osnabrück, Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Rechnungswesen.

E-Mail: t.arnsfeld@hs-osnabrueck.de

■ Dr. Heinz-Gerd Peters

ist Leiter für Nachhaltige Entwicklung und Umwelt im Bereich Corporate Responsibility bei der Deutschen Telekom AG in Bonn.



■ Dipl.-Kfm. (FH) Guido Wübben M. A.

ist Controller bei der Deutschen Post DHL.

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berechnungslogik der Finanztheorie</li> <li>• Kennzahlorientiert</li> <li>• Schafft Bewusstsein für Nachhaltigkeit</li> <li>• Indikator für Ressourcennutzung</li> <li>• Zeigt Länderunterschiede in der Ressourcennutzung an</li> <li>• Identifikation von Ländergesellschaften als Werttreiber und Wertvernichter</li> </ul>	<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner Wettbewerb (Messung der TU)</li> <li>• Implementierung als interne Steuerungskennzahl und Zielvorgabe</li> <li>• Bewusstsein der MA durch Verknüpfung der Zielerreichung mit dem Bonussystem</li> <li>• Externer Wettbewerb (Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen)</li> <li>• Anwendung über längeren Zeitraum</li> <li>• Anzeigen von Tendenzen und Entwicklungen</li> <li>• Nachhaltigkeitscontrolling</li> <li>• Klar kommunizierter Benchmark kann als Meßlatte definiert werden</li> <li>• Kann als Indikator für Banken und Versicherungen langfristig genutzt werden</li> </ul>
<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine einheitlichen Indikatoren</li> <li>• Datenqualität noch nicht ausreichend</li> <li>• Datendefinition nicht einheitlich</li> <li>• Ressourcennutzung kann nur mit gleichen Geschäftsmodellen verglichen werden / Branchenabhängig</li> <li>• Benchmark (Welches Unternehmen mit welchen Faktoren?)</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung falscher Zustände</li> <li>• Zu viel unterschiedliche Faktoren in einer Kennzahl</li> <li>• Keine Berücksichtigung von gesetzlichen Unterschieden</li> <li>• Alleine betrachtet stellt das Ergebnis nur ein Hinweis für ein nachhaltiges Unternehmensverhalten dar</li> </ul>

Abb. 5: SWOT-Analyse

Dies beinhaltet aber keine Kritik am Ansatz und der Berechnungslogik, sondern stellt vielmehr eine Kritik an der immer noch bestehende Datenproblematik dar. Sobald die Daten auf einem ausreichenden Niveau sind, ist grundsätzlich eine externe Betrachtung mit dem Sustainable Value-Ansatz möglich – er kann als Indikator für eine effiziente Ressourcennutzung eines Unternehmens und dessen Geschäftsfelder herangezogen werden.

### Einsatzmöglichkeiten

Mit der Aussicht auf eine langfristige Einsatzmöglichkeit und der konsistenten und systematischen Berechnungslogik dieses Ansatzes wurde eine weiterführende Betrachtung und Analyse innerhalb der Untersuchung durchgeführt, ob ein „konzerninternes Benchmarking“ möglich und sinnvoll erscheint. Durch Konzernrichtlinien und Datenerhebungspro-

zesse kann eine vergleichbare Datenermittlung und -qualität gewährleistet werden. Dies neutralisiert die maßgebliche Kritik der vorgestellten externen Betrachtung.

Dementsprechend wurden bei der zweiten Analyse des Sustainable Value Ansatzes die einzelnen Ländergesellschaften des Konzerns Deutsche Telekom auf interner Ebene verglichen. Bei dieser internen Betrachtung wurden die aggregierten Zahlen der Konzernebene aufgeteilt, um eine Betrachtung der einzelnen Ländergesellschaften und deren Ressourcenmanagement zu ermöglichen. Durch den interaktiven (Nachhaltigkeits-) Datenbereich auf der Internetseite der Deutschen Telekom AG sowie die veröffentlichten Geschäftsberichte der ausländischen Tochtergesellschaften ist die Umsetzung für alle Beteiligten nachvollziehbar.

Dieser alternative Berechnungsansatz ermöglicht eine Übersicht, welche Gesellschaft der Deutschen Telekom ihre Ressourcen effizienter einsetzt und Wert generiert bzw. Wert vernichtet. Die entscheidende Fragestellung hierbei ist wieder die nach der geeigneten Benchmark. **Als Benchmark wurde ein Zielwert pro Ressource für die Ländergesellschaften gewählt.** Die Zielwerte wurden innerhalb der Analyse nach der „Best in Class“-Methode<sup>13</sup> ermittelt. Hierzu zog man die Daten aus der ersten Analyse heran und separierte zwischen den Mobilfunkgesellschaften und den integrierten<sup>14</sup> Anbietern der Deutschen Telekom. Die Berechnung erfolgte analog zu dem vorgestellten Konzept.

Diese Zielvorgaben haben den Vorteil, dass die Verantwortlichen der jeweiligen Ländergesellschaften in ihrem Handeln und ihrer Entscheidungsfindung motiviert sind, den Einfluss auf die ökologischen-, sozialen- und ökonomischen Faktoren zu berücksichtigen. Das Resultat dieser Analyse ist in Abbildung 4 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen die unterschiedlichen Verhältnisse zwischen dem Ressourcenverbrauch und der Ertragskraft der einzelnen Ländergesellschaften der Deutschen Telekom.

**Das langfristige Ziel dieser Herangehensweise** ist, dass alle Gesellschaften bzw. Bereiche durch eine gezielte Analyse der Einflussfaktoren auf den Sustainable Value eine Verbesserung bzw. Optimierung ihres Ressourcen-

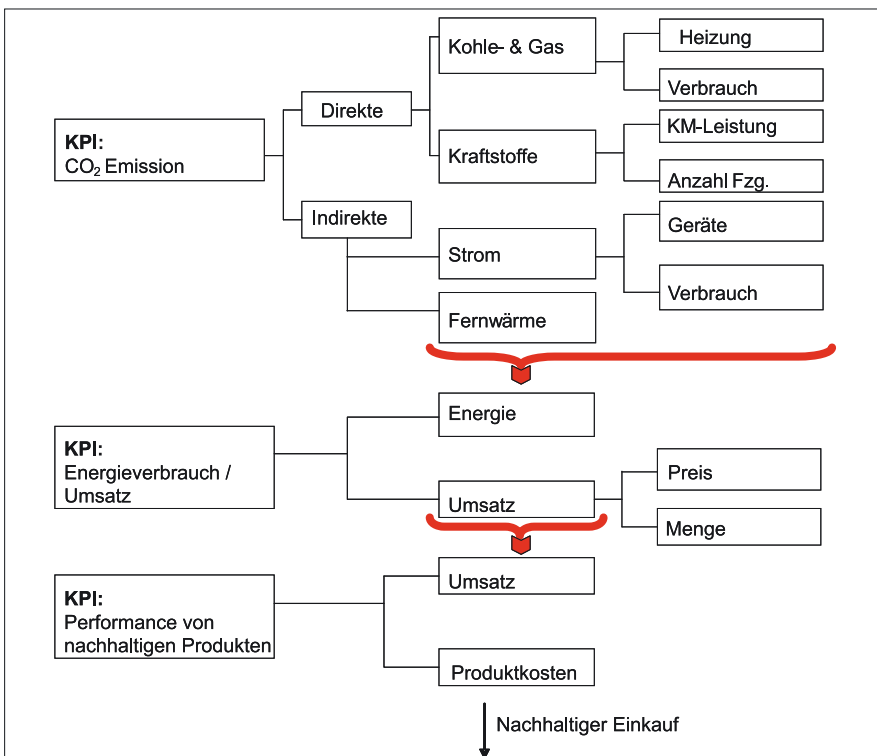


Abb. 6: Kennzahlenbaum



verbrauches erwirken und im Gesamtranking der einzelnen Telekom-Gesellschaften bessere Ergebnisse erzielen. Hiermit soll eine Art interner Wettbewerb zwischen den Gesellschaften entstehen, und eine Kopplung an das Bonussystems des Managements wäre an dieser Stelle zu überlegen.

Durch diese zwei Interpretationen (extern u. intern) des Sustainable Value-Ansatzes entstehen verschiedene Herausforderungen und Möglichkeiten, die in der Abbildung 5 im Rahmen einer SWOT-Analyse dargestellt werden.

**Eine Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung kann nur gelingen, wenn sie eng mit dem Controlling verzahnt bzw. dort integriert wird.** Hierbei sind die Grundpfeiler einer Controllingmentalität mit der Nachhaltigkeitsentwicklung zu kombinieren und gegenseitig zu ergänzen. Dazu zählt u. a. ein detailliertes Monitoring / Reporting mit Kennzahlen / Zielen / Maßnahmen im Bereich Umwelt und Soziales aufzubauen (Beispiel siehe Abbildung 6).

Die Abbildung 6 zeigt, dass bei einer Integration von Controlling und Nachhaltigkeit, durch gezieltes Projekt- bzw. Investitionscontrolling, neben den finanziellen auch ökologische bzw. soziale Faktoren optimiert werden können. Hierbei ist eine Integration dieser Faktoren bspw. in einen Investitionsantrag zu überlegen. Durch den Einsatz dieser Controllinginstrumente bzw. die Durchführung der Umstrukturierungen ist ein effektiver Einsatz der drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) und ein effizienter Einsatz aller Ressourcen gewährleistet und jederzeit gegenüber Dritten gerechtfertigt. **Strategische Entscheidungen bedingen eine Balance zwischen Ökologie, Ökonomie sowie Sozialem** und können langfristig nur aufgrund eines zahlenbasierten und ableitbaren Informationspools, welcher von einem nachhaltig orientierten Controlling zur Verfügung gestellt wird, getroffen werden. Controlling bietet der Nachhaltigkeit somit ein sicheres Standbein, aus Daten/Fakten und Effizienz.

Abschließend betrachtet wird durch das Zusammenspiel von **Controlling und Nachhaltigkeit** eine Kommunikationsbasis für den Kapitalmarkt geschaffen, die einem steigenden Interesse der Aktionäre und Banken gerecht werden kann.<sup>15</sup>

## Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte gezeigt werden, dass der Sustainable Value zum Vergleich von Konzernen, als Einheit betrachtet, derzeit nicht geeignet ist. Dies ist vornehmlich auf die unterschiedlichen Konzernstrukturen und die damit verbundene unzureichende Datenqualität und -quantität zurückzuführen. **Unter der Voraussetzung, dass die Art und Weise der Berichterstattung standardisiert wird und die Datenqualität weiter zunimmt, ist eine langfristige Einsatzoption möglich.** Eine weitere Erkenntnis ist, dass ein Einsatz des Sustainable Value innerhalb eines Konzerns/Unternehmens als „internes“ Steuerungsinstrument sehr wohl bereits jetzt genutzt werden kann und sinnvoll um interne Wettbewerbsaspekte ergänzbar ist.

## Literatur

Arnsfeld / Wübben 2011: Sustainable Value, eine kritische Analyse am Beispiel der Deutschen Telekom AG, Diskussionspapier 1/2011, online [www.wiso.hs-osnabrueck.de/diskussionspapiere.html](http://www.wiso.hs-osnabrueck.de/diskussionspapiere.html)

Crasselt, N. / Schremper, R. DB 2000, Economic Value Added, S. 813 - 816.

Lewis, Steigerung des Unternehmenswertes: Total Value Management, 2. Aufl. 1995;

Figge, F./ Hahn, T. 2004: Sustainable Value Added – Ein neues Maß des Nachhaltigkeitsbeitrags von Unternehmen am Beispiel Henkel KGaA. DIW Berlin. In Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung Nr. 73, 1, S. 126 - 141 [http://diw.de/sixcms/detail.php?id=diw\\_02.c.229440](http://diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_02.c.229440). (Download 16.05.2010)

Figge, Frank 2009: Nachhaltigkeit schafft Werte in der Chemiebranche. In Handelsblatt Nr. 241. S. 28

Hage, Simon u. Papendick, Ulrich (2010): Grüne Geldanlagen Saubere Rendite: Der Klimaschutz ist zum Milliardengeschäft geworden und ködert potente Investmentprofis. Für Privatanleger birgt das Öko-Business jedoch einige Risiken. In Manager Magazin 05/2010. S. 146

Lenz, P. / Fischer, S. 2009: KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008 / 2009. Deutschlands umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich.

Deutsche Telekom AG 2010: Corporate Responsibility Bericht 2010. Wir leben Verantwortlich. Bonn

Liesen, A. 2010: Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IZT Berlin.

Orange Group 2010: Corporate Social Responsibility Report 2009.

<http://www.orange.com/sirius/CSR2009/> (Download 01.07.2010)

Stelter, D.: Wertorientierte Anreizsysteme für Führungskräfte und Mitarbeiter, in: Bühler / Siegert. Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme 1998, S. 207 - 242; Lewis, Steigerung des Unternehmenswertes: Total Value Management, 2. Aufl. 1995; Crasselt/Schremper, DB 2000, Economic Value Added, S. 813 - 816.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Lenz / Fischer: KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008 / 2009.

<sup>2</sup> Figge, Frank u. Hahn, Tobias (2004). Sustainable Value Added – Ein neues Maß des Nachhaltigkeitsbeitrags von Unternehmen am Beispiel Henkel KGaA. DIW Berlin

® EVA - registered Trademark of Stern Stewart & Co.

<sup>3</sup> Vgl. grundlegend Stelter, Wertorientierte Anreizsysteme für Führungskräfte und Mitarbeiter, in: Bühler / Siegert. Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme 1998, S. 207 - 242; Lewis, Steigerung des Unternehmenswertes: Total Value Management, 2. Aufl. 1995; Crasselt / Schremper, DB 2000, Economic Value Added, S. 813 - 816.

<sup>4</sup> Liesen, A. 2010: Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IZT Berlin.

<sup>5</sup> Lenz / Fischer: KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2009 / 2009: S.14.

<sup>6</sup> EBIT + Abschreibungen + Personalaufwand = Bruttowertschöpfung.

<sup>7</sup> Vgl. Arnsfeld, Wübben (2011): Sustainable Value, eine kritische Analyse am Beispiel der Deutschen Telekom AG, Diskussionspapier der Hochschule Osnabrück 1 / 2011.

<sup>8</sup> Erfolgreiche Listung der Deutschen Telekom 2009 in folgenden Ratingagenturen: SAM, Oekom, Vigeo, imug/EIRIS, Sarasin, RiskMetrics. Vgl. Deutsche Telekom CR-Bericht 2010, S. 51.

<sup>9</sup> Onlinepräsenz Deutsche Telekom: <http://cr-bericht.telekom.de/site10/de/index.php>

<sup>10</sup> Vgl. Arnsfeld/Peters/Wübben (2011), S. 46.

<sup>11</sup> Orange Nachhaltigkeitsbericht 2009: S. 131.

<sup>12</sup> Deutsche Telekom CR-Bericht 2010: S. 56.

<sup>13</sup> EBIT/Ressourcen-Einsatz.

<sup>14</sup> Integrierte Anbieter: Mobilfunk und Festnetz

<sup>15</sup> Hage, Simon u. Papendick, Ulrich (2010): S. 146



## Gewinnung neuer Kundengruppen durch kreatives Leasing

von Peter Hoberg

Unternehmen und auch Privatleute entscheiden sich bei der Finanzierung von Wirtschaftsgütern nicht selten für die Leasingvariante. Insbesondere bei Firmenwagen hat sich das Leasing auf breiter Front durchgesetzt. Es dominieren Standardverträge, die häufig über 36 Monate laufen. Bei Privatleuten wird üblicherweise eine Anzahlung gefordert, die sich oft auf 20 % oder 25 % des zu finanzierenden Betrages beläuft. **Mit einem Leasingvertrag kann der Leasinggeber je nach Situation eine Auswahl der folgenden Leistungen anbieten:**

- a) Finanzierung
- b) Kaufunterstützung bei großer Marktmacht
- c) Restwertabsicherung
- d) Begleitende Dienstleistungen wie Versicherungen und Wartung
- e) Fuhrparkanalyse etc.

In der **Minimalvariante** hat der Leasingnehmer mit dem Verkäufer des Leasinggutes be-

reits alle Vertragsbestandteile ausgehandelt und erhält dann vom Leasinggeber nur noch die Finanzierung. Das andere Extrem ist mit den Full-Service-Verträgen gegeben, in denen die Leasingraten fast alle Kosten (Ausnahme z. B. für Kraftstoff) abdecken.

Der zu finanzierende Netto-Kaufpreis und die Preise der ggf. gewünschten Zusatzleistungen werden aufgeteilt auf 3 Gruppen von Zahlungen, die vom Leasingnehmer zu leisten sind:

- a) Anzahlung
- b) Raten (meistens gleiche Monatsraten<sup>1)</sup>)
- c) Restwert

Mit diesen Stellschrauben kann die **Optimierung des Angebotes** vorgenommen werden. Die Kunst besteht darin, die Kundenbedürfnisse zu erforschen und so in das Angebot zu integrieren, dass Kunde und Leasinggeber Vorteile erzielen. Die vorliegende Analyse wird zeigen,

welche großen Kundengruppen zurzeit keine für sie passenden Angebote erhalten, auch zum Schaden der Hersteller bzw. Leasinggeber.

### Einführendes Beispiel

Ein typisches Beispiel zur Autofinanzierung möge die Zusammenhänge aufzeigen. Der zu finanzierende Betrag ergibt sich aus dem Listenpreis des Fahrzeuges von 50 T€ abzüglich eines **Rabattes** von 20 %, so dass 40 T€ resultieren. Die Zulassungs- und Überführungskosten kommen hinzu.<sup>2</sup>

Es sei zunächst die **Geschäftsvariante ohne Anzahlung** betrachtet. Der Restwert betrage 50 % des Listenpreises.<sup>3</sup> Es sei ein effektiver Jahreszinssatz von 7 % angenommen, woraus ein Monatszinssatz von 0,5654 % (unter Berücksichtigung des Zinseszinseseffektes) resultiert. Der abgezinste Restwert beträgt folglich



25.000 € / 1,07<sup>3</sup> = 20.407,45 €. Zu finanzieren ist dann die Differenz zum Nettokaufpreis von 40.000 €, was 19.582,55 € ergibt. Mittels des Wiedergewinnungsfaktors im vorschüssigen Fall (Details weiter unten) erhält man dann eine vorschüssige monatliche Leasingrate von 599,646 also gerundet 599,65 €.

Im Privatleasing wäre üblicherweise eine Anzahlung notwendig und die Umsatzsteuer wäre zu addieren. Eine Abschlusszahlung ist nicht vorgesehen; sie kann aber bei ungünstiger Vertragsstruktur zum Tragen kommen. Insbesondere Privatleute werden nicht selten von ihr überrascht, wenn der kalkulierte Restwert sich als zu hoch herausstellt.

Die im Beispiel gezeigte Standardlösung mag in einigen Fällen der richtige Ansatz sein. Aber es soll aufgezeigt werden, dass mit intelligenten Verteilungen der Zahlungsbestandteile häufig bessere Ergebnisse erreicht werden können. Zudem können dann neue Käuferschichten für das Leasing gewonnen werden.

## Vorteile des Leasings

Im ersten Schritt sind jedoch die Ziele zu diskutieren, welche Leasingnehmer und Leasinggeber mit dem Leasing erreichen wollen. Je nach Konstruktion des Vertrages kommen unterschiedliche Vorteile und Nachteile zum Tragen, so dass jeder Fall einzeln analysiert werden muss.<sup>4</sup> Erfreulicherweise führen einige Ansätze nicht zu einem Nullsummenspiel, wie es in einer Standardvertragsverhandlungsdiskussion häufig der Fall ist. In letzterer ist der Vorteil des Einen der Nachteil des Anderen. Wenn die monatliche Leasingrate gesenkt wird, profitiert der Leasingnehmer zulasten des Leasinggebers. Besser ist es, nach Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen, bei denen beide Parteien ihre Ziele in einem höheren Ausmaß erreichen können.

### Leasingvorteile für den Leasinggeber

Ausgehend von der amerikanischen Autoindustrie wird meistens das finanzwirtschaftliche Ziel zusätzlicher Gewinne als erstes genannt. Da-

nach erzielten die Herstellerbanken auch dann noch Profits, als die eigentliche Autovermarktung schon längst in den roten Zahlen war. Hauptursache waren die Zinsgewinne, die in den Leasingraten enthalten waren.

Wenn die Restwerte – wie bereits erwähnt – vom Hersteller subventioniert waren und nicht in das Risiko der Banken fielen, war das Geschäft für die Herstellerbanken weitgehend risikolos, zumal die marktüblichen Zinssätze entsprechende Risikokomponenten enthielten.

Neben den **Finanzierungsgewinnen** steht aber die Beeinflussbarkeit des Kunden (teilweise sogar Account Control genannt) im Mittelpunkt. Der Kunde ist während der Vertragslaufzeit gebunden und muss relativ früh (meistens nach 36 Monaten) das nächste Fahrzeug kaufen. Und da ist der Händler gleich wieder der erste Ansprechpartner, weil die Rückgabe des Fahrzeugs abgewickelt werden muss. Für den Leasinggeber kommt somit sehr schnell die **Chance zum Abschluss eines neuen Vertrages**.

### Leasingvorteile für den Leasingnehmer

Es sei gleich am Anfang dargestellt, dass der von vielen Leasinggesellschaften als größter Vorteil dargestellte Pluspunkt **gar nicht (mehr) existiert**. Es geht um **das „bilanzschonende“ Finanzieren**. Dies ist nur auf den ersten oberflächlichen Blick zutreffend. Es besagt, dass der Leasingnehmer unter bestimmten Bedingungen die Aktivierung nicht vornehmen muss, weil er nur wirtschaftlicher, jedoch nicht juristischer Eigentümer ist. Durch die nicht vorgenommene Aktivierung wird eine Bilanzverlängerung vermieden und damit eine Verwässerung der Eigenkapitalquote. Diese Argumentation mag vor vielen Jahren bei einigen „Feld-, Wald- und Wiesenbanken“ durchgegangen sein.

Heutzutage werden aber sowohl von den Banken als auch von den noch wichtigeren Ratingagenturen die **Leasingverträge** genauso abgefragt und **in die Bonitätsanalyse einbezogen**. Ob ein Investitionsgut dann per Leasing oder Kredit finanziert wird, spielt nur eine untergeordnete Rolle. Das lässt sich auch aus den Plänen (ED Lease 2010) zur vollständig geän-

derter Bilanzierung von Leasinggeschäften ablesen.<sup>5</sup> Danach muss fast immer der Barwert der Leasingraten aktiviert werden, so dass damit eine nachträgliche Korrektur im Rahmen z. B. des Ratings entfallen kann.

Auch der zweite angebliche Vorteil, nämlich **die sofortige steuerliche Absetzbarkeit der Raten, löst sich bei näherem Zusehen fast immer in Luft auf**. Die Absetzbarkeit ist zwar gegeben, aber das gilt natürlich auch für die Betriebsausgaben bei einer Kreditfinanzierung, bei der Fremdkapitalzinsen und Abschreibungen (ev. sogar degressive) abgezogen werden können. Steuerlich sind die Unterschiede für den Leasingnehmer somit sehr gering.<sup>6</sup> Dies kann jedoch bei sehr lang laufenden Verträgen, z. B. für Immobilien, anders sein, was hier aber nicht betrachtet wird.

Für den Leasingnehmer sind insbesondere **kalkulierbare Monatsraten** sehr wichtig, die von Anbeginn feststehen. Zusätzlich erspart er sich die Restwerttrisiken bei richtiger Vertragswahl.

Starke Kunden können auch beim Herstellerleasing eine **Ausschaltung des juristisch bestehenden Restwerttrisikos** im Rahmen eines Teilamortisationsvertrages erreichen. Dies kann durch Side-Letters oder auch die Drohung des Anbieterwechsels umgesetzt werden.

Im Weiteren kann der Leasingvertrag gerade für kleinere Unternehmen sehr interessant sein, wenn der Leasinggeber

- a) beim Kauf des Leasinggutes
- b) beim Verkauf und
- c) bei der Finanzierung

deutlich bessere Konditionen erreichen kann als das kleine Unternehmen, und diese dann auch weitergibt. Gerade die Weitervermarktung z. B. einer EDV-Anlage würde ein kleines Unternehmen mangels Erfahrung vor große Schwierigkeiten stellen.

### Nachteile des Leasings

Auch wenn im vorhergehenden Abschnitt einige Vorteile aufgeführt werden konnten, so

dürfen doch auch die Nachteile nicht übersehen werden. Teilweise führen sie dazu, dass vom Leasing abgeraten werden muss.

### Leasingnachteile für den Leasinggeber

Der **Leasinggeber** trägt als juristischer Eigentümer bei kurz laufenden Leasingverträgen den Großteil des **Restwertrisikos**. Wenn er z. B. ein Fahrzeug für 36 Monate vermietet und kein Andienungsrecht hat, so hängt die Vorteilhaftigkeit des Kaufes des Leasinggutes davon ab, ob er am Ende der ersten Vertragslaufzeit noch weitere Mieter oder einen Käufer mindestens in der Nähe des kalkulierten Restwertes findet. Wenn in der Zwischenzeit unerwartete Ereignisse stattgefunden haben (z. B. wesentliche Preiserhöhung beim Kraftstoff, notwendiger Rußfilter oder Durchbruch der Elektrofahrzeuge), so wird er den kalkulierten Restwert nicht erzielen können und damit ggf. die vollständige Amortisation des ursprünglichen Kaufpreises verfehlen. Zudem steht der Leasingnehmer in der Gefahr, dass sich die Finanzierungsbedingungen wesentlich verschlechtern, so dass die **Refinanzierung schnell schwierig und teuer** werden kann. Auch steuerliche Änderungen z. B. bei der Gewerbeertragssteuer können sich negativ auswirken.

### Leasingnachteile für den Leasingnehmer

Auf der Seite der Leasingnehmer ist das **Restwertrisiko** zu nennen, wenn er am Ende der Vertragslaufzeit für den Restwert haften muss. Ist der Wert hingegen gestiegen, hat er nur in wenigen Vertragskonzepten daran einen kleinen Anteil. Zudem ist eine vorzeitige Vertragsbeendigung wenig vorteilhaft, weil der Leasinggeber dann häufig die aktuellen niedrigen Marktrestwerte ansetzt und nicht die subventionierten, welche die günstige Leasingrate erst ermöglicht haben. Ein vorzeitiger Verkauf innerhalb der Vertragslaufzeit ist nur sehr eingeschränkt möglich, weil immer erst eine Vereinbarung mit dem Leasinggeber getroffen werden muss. Auch Verlängerungen verlangen nicht selten das Einverständnis des Leasingge-

bers. Eine freie Verfügung über das Leasinggut ist somit nicht gegeben.

Ein weiterer Nachteil liegt **in der Komplexität einiger Leasingverträge**, welche hohen Arbeitsaufwand fordern. So sind die Bedingungen für einige Sale and lease back-Geschäfte so trickreich, dass die Leasingnehmer – häufig Kommunen – erst in der Finanzkrise gemerkt haben, auf was sie sich eingelassen haben. Auch die Unsicherheit hinsichtlich der Bilanzierung kann genannt werden.

Die Beschreibung der Vor- und Nachteile zeigt, dass jedes Leasingangebot sehr genau geprüft werden muss. Einige rechnen sich, bei anderen sollte der Kunde lieber herkömmliche Kredite einsetzen. Um das entscheiden zu können, ist ein Vorteilhaftigkeitsvergleich notwendig, für den die relevanten Zinssätze beider Verhandlungspartner bekannt sein müssen.

### Ableitung des Vergleichsmaßstabes (Kalkulationszinssatz)

Im Beispiel wurden einige Zahlungsarten genannt, deren zeitlicher Anfall sehr unterschiedlich war. Eine Auszahlung gleich zu Beginn der Leasingperiode ist schwerwiegender als eine spätere. Denn die Kapitalverzinsung startet natürlich mit dem Vertragsbeginn. Vergleichbar machen kann man die unterschiedlichen Auszahlungen dadurch, dass man sie auf einen einheitlichen Vergleichszeitpunkt bezieht. Hier wird der Zeitpunkt  $t=0$  gewählt. Aber auch alle anderen Zeitpunkte wären möglich, so lange alle Zahlungen auf sie bezogen werden. Die Wahl des Vergleichszeitpunktes erfolgt dann eher unter praktischen Gesichtspunkten. Im Leasing wird fast immer der Startzeitpunkt gewählt, so dass die Summe der Barwerte kalkuliert werden muss.

In jedem Fall muss ein Vergleichsmaßstab aufgebaut werden. **Es wird ein individueller Kalkulationszinsfuß (Vergleichszinssatz) benötigt**, der den zeitbezogenen Wert des Geldes für den jeweiligen Entscheidungsträger angibt. Die Ableitung des Vergleichszinssatzes erfolgt für Privatpersonen und Unternehmen unterschiedlich. Erst wenn die Kalkulationszinssätze der beiden Vertragsparteien feststehen, kön-

nen intelligente Vertragsstrukturen abgeleitet werden.

### Vergleichszinssätze für Privatpersonen

Privatpersonen müssen sich dazu fragen, wie sie zusätzliches Geld anlegen bzw. wie sie benötigtes Geld beschaffen würden. Dabei kann der Verbraucher in der Kreditsituation oder in der Anlagesituation sein. Diese Unterscheidung ist wichtig für die Ableitung des Zinssatzes.

#### Kreditsituation

**Befindet sich die Privatperson in einer Kreditsituation**, würde sie bei Geldbedarf den Kredit erhöhen und bei Geldzugang abbauen. Die Opportunität ist also jeweils im Aufbau bzw. Abbau des relevanten Kredites zu sehen. Der Kalkulationszinsfuß kann so im Effektivzinssatz für Konsumentenkredite oder Hypothekendarlehen bestehen oder im schlimmsten Fall aus dem Effektivzinssatz für Kredite vom Kredithai. Es hängt davon ab, wie die Privatperson reagieren würde.

Ertragssteuerliche Aspekte können in der Kreditsituation meistens vernachlässigt werden, da Kreditzinsen im privaten Bereich fast nie von der steuerlichen Bemessungsgrundlage abgezogen werden können.

#### Anlagesituation

**In der Anlagesituation (oder auch Habensituation)** muss sich der Anleger fragen, ob er durch Auflösung eines Teils seiner Anlagen die Zahlungen durchführen und damit auf Zinseinkünfte verzichten oder ob er die Anlagen weiterlaufen lassen soll. Die Zinssätze seiner aktuellen und geplanten Anlagen dienen somit als Vergleichsmaßstab (Vergleichszinssatz). Zu denken wäre im privaten Bereich beispielhaft an die Verzinsung von deutschen Staatsanleihen von ca. 3 % oder auch (bei schlechtem Anlageverhalten) die von Sparbüchern von 0,5 % - 2 %. Auch Sparpläne von Banken (ca. 2 - 4 %) oder die Rendite von Lebensversiche-

rungen (2 - 5 %) könnten ein guter Maßstab sein. In Sonderfällen kann man auch an die Performance von Aktien (Dividende plus Wertzuwachs) oder Fonds denken.

Als zusätzliche Schwierigkeit in der Anlagesituation ist der Steuereffekt zu berücksichtigen. Denn jenseits der geringen Freibeträge (801 € p. a. für Ledige) müssen Einkünfte aus Kapitalvermögen versteuert werden. Es gilt die einheitliche Abschlagssteuer, welche dann 26,375 % (ohne Kirchensteuer) beträgt.

### Vergleichszinssätze für Unternehmen

**Unternehmen befinden sich fast ausschließlich in der Creditsituation.** Denn es ist praktisch nie sinnvoll, Finanzanlagen durchzuführen, weil es immer höher verzinst Kredite gibt, deren Tilgung vorteilhafter ist. Kredit erhält das Unternehmen jedoch nur, wenn es hinreichend viel Eigenkapital als Risikopuffer vorweisen kann. Insofern ergibt sich der jährliche Vergleichszinssatz  $i$  für Unternehmen als **Mischzinssatz aus Kreditzinssatz und geforderter Eigenkapitalverzinsung.**

$$i = EKA * i_{EK} + (1-EKA) * i_{FK} \quad (1)$$

$i$  Jährlicher Kalkulationszinssatz (Vergleichszinssatz p. a.)

EKA Eigenkapitalanteil

$i_{EK}$  Eigenkapitalverzinsung

$i_{FK}$  Fremdkapitalzinssatz

Der Eigenkapitalanteil EKA bestimmt sich aus den Eigenschaften des Investitionsobjektes. Er muss hoch sein, wenn ein hohes Risiko vorliegt, die Laufzeit lang und die Fungibilität gering ist. Denn bei geringer Fungibilität hat der Fremdkapitalgeber nur wenige Möglichkeiten, das Wirtschaftsgut im Falle von ausbleibenden Zahlungen zu verwerten. Bei Fahrzeugen ist der Fall hoher Fungibilität gegeben, weil es jederzeit verkauft werden kann, wobei ggf. nur geringe Preisopfer gebracht werden müssen.

Die Ertragssteuersituation ist einfacher, weil im Unternehmen alle Zahlungen früher oder später zu Betriebsausgaben führen. Ein Fahrzeug, das vor Steuern günstiger ist, ist dies fast immer

auch nach Steuern, solange die gleichen Steuerregeln gelten. Steuern können somit häufig vernachlässigt werden.

Es sei darauf hingewiesen, dass sich die Fremd- und Eigenkapitalzinssätze natürlich auch im Zeitablauf ändern können. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn der Anleger erwartet, irgendwann von der Creditsituation in die Anlagesituation zu kommen. Dann wären periodenspezifische Zinssätze zu verwenden.

### Kalkulation

Liegen Zahlungen wie z. B. Leasingraten vor, die immer in der gleichen Höhe und im gleichen zeitlichen Abstand anfallen, so kann die Abzinsung sehr einfach mit Barwertfaktoren erfolgen. Barwertfaktoren sind nichts anderes als Summen von Abzinsungsfaktoren bzw. multiple Abzinsungsfaktoren. Es sei zunächst davon ausgegangen, dass die Zahlungen jeweils am Periodenende eintreffen. Dann gilt folgende Formel (vgl. z. B. Götze, S. 68):

$$BW_{on} = (q^{tn} - 1) / (q^{tn} * i) * R \text{ in € in } t=0 \quad (1)$$

$BW_{on}$  Barwert in  $t=0$  für nachschüssige Zahlungen

$q$  Zinsfaktor  $(1+i)$

$tn$  Anzahl Perioden (hier: Monate)

$R$  Rate

Der Quotient  $(q^{tn} - 1)/(q^{tn} * i)$  wird auch als Barwertfaktor oder Rentenbarwertfaktor bezeichnet. Formel (1) möge in unserem Fall für monatlich wiederkehrende Zahlungen gelten. Handelt es sich um Leasingraten, so ist die Formel (1) wegen der Vorschüssigkeit der Leasingraten noch mit dem Zinsfaktor  $q$  zu multiplizieren:

$$BW_{ov} = (q^{tn} - 1)/(q^{tn} * i) * q * R \text{ in € in } t=0 \quad (2)$$

$BW_{ov}$  Barwert in  $t=0$  für vorschüssige Zahlungen

Diese Formel sei auf unser Beispiel angewendet. In einem Leasingvertrag seien 36 Leasingraten von je 599,55 € pro Monat zu bezahlen. Es gelten wieder 7 % als effektiver Jahreszinssatz bzw. 0,5654 als Monatszinssatz. Der Barwert der vorschüssigen Leasingraten lautet dann:

$$BW_{ov} (i=0,5654\%;tn=36) = 0,22504/0,006927 * 1,005654 * 599,55 \quad (2a) = 32,6735 * 599,55 = 19.592,67 \text{ in € in } t=0$$

Die minimale Differenz von 12 Cents stammt aus Rundungen der Leasingrate. Wenn dann am Ende der 3 Jahre ein Verlängerungsvertrag über 2 Jahre abgeschlossen wird, so sind die Leasingraten zunächst mit dem vorschüssigen Barwertfaktor auf den Zeitpunkt  $t=36$  zu beziehen und danach im zweiten Schritt um 36 Monate auf den Startzeitpunkt  $t=0$  abzuzinsen.

### Neustrukturierung der Leasingangebote

Die Diskussion der Vor- und Nachteile hat gezeigt, **dass Leasingverträge dann sinnvoll sein können**, wenn der Leasinggeber Vorteile bei der Beschaffung und / oder der Vermarktung am Laufzeitende in die Waagschale werfen kann. Wenn es dann noch Unterschiede in den Zinssätzen bei Leasingnehmer und Leasinggeber gibt, so sind für beide Seiten wirkende Verbesserungen möglich.

### Vorteile für Geschäftskunden (BtB)

#### Vollständige Zahlung am Ende

Wenn der Kalkulationszinssatz des Leasinggebers geringer ist als der des Leasingnehmers, dann empfiehlt es sich, die Zahlung der Leasingraten möglichst weit nach hinten zu schieben. Im Extremfall wird auf eine Anzahlung und die laufenden Raten verzichtet, zugunsten einer einzigen hohen Zahlung am Ende.<sup>7</sup> Für unser Beispiel sei angenommen, dass der Kalkulationszinssatz des Leasingnehmers 10 % betrage, so dass eine Verschiebung aller Zahlungen auf das Laufzeitende Sinn macht, weil der Leasinggeber Kapitalkosten von 7 % hat. Er muss dann am Ende  $40.000 \text{ €} * 1,07 = 49.001,72 \text{ €}$  fordern, um den Kaufpreis inkl. seiner Zinsen zu amortisieren. Da der Restwert 25.000 € beträgt, muss sich die einmalige Zahlung am Ende der Laufzeit auf 24.001,72 € belaufen. Der Vorteil gegenüber den 36 Raten von je 599,65 € (siehe oben) pro Monat ist beträchtlich. Diese würde sich nämlich mit dem Kalku-

lationszinssatz des Leasingnehmers von 10 % zu einem Endwert von 25089,46 € nach 36 Monaten hochzinsen. Die Ersparnis betrüge für den Leasingnehmer nach 3 Jahren mehr als 1.000 €.

Umgekehrt sähe es aus, wenn der Leasingnehmer geringere Zinssätze hätte, was aber im BtB-Bereich sehr selten sein dürfte, weil die meisten Leasinggesellschaften gute Ratings aufweisen. Im BtC-Bereich hingegen ist der Fall praktisch immer gegeben, wenn der Leasingnehmer in der Anlagesituation ist, was im Absatz „Vorteile für Privatkunden“ gezeigt wird. Zusätzlich würden beide Vertragsparteien mit der Einmalzahlung einigen Verwaltungsaufwand sparen, wobei allerdings auf der Bilanzierungsseite Zusatzrechnungen zur Periodisierung notwendig wären.

### Vollständige Zahlung am Anfang

Es gibt aber noch einen anderen Grund, warum ein BtB-Kunde wünschen könnte, bereits am Anfang der Leasinglaufzeit den gesamten Betrag zu zahlen. Denn für kleine Unterneh-

### Vorteile für Privatkunden (BtC)

Im Privatkundenleasing definieren die Marketingabteilungen die Flexibilitätsansprüche der Kunden häufig sehr einseitig, nämlich als Möglichkeit für die Kunden, noch später zu zahlen. Damit wird aber eine wichtige Zielgruppe nicht richtig bedient, nämlich die Gruppe der wohlhabenden Autonutzer, also gerade die interessanteste. Denn diese Gruppe hat häufig – wie im Text beschrieben – nur einen geringen Zinssatz, weil sie sich üblicherweise in der Habensituation (Anlagesituation) befindet. Zudem ist diese Gruppe häufig konservativ eingestellt, so dass für sie Schulden nicht infrage kommen. Aufgrund ihrer finanziellen Attraktivität sollte für sie aber auf jeden Fall ein interessantes Angebot erarbeitet werden, um die weiteren Vorteile des Leasings für den Leasinggeber realisieren zu können.

### Vertrag ohne Ratenzahlung für vermögende Privatkunden

Die Lösung besteht darin, dass die Raten zulasten einer höheren Anzahlung wegfallen. Dafür

Kaufpreis abzüglich des abgezinsten Restwertes bezahlt, also  $40.000 \text{ €} - 25.000 \text{ €} / 1,07 = 19.592,55 \text{ €}$ . Am Ende der 3 Jahre gibt der Leasingnehmer das Fahrzeug ohne weitere Zahlungen an den Leasinggeber zurück, der dann gleich die Chance zu einem neuen Vertrag nutzen kann. Als Argument für unseren konservativen Käufer kommt neben der Vermeidung irgendwelcher Unsicherheit beim Restwert das Argument hinzu, dass man ihm als Gegenleistung für die Sofortzahlung aller Raten einige Leasingraten schenkt (mehr als 3 in unserem Fall durch den Abzinsungseffekt). Selbst wenn der Leasinggeber noch einen Zinsabschlag vornimmt, bleibt der Vorteil für den Leasingnehmer groß. Dies stellt eine Lösung dar, die für beide Vertragsparteien außerordentlich positiv ist.

### Vollständige Finanzierung durch den Privatkunden

Auf dem Weg zur Verlagerung der Finanzierung auf den Leasingnehmer kann man noch weiter gehen und auch die Finanzierung des Restwertes durch den Kunden einschließen. Denn der vermögende Leasingnehmer mit niedrigen Kapitalkosten könnte ja auch zunächst den vollen Kaufpreis bezahlen und würde am Vertragsende entweder das Fahrzeug zu Null übernehmen oder den vorher festgelegten Restwert zurückerhalten.<sup>10</sup> Damit würde sich seine Belastung nochmals reduzieren, da er ja nur auf z. B. 2 % Habenzinsen verzichten muss, ihm aber gleichzeitig der Zinssatz des Leasinggebers gutgeschrieben wird. Die Gesamtbelastung beträgt dann in  $t=0$   $40.000 \text{ €} - 25.000 \text{ €} / 1,02 = 16.441,94$ , was eine wesentliche Einsparung gegenüber den oben berechneten 19.552,55 € bedeutet, welche die Belastung bei Einmalzahlung der Raten darstellt.

Auch für den Leasinggeber wäre eine günstigere Situation gegeben. Denn am Ende der Laufzeit könnte man den Kunden über den Restwert gleich wieder für ein neues Fahrzeug begeistern. Zudem könnte mittels eines geringen Abschlags auch ein kleiner Finanzierungsgewinn erzielt werden.

Durch die nun vollständig wegfallende Finanzierungskomponente kann man diskutieren, ob es

#### Autor



#### Prof. Dr. Peter Hoberg

arbeitet als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controlling und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: peterhoberg@web.de

men mit einer Einnahmenüberschussrechnung gilt, dass sie die Anzahlungen gleich im Startjahr steuerlich verrechnen dürfen. Wenn sie in einem Jahr also hohe steuerliche Gewinne erwarten, können sie hohe Anzahlungen anstreben, sofern dies vom Cash Flow her möglich ist. Dies verschiebt dann Teile des Gewinns in die Folgejahre, was insbesondere für den Fall vorteilhaft ist, dass später geringere Steuersätze gelten. Bilanzierenden Unternehmen ist dieser Weg jedoch versperrt, da sie Rechnungsabgrenzungen buchen müssen, welche dann über die Laufzeit des Vertrages verteilt werden.

werden die monatlichen Leasingraten mit dem Zinssatz des Leasinggebers abgezinst und danach zur Anzahlung addiert. Dadurch wird dann die gesamte finanzielle Belastung über die Laufzeit gleich am Beginn abgegolten. Der Leasinggeber hat keinerlei personenbezogenes Risiko mehr<sup>8</sup> und spart auch den Verwaltungsaufwand für die Abwicklung der Leasingzahlungen. Beiden Seiten ist somit geholfen (win-win-Situation).

Im Beispiel würde die Anfangsauszahlung so hoch gewählt, dass keine Raten mehr notwendig werden.<sup>9</sup> Mit anderen Worten würde der

sich noch um einen Leasingvertrag handelt; denn als letztes verbleibendes Element ist nur noch die Restwertgarantie geblieben. Ggf. könnte der Hersteller ohne Umweg über eine Leasingbank die Restwertzusage geben und das damit verbundene Risiko über eine Versicherung abdecken.

### Flexible Raten

Im Weiteren findet man in letzter Zeit einige Angebote für flexible Raten. Damit können Kunden gewonnen werden, die eine Einmalzahlung finanziell nicht schaffen oder wollen und die nicht immer über regelmäßige Einzahlungen für die Rate verfügen. In diesen Fällen sollten die Raten in die Phasen gelegt werden, in denen hohe Rückzahlungsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Als erstes Beispiel sei ein Kunde beschrieben, der die ersten 12 Monate noch einen anderen Vertrag (auch z. B. einen alten Leasingvertrag) bedienen muss und daher zunächst nur 200 € pro Monat zahlen kann. In diesem bereits heute von einigen Gesellschaften angebotenen Modell hat der Leasingnehmer natürlich in den letzten 24 Monaten deutlich mehr zu bezahlen, nämlich monatlich 820,69 € / Monat, beginnend mit dem 2. Jahr.

Noch individueller kann der Leasingvertrag flexibilisiert werden, wenn der Leasingnehmer schon im Voraus sagen kann, dass er zum Beispiel im zweiten Jahr keine Rate bezahlen kann oder will, weil er z. B. ein Sabbatical nutzen will. Dann sollten die 12 Raten des ersten und dritten Jahres so erhöht werden, dass keine Raten im zweiten Jahr bezahlt werden müssen. Das wäre mit 24 Raten à 898,78 €/Monat möglich.

Eine weitere Erhöhung der Flexibilität wird erreicht, wenn gar keine Raten mehr abgesprochen werden und der Kunde innerhalb der Laufzeit bezahlen kann, wann er will. Hersteller bieten dies in Werbeaktionen schon vereinzelt an und Banken wie die Easycredit haben es im Standardangebot. Bei solchen Verträgen empfiehlt sich allerdings die Verpflichtung zu Mindestzahlungen, die z. B. halbjährlich erreicht sein müssen. Auch eine Anzahlung könnte das Risiko reduzieren. Der Kunde hätte somit ein

Konto, das mit dem vereinbarten Zinssatz verzinst wird und das spätestens bei Vertragsende auf Null reduziert werden muss.

### Schlussbemerkung

Am Beispiel des Fahrzeugleasings wurde aufgezeigt, **dass durch eine intelligente Angebotsgestaltung neue Kundengruppen angesprochen bzw. bestehende besser bedient werden können**. Selbstverständlich sind die Erkenntnisse auf viele andere Produkte übertragbar. Durch Vertragsgestaltungen, die auf den individuellen Gegebenheiten basieren, können Vorteile für Leasinggeber und Leasingnehmer erzeugt werden. Die Zeit der Standardverträge sollte vorbei sein.

### Literatur

Buhl, U., Stichwort Leasing, in: Gerke, W., Steiner, M., Hrsg., Handwörterbuch des Finanz- und Bankwesens, Stuttgart, 2001, S.1487 - 1496

Götze, U., Investitionsrechnung, 6. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2010.

Hoberg, P. (2004), Investitionsrechnung in der Praxis – Ansparleistungen für Renten bei Inflation, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 33. Jg. (2004), S. 687 - 692.

Hoberg, P. (2008), Investitionsrechnung in der Praxis – Diesel oder Benziner, in: WISU 8+9/2008, S. 1145 - 1151.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Im Firmengeschäft (BtB) sind ansteigende oder fallende Raten prinzipiell möglich, aber äußert selten. Im Endkundengeschäften (BtC) werden sie praktisch nie angeboten.

<sup>2</sup> Wichtig ist zu wissen, dass auch die Überführungskosten verhandelt werden können.

<sup>3</sup> Ein Restwert von 50 % ist eigentlich viel zu hoch, aber die Autohersteller setzen überhöhte Restwerte häufig als (teures) Marketinginstrument zur Verkaufsförderung ein. Das damit verbundene große Problem der Vermarktung der Leasingrückläufer ist nicht Gegenstand dieses Beitrages.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu z. B. Buhl, S. 1494 f.

<sup>5</sup> Mit dem ED Lease 2010 würde der Leasingnehmer gezwungen, den Barwert der Leasingverpflichtung zu aktivieren, so dass es endgültig unmöglich wird, von Bilanzschonung zu reden. Kredit und Leasing werden dann sehr ähnlich bilanziert.

<sup>6</sup> Dies gilt insbesondere seit 2008, weil seitdem der Gewerbesteuerertrag kaum noch vorhanden ist. Ein Vorteil kann noch erreicht werden, wenn hohe Anzahlungen sofort steuerlich geltend gemacht werden können, was allerdings nur für Unternehmen mit einer Einnahmenüberschussrechnung möglich ist.

<sup>7</sup> Dies setzt natürlich eine hinreichend gute Bonität des Leasingnehmers voraus.

<sup>8</sup> Bei einer Anzahlung von 100 % bleibt nur noch das Restwertrisiko, was aber nicht mit der Person zusammenhängt, sondern mit der adäquaten Schätzung des Restwertes.

<sup>9</sup> Interessanterweise sind die EDV-Programme einiger Autohersteller nicht auf den Fall „Leasingrate = 0“ eingestellt. Aber über die geeignete Wahl der Anzahlung lassen sich die Programme überlisten, indem die Anzahlung so lange erhöht wird, bis die verbleibende Monatsrate Null beträgt.

<sup>10</sup> Die Frage, ob es sich dann noch um Leasingverträge handelt, ist berechtigt. Allerdings geht es ja um den optimalen Vertrag für beide Seiten und der muss keine Finanzierung durch den Leasinggeber beinhalten. Wichtig wäre in diesem Fall die Restwertgarantie. ■

### Betriebsausflug der Controller Akademie

Mit der Straßenbahn ging es quer durch München – das Controller Magazin-Team war auch an Bord und hat fröhlich mit den CA-Kollegen gefeiert.

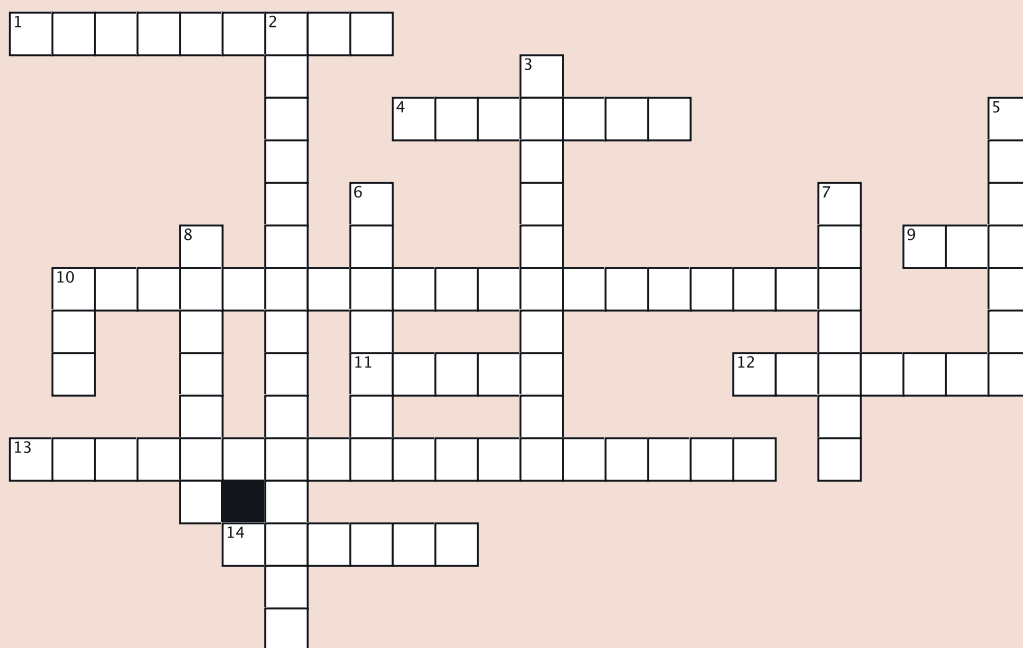


v.l. CA: Nga Le, Dietmar Pascher, Conrad Günther u. CM: Susanne Eiselmayr

# Dietmar Pascher's Controllerrätzel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher  
d.pascher@controllerakademie.de



## Waagrecht

1. Gutes Berichtswesen löst ... aus
4. Zusammenstellung von Daten in Spalten und Zeilen
9. Abkürzung für Grenzplankostenrechnung
10. Abgaben auf Kapitalerträge
11. Beliebtestes Reporting-Tool der Controller
12. Wer ist der Begründer der SUCCESS-Regeln
13. Interpretation der Differenz vom Plan zum Ist
14. Plan des kommenden Jahres

## Senkrecht

2. Zwischenbericht (Rechnungslegung) zum vergangenen Monat
3. Steuerungsrelevante Messgrößen
5. Visualisierung von verdichteten Informationen auf einer (Bildschirm)-Seite
6. Das englische "to control" bedeutet ...
7. Text, Zahlen, Bilder, die einen Sachverhalt darstellen
8. Wieviele Jahren Training und Coaching feiert die Controller Akademie
10. Englische Abkürzung für Leistungskennzahl

Die Lösung finden Sie auf [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de) – CM live.



### „Das Online Plus“

Dieses „gedruckte Literaturforum“ im Controller Magazin, das natürlich an dieser Stelle weiterhin in bekannter Form erscheint, bietet Ihnen auch einen ergänzenden Online-Service. Bitte schauen Sie doch mal herein und melden sich dort zu Wort.

Der Link auf die Einstiegsseite lautet:

[www.haufe.de/controllerwissen/fc](http://www.haufe.de/controllerwissen/fc)

### Das Zitat dieser Ausgabe:

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden, es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

### Auf ein Wort

**Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kollegin und lieber Kollege im Controlling!**

Ich freue mich sehr, Sie zur vorliegenden „Herbst-Ausgabe“ begrüßen zu dürfen. Schön, dass Sie wieder dabei sind.

Auf einen Blick: Themen dieser Ausgabe

Literarische Schlaglichter – Wirtschaftstrends – Controlling – Change Management und Führung – Rechnungswesen und Rechnungslegung – Verantwortung, Ethik, Compliance, Prüfung – Unternehmenskommunikation und neue Medien – Aus dem Handel – Führung – Persönliche Themen und Kompetenzen – Der Bücherwurm

### Allgemeine Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf die – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbar-

keit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich am Ethik-Kodex des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV).

## Literarische Schlaglichter

Angesichts der **Überflutung mit Informationen** werden der Kampf gegen unproduktives Multitasking, der Umgang mit den neuen Kommunikationstools und die Vermeidung von Überorganisation zu noch wichtigeren Fähigkeiten von Managern. – Aus: Simon: Die Wirtschaftstrends der Zukunft, S. 14.

Denn **Dialog** schafft Verständnis. Verständnis schafft Vertrauen. – Aus: Liesem/Kränicke: Professionelles Texten für die PR-Arbeit, S. 156.

In größeren Unternehmen oder Unternehmen, die in besonders gefährdeten Branchen tätig sind, sollte die **Compliance** als eigener Aufgabenbereich definiert und einem Mitglied der Unternehmensführung zentral zugewiesen werden. – Aus: Thüsing: Arbeitnehmerdatenschutz und Compliance, S. 25.

Auskunft über die Unternehmenskultur liefern neben professionellen Kulturanalysen und Profilerstellungen auch interne „**Stolzmacher**“ und Identifikationsobjekte. – Aus: Hardtke/Kleinfeld: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, S. 358.

In der **Anspruchsgesellschaft** stellen alle Stakeholder hohe Gewinnansprüche an die Unternehmungen. Dieses Ziel wird jedoch nur erreicht, wenn sich die Unternehmensleitungen um eine dauerhafte Effizienzsteigerung bemühen, welche nicht selten zu Rücksichtslosigkeit und unfairer Verhalten mit Fehlleistungen führt. – Aus: Dubs: Normatives Management, S. 55.

Die Identifikation von Chancen und Risiken bei der **Zielerfüllung** stellt in weiten Bereichen gleichzeitig einen Reflexionsprozess über Erfolgsfaktoren und Leistungstreiber für die zu erledigenden Aufgaben dar. – Aus: Watzka: Zielvereinbarungen in Unternehmen, S. 113.

Die Risiken des Benchmarkings wachsen mit der Anzahl von Marktteilnehmern, die Benchmarking anwenden. Es entsteht eine Spirale, weshalb **Benchmarking** heute eher zu einem Instrument permanenter Organisation von Defensive geworden ist. – Aus: Zimmermann: Das Strategiebuch, S. 44.

Die Verknüpfung mit KVP bietet für Controller einen zentrale Hebel auf dem Weg zum **Change Agent**. – Aus: Sandt/Weber: Controlling und Change Management, S. 43.

Kompetente **Führungskräfte** sind sowohl kooperationsfähig als auch ergebnisorientiert. – Aus: Bröckermann: Führungskompetenz, S. 117.

Die Ebenen unter den Repräsentanten sind häufig zu **Ergebnisjägern** verdammt. Ihr Imperativ lautet: Lieferrn! – Aus: Stadler: Die Kultur des Veränderens, S. 15.

Um dies zu erreichen, ist es erforderlich, im Rechnungssystem die **Verhaltensseigenschaften** der betroffenen Menschen, ihre individuellen Ziele sowie ihre jeweiligen Informationsstände zu berücksichtigen und die Informationsbereitstellung auf diese auszurichten. – Aus: Schweitzer/Küpper: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, S. 609.

Verantwortung wird zur „**Value Proposition**“, gleich ob die Motivation für die Übernahme von Verantwortung der Verbesserung der Performance dient oder dem Druck der Stakeholder entspricht. – Aus: Walter: Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren, S. 24.

Dem können mehrere **Vorsteuerungsdefekte** entgegenstehen: Unfähigkeit zum Erkennen von Chancen und Bedrohungen, mangelhafte Interpretation der Auswirkungen von Entwicklungen, Unwilligkeit zum Erkennen von Bedrohungen, Leichtfertigkeit hinsichtlich möglicher Bedrohungen, Unwirksamkeit der Reaktionen auf Chancen/Bedrohungen. – Aus: Link: Führungssysteme, S. 300.

Denn ohne Reflexion der Inhalte des **Berichtswesens** und deren Eignung zur aktiven Steuerung des Unternehmens greifen optische Optimierungsmaßnahmen zu kurz. – Aus: Waniczek/Übl: Berichte gestalten mit Excel, S. 163.

In rechtlicher Hinsicht ist jedoch zweifelhaft, ob der **Aufsichtsrat** (und damit auch der Prüfungsausschuss) ohne Abstimmung mit dem Vorstand direkt auf leitende Angestellte zugehen und diese zur Mitteilung bestimmter Informationen auffordern darf. – Aus: Plendl et al.: Der Prüfungsausschuss der Aktiengesellschaft, S. 11.

Eine Reihe von Unternehmen bleibt in der Operationalisierung bisher auf der Absichtsebene. Sie veröffentlichen zwar Verhaltenskodizes und **Nachhaltigkeitsberichte**, verändern ihr Handeln jedoch nicht grundsätzlich. – Aus: Jonker et al.: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, S. 17.

## Besprechungen

### In der Diskussion: Wirtschaftstrends

Simon, Hermann

#### Die Wirtschaftstrends der Zukunft

Frankfurt: Campus Verlag 2011 – 218 Seiten, € 39,90

##### Autor und Titel

Prof. Dr. Hermann Simon ist nach den vorliegenden Informationen Chairman der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners und lehrte

Marketing an führenden Universitäten. Das Buch macht die aus Sicht des Autors sechs wichtigsten Trends aus, die in der Businesswelt der Zukunft eine fundamentale Bedeutung haben, wie es heißt.

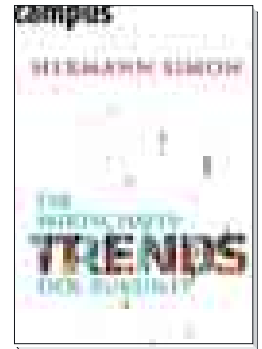
##### Inhalt und Gliederung

Einleitung – Beschleunigte Globalisierung – Stärkere Einflussnahme der Politik – Engere Verzahnung von Management und Kapital – Tektonische Verschiebungen in der Produktwelt – Nachhaltig verändertes Kundenverhalten – Totale Vernetzung – Herausforderung effektivere Umsetzung

##### Einordnung und Einschätzung

In diesem Buch geht es um die grundlegenden Entwicklungslinien, Strömungen und Tendenzen, die das Management und die Unternehmensführung, die Wirtschaft und auch jeden Einzelnen konkret und nachhaltig betreffen. Der Autor vermittelt zentrale Botschaften aus der Sicht eines liberalen Marktwirtschaftlers und Unternehmensberaters. Diese Neuerscheinung ist eine Anregung und Aufforderung zugleich zur engagierten und vorausblickenden Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklung. Der Titel erweist sich als hilfreicher und nützlicher Leitfaden, eine zukunftssichere Situation des Unternehmens herbeizuführen und die Veränderungen zu beherrschen, d. h. durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln die wirtschaftliche Entwicklung wesentlich zu bestimmen. Simon vermittelt hierzu sowohl vielfältige Daten und Faktoren als auch methodische Hilfestellungen zur Bewältigung der aufgezeigten Veränderungen. Letztlich handelt es sich um Vorschläge, Hinweise und Anregungen aus der Sichtweise des Autors, und damit aber weder um sichere Vorhersagen, wie die nächste Zeit tatsächlich verlaufen wird, noch um absolut sichere Einschätzung der einzelnen Details und Elemente der Gesamtentwicklung. Das Buch ist insgesamt eine vortreffliche Grundlage zum kritischen Nach- und Überdenken der Ausrichtung der Unternehmen auf die Zukunft.

Leseprobe unter: [www.campus.de/leseproben/9783593393636.pdf](http://www.campus.de/leseproben/9783593393636.pdf)



## Controlling

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz / Binder, Christoph

#### Einführung in das Controlling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 367 Seiten, € 19,95

##### Autoren und Titel

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber und Prof. Dr. Utz Schäffer sind Inhaber eines Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung sowie Direktoren des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Prof. Dr. Christoph Binder ist Professor für Controlling und Kostenrechnung an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Diese Neuerscheinung ergänzt das zeitgleich in 13. Auflage erschienene gleichnamige Lehrbuch (siehe 70. Eintrag im Online Literaturforum) durch Übungen und Fallstudien mit Lösungen.



**Inhalt und Gliederung**

19 Einzelaufgaben mit Lösungen – 13-teilige Fallstudie mit Lösung – 12 Praxisfälle mit Lösung – jeweils mit vielen Abbildungen

**Einordnung und Einschätzung**

Der Titel ermöglicht Studierenden eine vertiefende Auseinandersetzung und unterstützt bei der Vorbereitung auf Prüfungen und Klausuren. Praktiker können mit Hilfe des Buches ihre Kenntnisse auffrischen und die Methodik ihrer Problemlösung durchdenken. Der Titel ermöglicht dem Nutzer, die Darlegungen im Lehrbuch in konkrete Aufgabenstellungen zu übertragen, den Lehrstoff zu erproben und zu trainieren – und so Kenntnisse in Fertigkeiten umzusetzen. Gleichzeitig kann das Verständnis für die jeweiligen Systeme und Methoden und ihre Besonderheiten gefestigt und ausgebaut werden. Der Titel ist eine sinnvolle und Nutzen bringende Erweiterung und insgesamt eine Bereicherung des vorliegenden Lehrbuchangebots.

Leseprobe unter:

[www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-2964-1.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-2964-1.pdf)

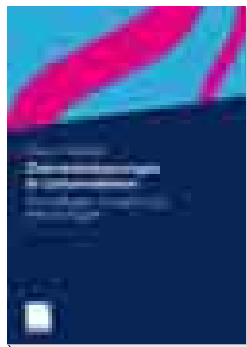
**Watzka, Klaus**

**Zielvereinbarungen in Unternehmen**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 308 Seiten, € 39,95

**Autor und Titel**

Dr. Klaus Watzka ist den Angaben zufolge Professor für Allgemeine BWL und Personalmanagement an der Fachhochschule Jena. Diese Neuerscheinung beleuchtet das Thema ganzheitlich und vernetzt aus betriebswirtschaftlicher, psychologischer und arbeitsrechtliche Sicht. Neben Grundlagen und Rechtsfragen werden auch Aspekte der praktischen Umsetzung angemessen berücksichtigt.

**Inhalt und Gliederung**

Grundlagen – Vorteile von Zielvereinbarungen – Erfolgsvoraussetzungen – Zielorientierte Vergütungssysteme – Spezielle Aspekte von Zielvereinbarungen – Arbeitsrechtliche Aspekte

**Einordnung und Einschätzung**

Bei der Zielvereinbarung handelt es sich um eine individuelle Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über zu erreichende jährliche Ziele mit Entgeltbezug. Je nach Grad der Zielerreichung erhält der Arbeitnehmer einen jährlichen Bonus (Bonusanspruch). Ist vereinbart, wie es im Controlling häufig der Fall ist, dass Ziele vorgegeben werden, handelt es sich nicht um eine Zielvereinbarung, sondern um eine Zielvorgabe. Auch bei der Zielvorgabe hat das Unternehmen die üblichen Ermessensgrenzen zu beachten (in Anlehnung an Gabler Wirtschaftslexikon). Zielvereinbarungen sind ein komplexes und facettenreiches Thema. Dieser Problematik trägt der Autor Rechnung mit einer relativ umfassenden, tief gegliederten und differenzierten Betrachtung. Der Titel bietet eine detaillierte und in viele Einzelheiten gehende Untersuchung. Das Buch ist übersichtlich, anschaulich und verständlich geschrieben. Der Schwerpunkt liegt auf „Zielvereinbarungen“. Der Autor vermittelt grundsätzliches und umsetzungsorientiertes Wissen über vielfältige Aspekte von Zielen, u. a. über

Zielgespräche, Zielerreichungskriterien, Zielfestlegungen oder Zielvereinbarungsgespräche. Dabei verfolgt Watzka auch eigene theoretische Vermittlungsziele. Der Titel bietet kaum „Rezepte“, vielmehr informiert und sensibilisiert er und enthält zahlreiche Anhaltspunkte zum erfolgreichen Umgang mit der Thematik.

Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2624-1/Zielvereinbarungen-in-Unternehmen.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2624-1/Zielvereinbarungen-in-Unternehmen.html)

**Zimmermann, Rainer**

**Das Strategiebuch**

Frankfurt: Campus Verlag 2011 – 188 Seiten, € 24,90

**Autor und Titel**

Nach Verlagsangaben lehrt Prof. Dr. Rainer Zimmermann Strategie, Design und Kommunikation an der FH Düsseldorf und leitet den Think Tank von Deekeling Arndt Advisors. Mehrere Artikel des Buches stammen von ausgewiesenen Mitautoren. Das Buch unterscheidet sich nach Zielsetzung, Inhalt und Aufmachung von anderen Strategiebüchern. Zimmermann arbeitet aus der Vielzahl bekannter strategischer Ansätze einen Leitfaden von 72 allgemeinen und umfassenden strategischen Vorlagen mit deren strategischen Kernaussagen heraus.

**Inhalt und Gliederung**

Vom Nutzen der Strategie – Auf dem Weg zu einem allgemeinen Strategiebegriff – 72 Handlungsmuster – Katalog (z. B. Benchmarking, Eskalation, Konfusion, Nische, Segmentierung, Tabubruch, Zwei Fronten) – Anhang

**Einordnung und Einschätzung**

Der Autor legt ein allgemeines und grundsätzliches Strategiebuch vor für Wirtschaft, Politik, Kommunikation und Alltag. Der Titel ist zunächst ein Beitrag zur globalen Strategiediskussion und modernen Theorie der Strategie. Das progressiv gestaltete Buch bietet kompakte Sachinformationen und strukturiertes strategisches Wissen. Zimmermann verfolgt einen übergreifenden Ansatz. Ziele, so Zimmermann, beziehen sich entweder auf Positionen und Besitzstände oder auf Potenziale und Wachstum. Positionen und Potenziale sollen nach dem vorliegenden Konzept mit Hilfe von Strategien gesichert, entwickelt oder gegenüber anderen vermittelt werden. Dementsprechend klassifiziert das vorgelegte Modell sechs verschiedene Strategietypen. Diese Handlungsmuster, z. B. Verfremdung oder „teile und herrsche“, beanspruchen eine gewisse Allgemeinheitsfähigkeit. Die skizzierten Grundfiguren und Handlungsmuster des strategischen Handelns werden jeweils auf einer Doppelseite präsentiert. Sie unterstützen eine grundlegende strategische Betrachtungsweise und liefern eine Fülle von Anregungen für die praktische Anwendung. Das durchgehend vierfarbig gestaltete und mit rund 300 Abbildungen versehene Buch lädt inhaltlich und optisch zum Blättern und Lesen ein und regt an, den Ausführungen weiter nachzugehen.

Leseprobe unter: [www.campus.de/leseproben/9783593393506.pdf](http://www.campus.de/leseproben/9783593393506.pdf)

Waniczek, Mirko / Übl, Andreas

**Berichte gestalten mit Excel**

Wien: Linde Verlag 2011 – 200 Seiten, Buch mit CD, € 58,-

**Autoren und Titel**

Mag. Mirko Waniczek ist nach Verlagsangaben Unternehmensberater in der Contrast Management-Consulting. Andreas Übl ist den Informationen zufolge tätig für Mayr-Meinhof Karton im Bereich Berichtswesen und Betriebswirtschaft. Beide Autoren werden als Referenten beim Österreichischen Controller-Institut ausgewiesen. Das Buch befasst sich mit Fragen des Professionellen Reportdesign mit Excel 2007/2010 sowohl auf fachlich-gestalterischer als auch technisch-umsetzungsorientierter Basis.

**Inhalt und Gliederung**

Im Auge des Betrachters – Optische Gestaltung von Tabellen und Grafiken, z. B. Beispiele für schlechte Grafiken oder Gestaltung von Präsentationsfolien – In der Hand des Ausführenden – Die Umsetzung mit Excel, z. B. Zahlenformate oder Excel-Funktionen – Fazit – Anhang – Verzeichnisse. Die beiliegende CD enthält umfangreiche Beispiele zum Selbststudium und zur individuellen Anwendung

**Einordnung und Einschätzung**

Die Autoren legen ein Lehr- und Arbeitsbuch für Praktiker vor, das das Wesentliche der Erarbeitung und Präsentation von Berichten auf Excel-Basis darstellt. Der erste Teil widmet sich konzeptionellen Aspekten und vermittelt Regeln und Prinzipien der Gestaltung von Tabellenberichten. Der zweite Teil thematisiert die Realisierung mit Excel 2007/2010, hier steht das Umsetzungs-Know-how im Vordergrund. Die CD erweitert das Angebot mit einer Vielzahl veränderbarer Beispiele. Der stichprobenweise Test der CD verlief erfolgreich. Das Buch bietet vertiefendes und weiterführendes Wissen. Die Nutzung dieser Neuerscheinung erfordert sowohl Kenntnisse und Erfahrungen im Berichtswesen als auch im Umgang mit Excel. Die Autoren bieten vielfältige Empfehlungen und Anregungen. Besonders wirkungsvoll ist die Gegenüberstellung von Negativ- und Positivbeispielen sowie das Aufzeigen konkreter Vorgehensweisen zu gestellten Aufgaben. Der Anhang bietet zusammenfassend die Aufbereitung und Veränderung von Beispielen sowie einen Überblick weiterer Excel-Anwendungen. Insgesamt eine nützliche praktische Hilfestellung zur Erstellung, Gestaltung und Nutzung von Excel-Berichten.

Leseprobe unter: [www.lindeverlag.at/titel-1-1/berichte\\_gestalten\\_mit\\_excel-4112/titel/leseprobe/9783714301915.pdf](http://www.lindeverlag.at/titel-1-1/berichte_gestalten_mit_excel-4112/titel/leseprobe/9783714301915.pdf)

Link, Jörg

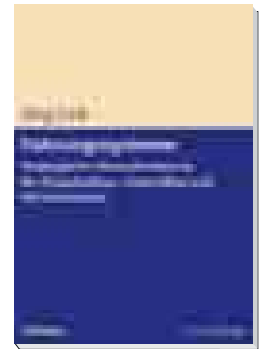
**Führungssysteme**

München: Verlag Vahlen 2011 – 3654 Seiten, € 29,80

Dieser Titel liegt in 6., überarbeiteter und erweiterter Auflage 2011 vor und befasst sich mit den strategischen Herausforderungen für Organisa-

tion, Controlling und Personalwesen. Link, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Organisation an der Universität Kassel, beschreibt die Gestaltung von Führungssystemen unter den sich wandelnden Anforderungen und thematisiert zahlreiche beachtenswerte Fragen, u. a. die Gegenüberstellung des US-amerikanischen Controllings mit dem deutschen Controlling, die Entstehung gesellschaftlicher Wertesysteme oder die Rahmenbedingungen betrieblicher Führungssysteme.

Angesichts der kontinuierlichen Weiterentwicklung in den bisherigen Auflagen ist der Titel zu einem bedeutungsvollen Beitrag der Themenspektren Führung, Unternehmensführung und Strategische Führung gereift.



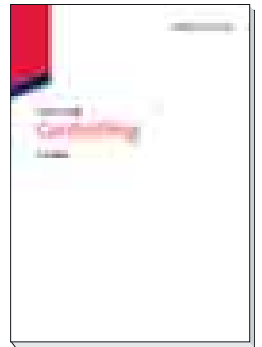
Jung, Hans

**Controlling**

München: Oldenbourg Verlag 2011 – 696 Seiten, € 29,80

Prof. Dr. Hans Jung lehrt an der Hochschule Lausitz. Jung hat verschiedene Lehrbücher, insbesondere zu Controlling und Personalwirtschaft, veröffentlicht. Dieser Titel erscheint in 3., überarbeiteter Auflage. Die Neuauflage erfüllt die Erwartungen an ein gutes Lehrbuch: Lesefreundliches Layout; tiefe Gliederung und übersichtliche Gestaltung; modularer Aufbau, der ein selektives Lesen ermöglicht; Anschaulichkeit durch zahlreiche Tabellen und Abbildungen sowie farblich markierte Hervorhebungen; Fragen zur Kontrolle und Vertiefung usw. Das Lehr- und Handbuch vermittelt den vor allem in Fachhochschulen üblichen Stoff. Die praxisorientierte Ausrichtung und die lesefreundliche Aufmachung bietet auch dem Praktiker ein fundiertes Hand- und Lehrbuch.

Leseprobe unter: [www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/controlling/9783486597615](http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/controlling/9783486597615)

**Controlling – Change Management und Führung**

Sandt, Joachim / Weber, Jürgen

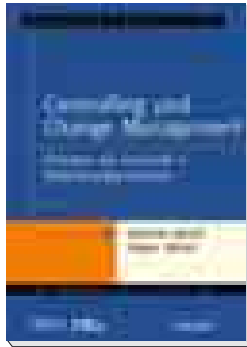
**Controlling und Change Management**

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2011 – 61 Seiten, € 24,90

**Autoren und Titel**

Prof. Dr. Sandt ist Professor für Unternehmensführung und Controlling an der Internationalen Fachhochschule Bad Honnef-Bonn sowie als Unter-

nehmensberater und Trainer tätig. Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU in Vallendar und ist bedeutender akademischer Vertreter des modernen Controllings. Das Buch beleuchtet die Aufgaben der Controller in Veränderungsprozessen. Die Veröffentlichung erscheint als Band 78 in der Reihe Advanced Controlling. Der Band beruht den Angaben zufolge sowohl auf Forschungsergebnissen als auch auf praktischen Erfahrungen.



#### Inhalt und Gliederung

Change Management – Tagesgeschäft für Controller – Arten der Veränderungen nach Art und Umfang – Controller in radikalen Veränderungen – Controller in inkrementellen, kontinuierlichen Veränderungen – Zusammenfassung und Ausblick

#### Einordnung und Einschätzung

Zunächst beschäftigen sich die Autoren mit den grundsätzlichen Arten und Formen von Veränderungsprozessen und skizzieren mögliche Herangehensweisen des Managements. Danach betrachten sie exemplarisch die möglichen Aufgaben der Controller in unterschiedlichen Kategorien von Veränderungsprozessen und -projekten. Zum Abschluss fassen Sandt und Weber zentrale Aussagen zusammen und verweisen z. B. auf potenzielle Konflikte mit anderen Controllerrollen. Breiten Raum nehmen u. a. die Phasenmodelle sowie einige KVP-Modelle ein, insbesondere Six Sigma. „Der Controller als Change Agent“ – dieses Verständnis und diese Zielvorstellung durchziehen den vorliegenden Band. Die damit verbundenen Fragen und Aufgaben, Probleme und Voraussetzungen sind Gegenstand dieser Veröffentlichung. Drei Interviews über Praxiserfahrungen bekannter Unternehmen ergänzen und veranschaulichen die konzeptionellen Ausführungen. Die Bände der AC-Reihe erscheinen in einem handlichen Format, sind lesefreundlich aufbereitet und eignen sich beispielsweise als Reiselektüre. Der Band hilft, neue Chancen zu erkennen und neue Betätigungsfelder aufzubauen. In das hierzu notwendige Methoden- und Problemwissen führen die Autoren kompakt ein.

**Stadtler, Konrad**

## Die Kultur des Veränderns

München: DTV 2009 – 239 Seiten, € 14,90

Dieses Taschenbuch mit dem Untertitel „Führen in Zeiten des Umbruchs“ vermittelt anschaulich und eindrücklich, wie eine Kultur des Veränderns entwickelt werden kann. Stadtler tritt entschieden für eine neue Kultur der Veränderung ein. Er diskutiert ansprechend und stichhaltig, auf welcher Grundlage Veränderungsprozesse erfolgreich sein können. Das Buch lädt ein, über Probleme der kulturellen Grundlagen und Voraussetzungen von Veränderungen zu reflektieren.

Weitere Infos zum Buch und Leseproben unter:

[www.dtv.de/\\_pdf/blickinsbuch/24764.pdf?download=true](http://www.dtv.de/_pdf/blickinsbuch/24764.pdf?download=true)

[www.stadler-heinle-schott.de/kultur-des-veraenderns.html](http://www.stadler-heinle-schott.de/kultur-des-veraenderns.html)

**Bröckermann, Reiner**

## Führungskompetenz

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 178 Seiten, € 39,95

#### Autor und Titel

Prof. Dr. Reiner Bröckermann ist Hochschullehrer, bekannter Fachautor im Bereich Führung und Personalmanagement und den Angaben zufolge Direktor des Instituts für Personalführung und Management. Das Buch ist ein kompakter Leitfaden für Führungskräfte und alle, die eine Funktion als Führungskraft anstreben. Der Erwerb des Buches umfasst den Zugang zu Abbildungen und Checklisten im Downloadbereich.



#### Inhalt und Gliederung

Kompetent führen – Kommunizieren – Motivieren – Ziele vereinbaren – Planen – Fordern und fördern – Kooperieren – Beurteilen

#### Einordnung und Einschätzung

Der Titel verbindet Theorie und Praxis. Wissenschaftliche Erkenntnisse mit Bezug zur praktischen Arbeit, insbesondere Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen, werden integriert und verständlich aufbereitet. Der Autor legt eine praxiserorientierte Darstellung vor, die nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch mit vielen Beispielen und Übungsaufgaben Können und Fertigkeiten trainiert. Rund 100 Abbildungen und Checklisten und ein verständlicher Sprachstil sichern die Lesbarkeit und laden ein, zum Buch zu greifen. Das Buch vermittelt insgesamt auf gesicherter theoretischer Grundlage profunde Kenntnisse zur Ausübung einer Führungsfunktion, fördert das praktische Können und regt zu einem modernen und erfolgreichen Führungsverhalten an. Kritische Aspekte wurden beim Testlesen nicht gefunden.

Leseprobe unter: [www.schaeffer-poeschel.de/download/leseprobe/978-3-7910-2773-9.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/leseprobe/978-3-7910-2773-9.pdf) sowie [www.schaeffer-poeschel.de/download/inhaltsverzeichnisse/978-3-7910-2773-9.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/inhaltsverzeichnisse/978-3-7910-2773-9.pdf)

**Coy, Dieter / Müller, Jochen / Wiener, Ulrich / Wolff, Reinald**

## Führen mit Projekten – Burgrieden

UVIS Verlag 2010 – 305 Seiten, € 44,-

#### Autoren und Titel

Die Autoren werden als erfahrene Unternehmensberater und der Titel als „Leitfaden für Führungskräfte“ vorgestellt. In diesem Buch geht es um projektbezogene Führungsaufgaben. Dazu will diese Veröffentlichung nach den Worten der Autoren eine Mischung aus Kompass und Karte sein.

#### Inhalt und Gliederung

Führen mit Projekten – Projektmanagement richtig einsetzen – Betriebliche Einsatzfelder und Praxisbeispiele – Techniken und Hilfsmittel – Glossar

#### Einordnung und Einschätzung

Die Autoren fokussieren die Führung mit, von und in Projekten in dem Sinne, den richtigen Weg zu zeigen, mitzugehen und die Projektbeteiligten

zu leiten und zu begleiten. Aber auch verstanden als Vorbereitung auf die sich stellenden Aufgaben und als Hilfe zur Zielerreichung, um das Projekt zu einem guten Ende zu führen. Die Autoren dieses kompakten Ratgebers schreiben kenntnisreich und praxisbezogen, verständlich und lesefreundlich. Das Buch erläutert kurz und bündig wesentliche Führungs- und Steuerungsfragen und vermittelt vielfältige Tipps und Hinweise.

**Nimsch, Christopher**

## Effizienz in der Projektarbeit erhöhen

Verlag Books on Demand GmbH 2006 – 140 Seiten, € 49,95

Ein auf empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren basierendes Verfahren zur Effizienzanalyse und Optimierung der Projektarbeit in einem mittelständischen Unternehmen, wie es heißt. Der Autor hat dieses Buch dem Vernehmen nach geschrieben vor dem Hintergrund seiner Projekterfahrungen bei DORMA, einem bedeutenden und erfolgreichen mittelständischen Konzern in NRW, und gleichzeitig mit dieser Arbeit sein berufs begleitendes Masterstudium abgeschlossen. Das Buch bietet einen theoretisch fundierten Überblick über eine praktische Projektaufgabe.

## Rechnungswesen und Rechnungslegung

**Schweitzer, Marcell / Küpper, Hans-Ulrich**

## Systeme der Kosten- und Erlösrechnung

München: Vahlen Verlag – 925 Seiten, gebunden, € 39,80

Dieser Titel erscheint in der Reihe Vahlens Handbücher in 10., überarbeiteter und erweiterter Auflage. Das Werk vermittelt den State of the Art moderner Kosten- und Erlösrechnung, das Lehr- und Handbuch hat sich als Spitzentitel etabliert. Der modulare Aufbau ermöglicht eine vielseitige Verwendung. Die Autoren unterscheiden z. B. zwischen einer knappen und einer weiten Version und unterbreiten für unterschiedliche Studiengänge Lese- und Lernvorschläge. Für Praktiker dürften neben der theoretischen Auffrischung vor allem die fundierte Behandlung neuer Themen und Entwicklungen von Interesse sein, z. B. die Darstellung und Analyse verhaltensorientierter Kosten- und Erlösrechnung, Problemfelder der Preisregulierung oder die Angleichung von externem und internem Rechnungswesen.

**Steiner, Eberhard / Orth, Jessika / Schwarzmann, Winfried**

## Konzernrechnungslegung nach HGB und IFRS

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2010 – 254 Seiten, € 34,95

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt die Regelungen des HGB und der IFRS zur Konzernrechnungslegung kompakt und verständlich, anschaulich und beispielhaft. Es stellt die Grundlagen und die Unterschiede der Rechnungslegung nach HGB und IFRS vor. Lernziele, Leitfragen und Wiederholungsfragen unterstützen die Erarbeitung des

Stoffes. Diese Neuerscheinung eignet sich als Einstieg in die Fragenkomplexe der Konzernrechnungslegung und zur Erlangung fundierten Überblickswissens.

Leseprobe unter: [www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-2319-9.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-2319-9.pdf), [www.schaeffer-poeschel.de/download/inhaltsverzeichnisse/978-3-7910-2319-9.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/inhaltsverzeichnisse/978-3-7910-2319-9.pdf)

### Download-Tipp

[www.sp-dozenten.de/index.php?mod=lehmaterial&dir\\_fachgebiet=bilanzierung\\_wirtschaftspruefung](http://www.sp-dozenten.de/index.php?mod=lehmaterial&dir_fachgebiet=bilanzierung_wirtschaftspruefung)

**Bertram / Brinkmann / Kessler / Müller**

## Haufe HGB Bilanz Kommentar

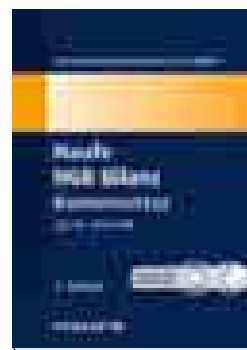
Freiburg: Haufe-Lexware 2010 – 2.624 Seiten einschl. DVD und Zugang zur stets aktuellen Online-Version, € 198,00

Update Informationen nach Verlagsangaben: Jährliche Neuauflage des Haufe HGB Bilanz Kommentars mit DVD und Zugang zur stets aktuellen Online-Version zum Abopreis von € 179,- inkl. MwSt.

Der von Fachöffentlichkeit und Praxis positiv aufgenommene Kommentar liegt in 2. Auflage vor. Der Kommentar zum BilMoG legt §§ 238 – 342e HGB aus. Benutzerfreundlichkeit, Zuverlässigkeit, Klarheit und Praxisorientierung kennzeichnen den Titel. Eine der bedeutendsten Veröffentlichungen zur HGB-Bilanzierung.

Leseprobe unter:

[www.haufe.de/shop/productDetails?viewName=readingPattern&orderNo=A02001](http://www.haufe.de/shop/productDetails?viewName=readingPattern&orderNo=A02001)



## Verantwortung – Ethik – Compliance – Prüfung

**Hardtke, Arnd / Kleinfeld, Annette (Hrsg.)**

## Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Wiesbaden: Gabler Verlag 2010 – 385 Seiten, € 49,95

### Autoren und Titel

Dr. Arnd Hardtke ist nach vorliegenden Informationen geschäftsführender Gesellschafter der Dr. Hardtke Unternehmensberatung GmbH und Dr. Annette Kleinfeld Inhaberin und Geschäftsführerin der Dr. Kleinfeld CEC – Corporate Excellence Consultancy. Sie werden unterstützt von einem vielköpfigen Autorenteam aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Das Buch skizziert und diskutiert den Weg von der Idee der Corporate Social Responsibility (CSR) bis zur erfolgreichen Umsetzung.

### Inhalt und Gliederung

Das CSR-Universum – Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand – Verantwortungsvolle Unternehmensführung – Menschenrechte – Arbeitsbedingungen – Umwelt – Verbraucherschutz – Fair operating practices – Soziales Engagement – CSR erfolgreich umsetzen

### Einordnung und Einschätzung

CSR stellt einen Schlüsselbegriff der Unternehmensethik dar und thematisiert die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Dieser Ansatz wird in Wissenschaft und Praxis unterschiedlich interpretiert. Ein allgemein akzeptiertes Konzept existiert nicht und die bisherigen praktischen Erfahrungen sind begrenzt. Vor diesem Hintergrund leistet der vorliegende Sammelband einen hilfreichen und nützlichen Beitrag. Er kommuniziert das Thema in praxisgerechter Form und eröffnet einen Zugang zur facettenreichen und komplexen Materie. Die Autoren erschließen die Problemstellung und geben Hilfestellung zum praktischen Umgang mit den Anforderungen und den sich stellenden Aufgaben. Das Themenspektrum ist weit gefächert, u. a. widmet sich ein Kapitel auch den Besonderheiten im Mittelstand. Das Buch orientiert sich an der ISO 26000, ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen sollten. Der Band ist lesefreundlich aufgemacht, recht informativ und anregend – und zudem auch anstoßend und aktivierend. In einer späteren Neuauflage sollten die im Widerspruch stehenden Aspekte und Stimmen bewusster herausgearbeitet und gewürdigt werden. Insgesamt eine empfehlenswerte und nützliche Lektüre zu einem Thema mit Zukunftsperspektive. Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-0806-3/Gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-0806-3/Gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen.html)



## Jonker, Jan / Stark, Wolfgang / Tewes, Stefan Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung

Heidelberg: Springer Verlag 2011 – 250 Seiten, € 79,95

### Autoren und Titel

Den Angaben nach ist Dr. Jan Jonker an einer Hochschule in der Niederlande und Prof. Dr. Wolfgang Stark und Dipl.-Kfm Stefan Tewes an der Universität Duisburg-Essen tätig. Das Buch kombiniert eine knappe Einführung in das Themenfeld Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit mit einem Glossar wichtiger Begriffe dieser Themenstellung.

### Inhalt und Gliederung

Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen – Historische Betrachtung – Legitimation und Rechtfertigung – CSR und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft des Unternehmens – Glossar, u.a. Armutsbekämpfung, Business Case, Change Management, Corporate Social Responsibility, EFQM, Empowerment, Globale Erwärmung, Nachhaltigkeit, Sozialkompetenz, Transparenz, Unternehmenswerte.

### Einordnung und Einschätzung

In diesem Buch beschreiben, erklären und klären Wissenschaftler mit einer wissenschaftlichen Herangehensweise Grundlegendes zum Themen-

feld des Buchtitels. Auf rund 50 Seiten legen die Autoren wesentliche Argumentationslinien dar und beleuchten die Thematik aus verschiedenen Blickrichtungen. Dabei lassen sie erkennen, dass sie die zur Diskussion stehenden Ansätze CSR und Nachhaltigkeit sowie die gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen bejahen und unterstützen. Der zweite Teil befasst sich mit rund 100 Fachbegriffen, Namen, Institutionen oder auch Meilensteinen (siehe obige Inhaltsangabe). Die Autoren definieren und erläutern diese Begriffe und setzen sich mit den jeweiligen Inhalten auseinander. Das Buch gibt einen Überblick über den Stand der Diskussion und der Probleme. Es hilft beim Einstieg in die Materie. Der argumentative Stil lädt ein, über diese Thematik zu reflektieren und eine eigene Position zu suchen. Der Anhang mit Informationsportalen und das umfangreiche Literaturverzeichnis bieten hierzu eine zusätzliche Basis. Das Buch ist in der Sprache von Wissenschaftlern geschrieben, stellt aber keine überhöhten Anforderungen und ist übersichtlich gegliedert. Natürlich behandelt das Buch das Thema nicht abschließend und zudem bestimmt die persönliche Einstellung, wie die Leitgedanken des Buches gesehen und beurteilt werden.

Leseprobe unter: [www.springer.com/business+%26+management/book/978-3-642-14688-6](http://www.springer.com/business+%26+management/book/978-3-642-14688-6)

### Dubs, Rolf

## Normatives Management

Bern: Haupt Verlag 2010 – 82 Seiten, CHF 19,80

### Autor und Titel

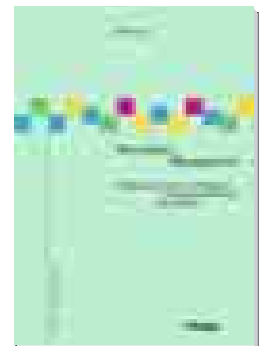
Der Autor ist nach eigenen Angaben em. Professor für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen. Der Titel versteht sich als Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und -aufsicht.

### Inhalt und Gliederung

Denkmodelle der Unternehmensführung – Orientierungshilfen für das normative Management – Das normative Management – Normatives Management in der Unternehmenspraxis – Nachwort

### Einordnung und Einschätzung

Der Band befasst sich mit Grundsätzlichem der Unternehmensführung. Im Mittelpunkt stehen Werte und Prinzipien, die Basis-Ausrichtung unternehmerischen Verhaltens. Die zentrale Botschaft des Autors ist das Prinzip „Gewinn unter Nebenbedingungen“ anstelle der Gewinnmaximierung. Auch an alle Stakeholder wird die Aufforderung gerichtet, bei ihren Anforderungen und Erwartungen Nebenbedingungen zu akzeptieren. Das Buch ist vernetzt und ganzheitlich aufgebaut, bemerkenswerte Ausführungen finden sich u.a. zu den gesellschaftlichen Grundproblemen und die daraus resultierenden Anforderungen der „Anspruchsgesellschaft“ an das Management. Das Ineinanderfügen verschiedener Aspekte erhöht die Aussagekraft und sichert auch die Ausgewogenheit. Beispielsweise geht der Autor sehr differenziert, auch überzeugend und konstruktiv um mit den oft zu vernehmenden Vorwürfen gegen das Management. Begrifflich bezieht sich das Buch auf Strukturen und Gegebenheiten in der Schweiz,



ist aber auch weitgehend übertragbar. 30 Abbildungen veranschaulichen wesentliche Aussagen. Der handliche und gut lesbare Band eignet sich z.B. als Reiselektüre und in erster Linie zum reflektierenden Lesen und als impulsgebende Diskussionsgrundlage.

Leseprobe unter: [www.haupt.ch/shop](http://www.haupt.ch/shop) > Titel in Suchfeld eingeben.

**Plendl, Martin / Kompenhans, Heiner / Buhleier, Claus (Hrsg.):  
Der Prüfungsausschuss der Aktiengesellschaft**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 257 Seiten, € 79,95

**Autoren und Titel**

Den Angaben nach sind die Autoren führende Mitarbeiter der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche GmbH. Das Buch versteht sich als Praxisleitfaden für den Aufsichtsrat und ist mit einem ergänzenden Downloadangebot verbunden.

**Inhalt und Gliederung**

Einführung – Rechtliche Rahmenbedingungen – Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten – Tätigkeit des Prüfungsausschusses im Jahreslauf – Erfahrungsberichte von Praktikern – Sonderthemen – Fazit und Ausblick – Anhang.

**Einordnung und Einschätzung**

Wirksame Prüfungsausschüsse sind ein wichtiger Bestandteil der Corporate Governance und eine wesentliche Voraussetzung, Qualität und Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sicherzustellen. Dabei sind vielfache Anforderungen zu beachten und zu erfüllen. Fragen stellen sich u. a. sowohl hinsichtlich der Arbeit des Ausschusses als auch bezüglich der Tätigkeit und Qualifikation der Ausschussmitglieder. Die vorliegende Veröffentlichung versucht, diese komplexe und noch relativ neue Themenstellung zu durchdringen. Die Neuerscheinung verbindet Elemente eines Kommentars, eines Lehrbuchs und eines Ratgebers. Die Autoren interpretieren die einschlägigen Vorschriften, beschreiben Aufgaben und Abläufe und geben praktische Hinweise durch die kapitelweisen „Fragen für die Praxis“. Darüber hinaus vermitteln sie vielfältige Anhaltspunkte und Empfehlungen aus Sicht erfahrener Prüfer und Praktiker. Der Anhang enthält weitere Hilfestellungen. Das Buch ist tief und übersichtlich gegliedert. Allerdings werden Abbildungen nur im geringen Umfang eingesetzt und der Schriftgrad (Schriftgröße) ist bei längeren und schwierigen Textpassagen möglicherweise für manche Leser ermüdend und unzureichend. Das ergänzende Downloadangebot umfasst das Herunterladen eines Planungstools.

Leseprobe unter: [www.schaeffer-poeschel.de/download/inhaltsverzeichnis/978-3-7910-3064-7.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/inhaltsverzeichnis/978-3-7910-3064-7.pdf), [www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-3064-7.pdf](http://www.schaeffer-poeschel.de/download/leseproben/978-3-7910-3064-7.pdf)

**Thüsing, Gregor**

**Arbeitnehmerdatenschutz und Compliance**

München: Verlag C.H. Beck 2010 – 308 Seiten, € 79, –

**Autor und Titel**

Prof. Dr. Gregor Thüsing, LL.M., leitet den Angaben zufolge das Institut für Arbeitsrecht an der Universität Bonn. Effektive Compliance im Spannungsfeld von reformiertem BDSG (Bundesdatenschutzgesetz), Persönlichkeitsschutz und betrieblicher Mitbestimmung ist die Themenstellung des Buches.

**Inhalt und Gliederung**

Arbeitnehmerdatenschutz – Compliance als Aufgabe der Unternehmensleitung – System des Arbeitnehmerdatenschutzes – Konfliktfelder – Datentransfer und Zulässigkeit – Informationspflichten bei der Datenverarbeitung – Rechtsfolgen – Betriebsverfassungsrechtliche Zulässigkeit

**Einordnung und Einschätzung**

Das Werk ist Teil der Reihe „Compliance für die Praxis“. Der Lehrstuhl legt einen wissenschaftlichen Beitrag mit Praxisbezug zur Herausforderung vor, Compliance und Datenschutz in den Unternehmungen miteinander zu vereinbaren. Der Autor und dessen Mitarbeiter verarbeiten in über 1.000 Fußnoten umfangreiche und vielfältige Quellen aus Rechtsprechung und Literatur. Sie widmen sich ausgewählten Themen, arbeiten diverse Spannungsverhältnisse und Probleme heraus und nehmen Interessenabwägungen vielfacher Art vor. Das Werk vermittelt gezielte und differenzierte Hinweise und Vorschläge zum praktischen Umgang mit dem komplexen Themenfeld. Das Buch eignet sich für eine vertiefende Auseinandersetzung und als Hilfe zur professionellen Handhabung der einschlägigen Fragen. Aufmachung und Schreibstil entsprechen weitgehend der bei juristischen Kommentaren üblichen Ausdrucksweise.



**Unternehmenskommunikation  
und neue Medien**

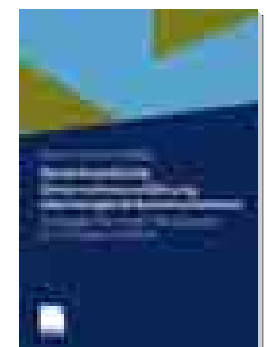
**Walter, Bernd Lorenz**

**Verantwortliche Unternehmensführung  
überzeugend kommunizieren**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2010 – 204 Seiten, € 39,95 – auch als E-Book

**Autor und Titel**

Bernd Lorenz Walter ist nach Verlagsangaben unabhängiger Berater für strategische Kommunikation und Reputation in Berlin sowie Trainer, Coach und Lehrbeauftragter. Dieses Buch befasst sich mit Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit der Unternehmen und in der Unternehmenskommunikation. Das Spannungsfeld zwischen dem Gewinnstreben und der Moral ist die zentrale He-



rausforderung der modernen Unternehmens- und Markenkommunikation, so der Autor.

#### **Inhalt und Gliederung**

Gewinn und Moral – Corporate Social Responsibility – CSR Kommunikation – Ethik der Kommunikation – Corporate Philanthropy

#### **Einordnung und Einschätzung**

Das Buch vermittelt einen Überblick über das Spektrum der Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung und eröffnet gleichzeitig weitergehende thematische Einblicke in bedeutende Zusammenhänge und grundlegende Betrachtungsweisen. Die sich aus dieser Aufgabe ergebenden Fragen und Schwierigkeiten greift der Autor gründlich und engagiert auf. Walter bietet eine kompakte Darstellung des anerkannten thematischen Wissens und entwickelt daraus eine spezifische Perspektive, die sich als Schnittstelle von Kommunikationswissenschaft, Ethik und Betriebswirtschaftslehre zeigt. Der Band verbindet vergleichendes und prüfendes konzeptionelles Denken mit vielfältigen praktischen Themen und überträgt sie auch in Beispiele. Der Titel ist in erster Linie ein Impuls-Buch, eine Aufforderung zu einem veränderten Kommunikationsverhalten und daneben auch ein To-do-Buch. Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Kommunikation ist nach Überzeugung des Verfassers ein stimmiges Wertesystem des Unternehmens. Kritisch setzt sich Walter mit gängigen Erfolgsrezepten der Kommunikation auseinander, die er mangels Glaubwürdigkeit beispielsweise als „Greenwashing“ verurteilt. Manche Abbildungen sind nicht gut lesbar.

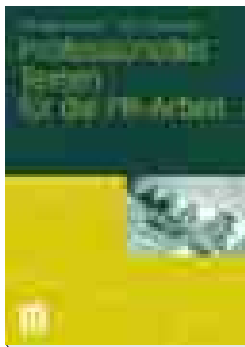
Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2435-3/Verantwortliche-Unternehmensfuehrung-ueberzeugend-kommunizieren.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2435-3/Verantwortliche-Unternehmensfuehrung-ueberzeugend-kommunizieren.html)

Liesem, Kerstin / Kränicke, Jörn

### **Professionelles Texten für die PR-Arbeit**

Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011 – 158 Seiten, € 24,95

Der Band versteht sich als Hilfe beim täglichen Kampf um die Aufmerksamkeit und geht der Frage nach, wie die zu vermittelnden Botschaften am besten ankommen. Er nimmt zunächst ausgewählte Fragen und Trends auf, die im Umgang mit unserer Sprache zu beobachten sind, beispielsweise Phrasen-Dreschen oder „Plastikwörter“. Die Macht der Sprache ist eine weitere Themenstellung, bevor im Sinne einer „Schreibwerkstatt“ konkrete und grundsätzliche Unterstützungen für die eigene Textarbeit angeboten werden. Neben sprachlichen Grundregeln geht das Autorenteam ein auf unterschiedliche Textarten sowie auf das Texten für das Internet. Dieses leicht handhabbare Buch ist eine nützliche und gelungene Hilfe für alle, die professionelle Texte für Öffentlichkeitsarbeit schreiben.



Weissgerber, Monika

### **Schreiben in technischen Berufen**

Erlangen: Verlag Publicis 2010 – 368 Seiten, € 29,90

Dieser Ratgeber wendet sich an Fach- und Führungskräfte, die im Beruf schreiben, z. B. Berichte, Dokumentationen, Präsentationen, Fachartikel, Schulungsunterlagen etc. erstellen. Die Autorin ist nach eigenen Angaben u. a. an der Hochschule Aalen als Professorin in der Ausbildung Technischer Redakteure tätig. Weissgerber vermittelt Regeln, Hinweise und Empfehlungen zur Sprache und Grammatik, zum Stil und zur Form sowie zur persönlichen Textarbeit. Die Beispiele beziehen sich auf technische Texte; viele Schreibregeln und auch das methodische Rüstzeug sind aber von allgemeiner und damit übertragbarer Bedeutung. Das Kapitel über Textverarbeitung widmet sich dem Einsatz von Word 2007.

## **Aus dem Handel**

Czech-Winkelmann, Susanne

### **Lexikon Sortimentpolitik**

Frankfurt: Deutscher Fachverlag 2010 – 228 Seiten, € 68, –

Das vorliegende Lexikon ist ein weiterer Band aus der Reihe Enzyklopädie des Handels und erscheint unter dem Label der Lebensmittelzeitung. Im Rahmen der Sortimentpolitik – nach der Definition des vorliegenden Lexikons – befasst sich der Händler mit der Bestimmung des Sortiments, d. h. der Zusammenstellung von unterschiedlichen Produkten und Waren von unterschiedlichen Herstellern usw. Das nach Stichwörtern alphabetisch geordnete Nachschlagewerk definiert und erläutert wesentliche Begriffe der Sortimentpolitik von ABC-Analyse und Above-the-Line über z. B. Distributionslücke oder Lieferabruf bis zuverlässige Arbeitsweise und Zweitplatzierung. Das Buch erschließt stichwortartig insbesondere die Bereiche Gestaltung, Schnittstellen, Management und Kennzahlen. Das Lexikon bietet einen schnellen Zugriff auf umfangreiche Basisinformationen des Sachgebiets.

Leseprobe unter: [www.dfv-fachbuch.de/buecher/pages/pics/leseprobe/1091\\_lexikon\\_sortimentspolitik.pdf](http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/pages/pics/leseprobe/1091_lexikon_sortimentspolitik.pdf)

Lerchenmüller / Vochezer / Vogler

### **Lexikon Betriebsformen**

Frankfurt: Deutscher Fachverlag 2011 – 224 Seiten, € 68, –

Betriebsformen sind nach der Definition des vorliegenden Lexikons Erscheinungsformen von Handelsbetriebsstätten, die gekennzeichnet sind durch die Erfüllung ausgewählter Handelsfunktionen und deren Umsetzung durch ein geschlossenes Marketingkonzept. Das Werk mit dem Untertitel „Supermarkt, Discounter & Co.: Strukturen – Fakten – Trends“ definiert vielfältige Stichworte von Abholgroßhandel und Absatzmarketing über z. B. Fachmarkt oder Kundenorientierung bis Zustellgroßhandel und Zweigniederlassung.

Leseprobe unter: [www.dfv-fachbuch.de/buecher/pages/pics/leseprobe/1872\\_lexikon\\_betriebsformen.pdf](http://www.dfv-fachbuch.de/buecher/pages/pics/leseprobe/1872_lexikon_betriebsformen.pdf)

## **Persönliche Themen und Kompetenzen**

Duden Praxis kompakt

## Sichere Umgangsformen

Mannheim: Duden Verlag 2011 – 64 Seiten, € 6,95 (D)

Dieser handliche und übersichtlich gegliederte Ratgeber informiert kompakt über korrektes Verhalten im Arbeitsalltag, beschreibt stilsicheres Auftreten in besonderen Situationen und gibt vielfältige Tipps und Hinweise, Fehler und Missgeschicke zu vermeiden.



Duden Praxis

## Privatkorrespondenz

Mannheim: Duden Verlag 2011 – 224 Seiten, € 9,95 (D)

Diese Neuerscheinung verbindet Ratgeber und Nachschlagewerk. Der Titel ist bequem nutzbar und recht informativ. Er gibt eine knappe Einführung in das verständliche Formulieren, vermittelt einen breiten Überblick über Formen und DIN-Normen und enthält zahlreiche Musterbriefe und Textbausteine.

Der Brockhaus

## Ernährung

Gütersloh: F.A. Brockhaus 2011 – 480 Seiten, Großformat, € 49,95

Dieses moderne Nachlagewerk wurde den Angaben zufolge entwickelt in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V. Es widmet sich dem Themenfeld „gesund essen, bewusst leben“. In einer recht lesefreundlichen und anschaulichen Gestaltung vermittelt das Nachschlagewerk viel Nützliches und Wissenswertes zum sinnvollen und gesunden Leben. Rund 2.500 Stichworte (den Angaben nach) und 14 umfangreiche Sonderartikel behandeln relevante Ernährungsthemen. Zahlreiche Infokästen heben Wichtiges hervor oder geben Verhaltensempfehlungen.



## Finanztest Jahrbuch für 2011

Berlin: Stiftung Warentest 2010 – 240 Seiten, € 9,80

Das Jahrbuch fast über 90 Tests und Reports aus dem Jahre 2010 zusammen zu den Themen Recht und Leben, Geldanlage und Altersvorsorge, Bauen und Wohnen, Steuern, Gesundheit und Versicherungen sowie Tipps (gewusst wie) und bietet unter Marktplatz z.B. Angaben zu Fonds und schließlich einen Serviceteil u.a. mit Adressen und Links. Ein nützliches Nachschlagewerk zur persönlichen Orientierung.

## Der Bücherwurm / das Fachbuch-ABC

**Schlag- und Reizwort dieser Ausgabe: „Fußnote“**

Unter einer Fußnote kann sehr Unterschiedliches verstanden werden. Die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Bedeutung und Betrachtung kann beträchtliche Auswirkungen haben<sup>1</sup>, wie die Turbulenzen um die Doktorarbeiten bekannter Politiker gezeigt haben. Umgangssprachlich verstehen wir unter einer Fußnote meistens eine Belanglosigkeit oder Geringfügigkeit. Also nichts Wichtiges und kein Grund, sich zu ereifern. Eine Fußnote kann aber auch im Zusammenhang mit Veröffentlichungen eine Anmerkung, Ergänzung, Erklärung oder Erläuterung zum Ausdruck bringen. Damit sind Text und Fußnote aufeinander bezogen, miteinander verknüpft. Fußnoten beeinflussen damit Bedeutung, Aussagekraft und auch Grundlage des Textes. Für die, die diese Sichtweise einnehmen, sind fehlerhafte Fußnoten bei Ministern, Prüflingen, Autoren, Journalisten usw. schon ein Problem. „Fußnoten sind eigentlich Anmerkungen, die am Fuße einer Seite stehen; oft wird die Bezeichnung jedoch synonym für Anmerkungen überhaupt gebraucht, also auch für Anmerkungen, die erst am Ende des gesamten laufenden Textes oder von Abschnitten beziehungsweise Kapiteln eingefügt werden“.<sup>2</sup> Insofern sind Fußnoten im wissenschaftlichen und literarischen Verständnis keine Lappalie, sie definieren vielmehr einen Teil des Fundamentes einer Arbeit. Je umfangreicher und anspruchsvoller eine Arbeit bzw. Veröffentlichung, desto stärker fließen fremde Quellen ein. Dabei geht es darum, den Stand der einschlägigen Diskussion aufzuzeigen, aber auch um die kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit den zitierten Quellen. Die Missverständnisse, die sich immer wieder um „Fußnoten“ ranken, rührt vermutlich auch daher, dass dieser Begriff keine qualitative Bezeichnung darstellt, sondern nur angibt, wo dieser Vermerk steht, nämlich am „Fuß“ einer Seite bzw. eines Kapitels etc. Insofern handelt es sich um eine „Ortsbezeichnung“ und nicht um eine Bewertung oder Gewichtung. Mit anderen Worten sollen Fußnoten vermitteln, auf welchen „fremden Füßen“ – natürlich neben den eigenen – die jeweilige Arbeit steht.

Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße und alles Gute für Ihr Tun.



„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel

Für Ihre Hinweise und Vorschläge bin ich stets dankbar.

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

Quellenachweise

<sup>1</sup> Vgl. Duden - Das Synonymwörterbuch, 5. Aufl. Mannheim 2010 [CD-ROM]

<sup>2</sup> Sesink, Werner: Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, 8. Auflage, München 2010, S. 206





## Internationaler Controller Verein

# Das verflixte siebente Jahr

**Ob aus Aberglaube oder aus Weisheit – in vielen Bereichen des Lebens wird das siebte Jahr als ein besonderes erachtet. Als Zeit, in der Veränderungen anstehen, die es zu meistern gilt. Ist das verflixte siebte Jahr geschafft, wird für die kommenden sechs Jahre Beständigkeit erhofft, bis zum nächsten verflixten siebten Jahr.**

Das Jahr 2011 ist für den Controlling-Nachwuchspreis des Internationalen Controller Vereins (ICV) das verflixte siebte Jahr. Er wurde erstmals in 2005 ausgelobt, auf Initiative der Regionaltagung Controlling Innovation Berlin (CIB). Anliegen des Controlling-Nachwuchspreises war und ist es, den Controllingnachwuchs zu fördern und frische Ideen, niedergeschrieben in Diplom-, Master- und Bachelorarbeiten, aus den Hochschulen der breiten Controllerschaft des ICV bekannt zu machen.

Gleichzeitig verbinden die Organisatoren mit dem Controlling-Nachwuchspreis die Hoffnung, die Bekanntheit des ICV an den Hochschulen zu erhöhen.

Wie lässt sich so eine Idee umsetzen? Das haben sich die CIB-Organisatoren gefragt und

losgelegt. Neben der Jury die sowohl einen Hochschulprofessor als auch praktizierende Controller aufweisen sollte, brauchte es organisierende Hände. Die Ansprache potentieller Jury-Mitglieder gestaltete sich kniffliger als vielleicht gedacht. Letztlich muss ein Jury-Mitglied die Zeit und den Willen aufbringen, sich innerhalb von nur acht Wochen durch mehrere hundert Seiten von Diplom-, Master- oder Bachelorarbeiten zu lesen – und das ausgerechnet zur Urlaubszeit, nämlich zwischen Anfang Juni und Anfang August.

Mit jährlich bis zu 20 eigenen Diplomarbeiten aus meiner damaligen Tätigkeit an der Universität Rostock hatte ich genug wissenschaftlichen Nachwuchs-Lesestoff, so dass ich statt einer Jury-Tätigkeit den Organisations-Part des Controlling-Nachwuchspreises übernommen habe.

Die Ausschreibung formulieren, die Ausschreibung versenden, Abstimmung mit der Pressestelle des ICV zum Preis, dafür sorgen, dass die Ausschreibung auch auf der Homepage des ICV erscheint, die Bewerbungen entgegennehmen, die Daten der Bewerber erfassen, die eingereichten Arbeiten kopieren und an die Jury versenden, den Zeitplan mit der Jury abstimmen,

## Top-Themen

- Erfolg in Poznan
- Engagiert im Hilfskonvoi
- Ideenwerkstatt porträtiert

## Top-Events

- 22. Schweizer Controller-Tagung: 6. September in Dättwil/Baden (CH)
- 12. Internationale Controller Gesundheitstagung: 29. September in Wien
- 11. Controller Meeting Slowenien: 29./30. September in Ljubljana
- 11. Controlling Innovation Berlin CIB 2011: 15. Oktober
- CiBaltikum: 21. Oktober in Kaunas (LIT)
- Regionaltagung Nord, 28./29. Oktober in Stade
- 7. Controlling Advantage Bonn CAB 2011: 10. November
- 10. Controlling Insights Steyr CIS 2011: 18. November
- 9. Controlling Competence Stuttgart CCS 2011: 24. November
- Internat. ICV-Arbeitskreisleiter-Tagung: 26. November in Frankfurt/Main

### Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle  
Telefon +49 - 89 - 89 31 34 20  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

die Gewinner und Verlierer informieren, Fragen beantworten, den Vortrag des ersten Preisträgers abstimmen, die Urkunden erstellen und alle Unterschriften einholen... All diese kleinen, wichtigen Aufgaben liegen in meiner Verantwortung, mittlerweile tatkräftig unterstützt von Fabian Walter aus dem AK Berlin-Brandenburg.

Fortsetzung

Gleich im ersten Jahr des Preises gingen neun Bewerbungen ein, das bedeutete für die Jury ca. 700 Seiten zu lesen.

In den Folgejahren haben wir dann den Modus angepasst. Anhand der Bewerbungsunterlagen wählt die Jury sechs Finalteilnehmer, deren eingereichte Arbeiten werden von der gesamten Jury gelesen. Das bedeutet immer noch bis zu 500 Seiten Lesestoff, ist aber praktikabel auch für größere Bewerberfelder.

Bewerbungen für den Controlling-Nachwuchs-Preis waren von Beginn an aus ganz Europa willkommen. Nicht ganz unerwartet gingen die meisten Bewerbungen jedoch zunächst aus den deutschsprachigen Regionen Ost und Nord ein – dem Einzugsgebiet der CIB. Inzwischen gibt es Bewerbungen von Kiel bis München und auch aus Österreich. Erhofft hatten wir dieses Jahr eine Bewerbung aus Polen, aber der Praxispartner der Diplomarbeit hat kurz vor Einsendeschluss der Bewerbung nicht zugestimmt. Dennoch ist in diesem Jahr das Bewerberfeld mit 12 Kandidaten so stark wie noch nie. Darauf können wir stolz sein. Wünschen wir der Jury eine glückliche Hand bei der Auswahl der Preisträger!

Die Preisträger werden auf der CIB geehrt mit einer Laudatio, vielen Glückwünschen und Urkunden. Der oder die Gewinnerin des ersten Preises stellt außerdem in einem Vortrag im Plenum die preisgekrönte Arbeit vor. Die Preisträger sind Mitte 20 und halten vor mehr als 100 Fachleuten einen Vortrag, scheinbar ohne Aufregung, souverän bei der Präsentation und schlagfertig bei anschließenden Fragen. Schon so manches Mal bekam ich dabei eine Gänsehaut und das beglückende Gefühl, dass der ICV mit dem Controlling-NachwuchsPreis etwas Wichtiges und Richtiges leistet.

Ab dem nächsten Jahr wird die Orga für den Controlling-NachwuchsPreis federführend in den Händen von Fabian Walter aus dem AK Berlin Brandenburg liegen. Die ersten sieben Jahre sind gemeistert, die nächste Stufe beginnt und wird ebenso erfolgreich sein. ■

*Dr. Antje Krey, Arbeitskreis-Leiterin  
Mecklenburg-Vorpommern*

## Volkswagen Poznan ist erstes ICV-Firmenmitglied außerhalb der DACH-Region



Volkswagen Poznan Sp. z o. o. ist das erste ICV-Firmenmitglied außerhalb der DACH-Region. Die Firmenmitgliedschaft besiegelten Szymon Trzebiatowski (Bild), Chairman for Finances & Organisation, Volkswagen Poznan Sp. z o. o., und Dr. Adrianna Lewandowska (Bild), Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV), auf der polnischen Controller-Tagung des ICV, „Controlling Intelligence Adventure“ am 25. Mai in Poznan.

Trzebiatowski erklärte anlässlich des Beitritts, der ICV habe sich als kompetenter Partner erwiesen, dessen Wissen und Erfahrungen für seine Mitglieder von unschätzbarem Wert sind. „Wir sind überzeugt, dass wir mit unseren gemeinsamen Werten – Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Herausforderungen, Enthusiasmus im Handeln – und mit unserem Wissen und unseren Erfahrungen eine neue Qualität des Controllings in Polen und in Europa schaffen können.“ ■

## ICV-Herbsttagungen starten

Auftakt der Tagungsserie ist am 6. September im Forschungszentrum der ABB, Dättwil bei Baden, mit der **22. Schweizer Controller-Tagung**. Das Themenspektrum ist breit gefasst; es reicht von „Optimierte Finanzen, fortschrittliche Analytik“ über „Strategische Optionen im wettbewerblichen Gesundheitsmarkt“, „Konzerninformationssystem“, „Nachhaltigkeit und Innovationen“ bis hin zu: „DJ Bobo – ist künstlerischer Erfolg planbar?“

Es folgt am 29. September im AKH Wien die **12. Internationale Controller Gesundheits-tagung**. Gemeinsam organisiert von den ICV-Arbeitskreisen Gesundheitswesen D, A, CH, dem competence center health care der systema Human Information Systems GmbH und dem Österreichischen Controller Institut ÖCI bietet die Tagung unter der Leitung von Mag. Dr. Martin Reich, Leiter des AK Gesundheitswesen Österreich, ein breites Themenspektrum.

Das **11. Controlling Meeting Slovenia** findet am 29. und 30. September 2011 in Ljubljana statt.

Die **11. Controlling Innovation Berlin (CIB 2011)** läuft am 15. Oktober in Berlin-Adlershof unter dem Motto „Controlling ist (auch) Kommunikation“. Auf der von den ICV-Arbeitskreisen Berlin, Berlin-Brandenburg, Franken, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Thüringen und Weser-Harz organisierten CIB findet auch wieder die alljährliche Verleihung des Controlling-NachwuchsPreises statt.

Am 28./29. Oktober führen die Arbeitskreise der ICV-Region Nord ihre Regionaltagung **„Controlling norddeutsch – Kurs halten“** an der PFH Private Hochschule Göttingen, Campus Stade, durch. Die Referate halten Vertreter der Nord-AKs. Für Nicht-AK-Mitglieder steht ein begrenztes Platzkontingent über den ICV-Regionaldelegierten Lothar Kuhls (lothar.kuhls@wege-hamburg.de) bereit. ■

## PR-Ausschuss erwartet erstmals über 1 Mio. Online-Besucher

Am 24./25. Juli (Sonntag/Montag) hat der ICV-Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit gemeinsam mit dem zuständigen Vorstandsmitglied, Dr. Bernd Schwarze, turnusmäßig in Berlin getagt. Rund 30 Tagesordnungspunkte mit dem Schwerpunkt ICV-Online-Angebote waren zu besprechen.

Erstmals begrüßten die Ausschussmitglieder Siegfried Hampl, Schweizer ICV-Regionaldelegierter, in ihrer Runde. Er tritt hier die Nachfolge von Rainer Stelzer aus Zürich an. Stelzer, der einige Jahre diesen Ausschuss geleitet hatte, zieht sich aus beruflichen und familiären Gründen schrittweise aus dem von Dr. Herwig R. Friedtag geleiteten Gremium zurück.

Die Auswertung aktueller und erneut gestiegener Zugriffszahlen stimmte den Ausschuss zuversichtlich, dass in diesem Jahr erstmals über 1 Mio. Besucher die ICV-Online-Angebote – Website, Blog, Wiki & Co. – besuchen. Deutlich zugenommen haben die Besuche des ControllingWiki mit seinen inzwischen 241 Beiträgen.

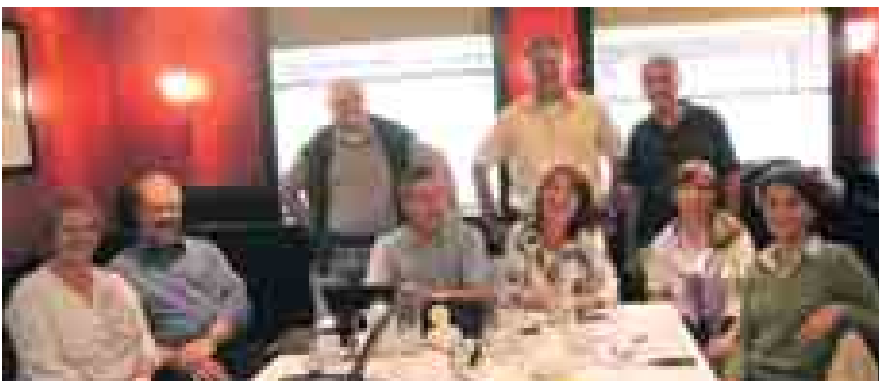
Weitere Visitor-Zuwächse sollen organisiert werden. Unter anderem hat dazu ein in den letzten Monaten von einigen Mitgliedern entwickeltes Facebook-Konzept den Ausschuss passiert, das nun dem Vorstand vorgelegt wird. Außerdem sind Vorschläge gemacht worden, wie die englischsprachigen Web-Angebote rasch verbreitert werden sollen.

Der PR-Ausschuss bereitet zudem eine Besucher-Analyse seiner Online-Angebote vor, die in Kooperation mit Hochschulen in Form von Bachelor- bzw. Masterarbeiten durchgeführt werden soll. Damit sollen das Nutzerverhalten untersucht, Erwartungen und die Zufriedenheit abgefragt und so Impulse für die weitere Entwicklung gewonnen werden.

Die halbjährlich stattfindenden PR-Ausschusssitzungen dienen regelmäßig dazu, aktuelle Aufgaben zur Verbesserung von Inhalt und Struktur der ICV-Website sowie ihrer Bedienbarkeit durch die Arbeitskreise zu beraten. In Berlin standen jetzt z. B. die noch intensivere Darstellung der Leistungsfähigkeit der ICV-Arbeitskreise und der Start eines Diskussionsforums auf der Tagesordnung.

Zugleich sucht der Ausschuss auch ständig Wege, die finanziellen Einnahmen weiter zu stärken, um einen schon erheblichen, kontinuierlich wachsenden Beitrag zur Deckung der Kosten leisten zu können. Neben der anhaltend erfolgreichen Eigenvermarktung der Anzeigenplätze in den „Controller's e-News“ ist der Verkauf von Banner-Werbung auf der ICV-Website durch das Haufe MediaCenter gestartet. ■

*Die nächste Sitzung des PR-Ausschusses findet am 20./21. Januar 2012 in Gauting statt.*



Die Teilnehmer der PR-Ausschusssitzung (v.l.n.r.): Katrin Kirsch-Brunkow, Dr. Bernd Schwarze (ICV-Vorstandsmitglied), Michael Spina (österreichische Arbeitskreise), Hans-Peter Sander (ICV-Presserverantwortlicher), Brigitte Dienstl-Arnegger (ICV-Online-Redakteurin), Dr. Herwig R. Friedtag (Leiter PR-Ausschuss), Siegfried Hampl (Regionaldelegierter Schweiz), Silke Neunzig (ICV-Geschäftsstelle), Nicoleta Thomka (Verantwortliche ControllingWiki).

## Leserbriefe

(Zum Beitrag „Prävention besser als Reifall“ von Hans-Konrad Huyskens in Ausgabe 4/2011)

Mit Freude habe ich einen – aus meiner Sicht – guten Artikel zum Thema Prävention bzw. vorbeugendes Kontrollsystem im Unternehmen gelesen. In diesem Artikel sind sehr viele Fragen aufgeworfen worden, aber meiner Ansicht nach keine wirklichen Lösungsansätze aufgezeigt worden.

Ich als praktizierender Controller in einem deutschen Industriebetrieb bin mit Compliance Regeln, länderspezifischen Gesetzen, IFRS und sonstigen internen Regelwerken und neuerdings mit Ethikregeln für Finanzangelegenheiten „zugepflastert“.

Für meine tägliche Arbeit „Für den echten Kunden“ bleibt wirklich kaum noch Zeit. Da stelle ich mir die Frage, übertreiben wir es nicht wirklich mit so genannten „Kontrollsystemen“? Können wir nicht mehr Vertrauen in die Mitarbeiter haben? Oder in Richtung Personalmanagement gefragt: Suchen wir uns die richtigen Mitarbeiter aus?

Für mich persönlich ist das ständig wechselnde Personal – derzeit ja so „en vogue“ – einer der Hauptkriterien für einen Verlust an Zugehörigkeitsgefühl zu einer Firma und damit auch ein Verlust an Loyalität zur eigenen Organisation!

Ich stelle mir auch die Frage, ob das Thema Compliance & Kontrollsysteme von den Beratern nicht überbewertet wird und es vor allem ein extrem gutes „Geschäft“ für die Berater-Community ist?

Ich freue mich auf die nächsten interessanten praxisbezogenen Artikel im CM. ■

*(Name des Autors ist der Redaktion bekannt.) Wenn Sie dieses Thema weiter diskutieren möchten, steht dazu das Controlling-Blog unter <http://blog.controllerverein.de> zur Verfügung.*

## Aus dem ICV

### ■ CA-Trainer Dietmar Pascher referiert auf ICV-Führungskräftetagung

Zur internationalen ICV-Führungskräftetagung am 26. November in Frankfurt/Main treffen sich die AK-Leiter (oder ein offizieller Stellvertreter), die Regional-Delegierten, Vertreter der Ausschüsse, weitere Funktionsträger des ICV, Vorstand sowie Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle. Die Tagung (10-18 Uhr) wird wieder simultan übersetzt (Deutsch/Englisch). Am Abend ist informeller Erfahrungsaustausch bei einem gemeinsamen Abendessen vorgesehen. Auf der Tagung wird erneut ein bekannter Trainer der Controller Akademie referieren: Dietmar Pascher hält einen Vortrag. Pascher ist für das englischsprachige Ausbildungsprogramm der CA verantwortlich und führt Seminare ebenfalls auf Spanisch und Französisch durch.

### ■ Neuer „AK Vorarlberg mit Dreiländerblick“ in Gründung

Im Internationalen Controller Verein (ICV) wird die Gründung eines weiteren regionalen Arbeitskreises „AK Vorarlberg mit Dreiländerblick“ vorbereitet. Als AK-Leiter ist Thomas Prugger, GF Finanz und Marketing, olinia Küchen Dobler-Prugger GmbH, vom ICV-Vorstand bestätigt worden. Der AK wird in Kooperation mit Schloss Hofen, Wissenschaft und Weiterbildung, Lochau (A) geführt, das auch Standort der FH Vorarlberg ist. Der AK wendet sich an Controlling-Praktiker, wie auch an in der Ausbildung Beschäftigte aus der Region. Interessenten an einer Mitarbeit wenden sich bitte an Thomas Prugger: Thomas.Prugger@olina.com

### ■ Assekuranz-Branchenarbeitskreise gehen gemeinsame Wege

Die Mitglieder des ICV-Branchen-Arbeitskreises Assekuranz II haben sich dem AK Assekuranz I angeschlossen. Dieser setzt unter der Leitung von Dr. Heinz-Theo Fürtjes, AXA Service AG, als „AK Assekuranz“ die gemeinsame Arbeit fort. Der ICV-Vorstand hat den ehemaligen Leitern des AK Assekuranz II, Barbara Bauersachs und Gregor Farnschläder, für ihr langjähriges ehrenamtliches Engagement herzlich gedankt.

## 5. „Controlling Intelligence Adventure“ in Polen



Die Teilnehmer nutzen den Kongress in Poznan zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch.

Der 5. Internationale Kongress „Controlling Intelligence Adventure“ ist am 26./27. Mai in Poznan erfolgreich verlaufen. Die polnisch-englische Tagung stand unter dem Motto „Fast forward – progress through controlling“.

Maciej Dziudzik, Direktor für Planung & Controlling der polnischen Airline PLL LOT S.A. zeigte, wie in seinem Unternehmen an der Steigerung der Effektivität gearbeitet wird. Dr. Maciej Gawlik von der Santander Consumer Bank erläuterte, wie in seinem Unternehmen Profitabilität gemangt wird.

Prof. Dr. Utz Schäffer, Mitglied des ICV-Kuratoriums, WHU Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling, stellte ein Konzept zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung vor. Dabei betonte er die engen Wechselwirkungen der einzelnen zu berücksichtigenden Elemente. Darüber hinaus stellte er Mess- und Analyseverfahren sowie -techniken von Indikatoren der Nachhaltigkeit vor.

Anschließend präsentierte Tomasz Wrobel, CFO Aesculap-Chifa Sp.z o.o. (BRAUN Group) die wesentlichen Finanzthemen seines Unternehmens im Gesundheitsbereich. Danach stellte Robert Panufnik, Controlling-Leiter des Unternehmens Vector, die wichtigsten Elemente für die erfolgreiche Einführung und Weiterentwicklung eines Controllings im Unternehmen vor.

Ein weiterer ausländischer Referent, Dr. Walter Schmidt, ICV-Vorstandsmitglied aus Berlin, sprach in seinem Vortrag die Verantwortung der Controller an. Den ersten Kongresstag be- schloss Dr. Herwig Friedag, Leiter des ICV-PR-

Ausschusses, bevor der Leiter des AK Poznan die Tagungsteilnehmer zu einer gemeinsamen informellen Abendveranstaltung einlud.

Erster Redner des zweiten Kongresstages war der CEO der Strategy Group, Wojciech Krynski. Er widmete sich der Entwicklung des Rechnungswesens und den Auswirkungen von IAS/IFRS. Nächster Referent war der Geschäftsführer von Development Dimensions International (DDI), Wolfgang Doerfler mit einem Vortrag über „Talent Management“. Anschließend stellten Lukasz Cyfert und Anatol Skitek, Manager bei Grant Thornton, Beziehungen zwischen Controlling und Risikomanagement her.

Volker Schiek von Robert Bosch stellte im weiteren Tagungsverlauf ein Controllingkonzept für ein Produktionsunternehmen der Automotive-Industrie vor. Dr. Eryk Glodzinski, Controller bei Hochtief S.A., referierte über Projektcontrolling als Element des Unternehmenscontrollings. Malgorzata Malecka und Malgorzata Gorska, Manager bei PriceWaterhouseCoopers, vermittelten in ihrer ganz eigenen Weise Informationen zum Thema Ermittlung und Vermeidung von Fraud Risks.

Die Kongressteilnehmer zeigten sich mit der „Controlling Intelligence Adventure 2011“ sehr zufrieden. Auf der ICV-Website sind unter dem Pfad „Veranstaltungen“ – „CIA Controlling Intelligence Adventure (PL)“ die Vorträge (englisch und polnisch) online.

Auch beim nächsten ICV Kongress in Polen am 26./27. April 2012 sind Gäste aus allen Ländern willkommen!

## Fachkreis Kommunikations-Controlling zu Gast bei der Hansgrohe AG

Arbeiten, wo andere Urlaub machen (und wo natürlich auch erfolgreich gearbeitet wird), so lässt sich die Lokation beschreiben, in der das Treffen des ICV-Fachkreises Kommunikations-Controlling am 7./8. Juli stattgefunden hat. Die 20 Teilnehmer erfreuten sich in Schiltach/Schwarzwald der Gastfreundschaft der Hansgrohe AG.

Das Vorabendtreffen am Donnerstag startete mit einem Rundgang in der Aquademie und im „Museum für Wasser, Bad und Design“. Danach stellte Dr. Carsten Tessmer, Leiter Unternehmenskommunikation der Hansgrohe AG, das Unternehmen vor. Sein zweiter Vortrag war dem erreichten Stand des Kommunikations-Controllings bei Hansgrohe gewidmet.

Mit Spannung hatten die FAK-Teilnehmer auch den zweiten Vortrag des Donnerstagnachmittags erwartet: Dr. Markus A. Will, Unternehmensberater für Kommunikationsmanagement und Buchautor, Privatdozent an der Universität HSG in St. Gallen, sprach unter der Überschrift „Welchen Wert hat das alles denn???“ über Wertorientiertes Kommunikationsmanagement. Wills Vortrag bot mit vielfältigen Denkanstößen, ob zur Bewertung immaterieller Werte oder auch zur Rolle und zur Verständigung von Controllern, Managern und Kommunikatoren in

Unternehmen, viel Zündstoff. Die Diskussionen wurden auch noch beim Abendessen fortgesetzt, mit dem das Vorabendtreffen – für die meisten Teilnehmer sehr spät – ausklang.

Am Freitag beriet der Fachkreis zunächst intensiv seine weitere

Arbeitsweise. Künftig wird zwischen passiv zuhörenden Interessenten, so genannten „Stakeholdern“, und „aktiven Mitgliedern“, die in Mikroarbeitsgruppen zwischen den FAK-Treffen die Arbeit an verschiedenen Themen vorantreiben werden, unterschieden. Je nach Zugehörigkeit zu einem dieser Kreise soll der Zugriff auf Arbeitsergebnisse und die Teilnahme an den Arbeitstreffen geregelt werden.

Der Nachmittag des zweiten Tages war schließlich der Vorstellung des Praxisbeispiels gewidmet, das derzeit von einer speziellen Mikroarbeitsgruppe des Fachkreises erarbeitet wird. Referent war Dr. Christopher Storck, der in der Deutschen PR-Gesellschaft (DPRG)



Die Teilnehmer des FAK-Treffens wurden begrüßt von Siegfried Gänßlen, CEO der Hansgrohe AG und ICV-Vorstandsvorsitzender (9.v.l.). Ganz rechts auf dem Bild: Dr. Carsten Tessmer, Leiter Unternehmenskommunikation der Hansgrohe AG.

auch den Arbeitskreis Wertschöpfung leitet. Nach einhelliger Meinung der Zuhörer ist mit dem Praxisbeispiel inzwischen ein großer Fortschritt erzielt worden, Aufbau und Funktion des Kommunikations-Controllings an einem – fiktiven – Beispiel zu erklären.

Die Teilnehmer des Fachkreistreffens dankten den Gastgebern von der Hansgrohe AG für die Gastfreundschaft in Schiltach. Über den Verlauf des Fachkreistreffens berichtet auch ein Video-Podcast bei Controlling.TV auf der ICV-Website. ■

*Das nächste FAK-Treffen findet am 17./18. November 2011 statt.*

## Standardisierung im Kommunikations-Controlling

**Auf dem Weg zur Etablierung von Standards sind die Berufsverbände von Kommunikatoren und Controllern in Deutschland und Österreich einen weiteren Schritt gegangen. Praktiker und Wissenschaftler haben sich auf gemeinsame Prinzipien und Verfahrensweisen für das Controlling von Unternehmenskommunikation im weiteren Sinne verständigt.** Für die junge Management-Disziplin bedeutet ein neues, jetzt veröffentlichtes Positionspapier von Dt. Public Relations Gesellschaft (DPRG), ICV, Kommunikationsverband und

Public Relations Verband Austria (PRVA) die konsequente Fortsetzung des Standardisierungskurses. 2009 gelang der erste Schlußschluss zwischen Kommunikatoren und Controllern: Mit der Einigung auf die „Wirkungstufen der Kommunikation“ wurde ein umfassender Bezugsrahmen für die Evaluation der Effizienz und Effektivität kommunikativer Maßnahmen geschaffen. 2010 verabschiedete der ICV ein Statement „Grundmodell für Kommunikations-Controlling“, das die offizielle Unterstützung der übrigen drei Verbände fand. ■

## ICV veranstaltet 7. Fachtag Kommunikations-Controlling mit

Einblicke in Ergebnisse und künftige Herausforderungen bei der Anwendung von Wirkungsstufen und Grundmodell bietet der 7. Fachtag Kommunikations-Controlling, der am 29. September an der FH Mainz stattfindet. Der ICV ist Mitveranstalter. Unter dem Motto „Wissen, Steuern, Lernen“ können dort Kommunikationsverantwortliche, Controller und Wissenschaftler über ihre Erfahrungen mit dem Controlling der Kommunikation von und in Organisationen diskutieren. ■

## AK Südwest tagt bei energieautarker WKV Wasserkraft Volk AG

Zu seiner 68. Sitzung traf sich der Arbeitskreis Südwest des ICV am 19./20. Mai bei der Wasserkraft Volk AG in Gutach. Die mehr als 20 Teilnehmer beschäftigten sich mit den Hauptthemen „Moderne Budgetierung“, „Erste energieautarke Schwermaschinenfabrik“, „Accounting for Lean“, „Green Controlling“.



20 Teilnehmer hatte das Treffen des AK Südwest im Mai.

Das Vorabendthema „Moderne Budgetierung aus der Praxis“ präsentierte AK-Leiter Udo Kraus, Hansgrohe AG, anhand einer drei Tage zuvor auf dem Münchner Controller Congress gezeigten Gemeinschaftspräsentation von Horváth & Partners zusammen mit Hansgrohe. Der Vortrag enthielt die Grundprinzipien der Modernen Budgetierung und einige angewandte Praxisbeispiele dazu.

Überraschungsgast des Abendessens war danach die amtierende Badische Weinkönigin Marion Meyer, die zu einer Weinprobe einlud.

Das AK-Treffen startete am Freitagmorgen mit einer Präsentation des Gastgeberunterneh-

mens, WKV Wasserkraft Volk. Bernd Kanzinger, kaufmännischer Leiter, stellte die erste energieautarke Schwermaschinenfabrik Europas vor. Anschließend erhielten die Teilnehmer Gelegenheit zu einer Betriebsbesichtigung und erlebten dabei das komplette Fertigungsprogramm von WKV.

Nach dem Mittagessen stand ein Vortrag von Dr. Jens Zimmermann, Vorstand Staufen AG, „Accounting for Lean“ auf der Tagesordnung. Danach widmete sich der AK Südwest einem aktuellen Thema aus der ICV Ideenwerkstatt: Green Controlling/Nachhaltigkeitscontrolling. Dazu stellte zunächst Udo Kraus Auszüge aus

ICV-Veröffentlichungen vor. Zur Diskussion luden zusätzlich die Präsentation von WKV mit anschließendem Betriebsrundgang sowie die Räumlichkeiten von WKV ein. In der Diskussion gab es kontroverse Meinungen zum Grad der Unterstützung und dem Beitrag, den das Controlling leisten sollte. An der sich auf generell grüne Themen ausgeweiteten Diskussion nahm zeitweise Josef Haas, Vorstand WKV AG, teil.

Der AK Südwest dankt Gastgeber Bernd Kanzinger für die freundliche Einladung und den gelungenen Ablauf.

*Info: Udo Kraus / Helmut Willmann*

## Neues aus dem ICV

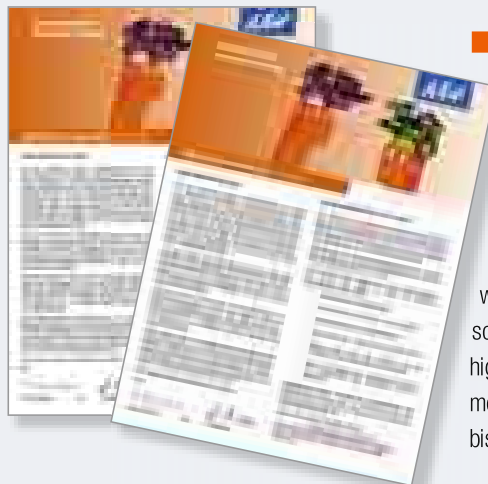
### ■ Neue BI-Publikationsreihe

„Business Intelligence und Controlling Competence – BICC“ heißt eine neue Publikationsreihe, die gemeinsam vom Institut für Business Intelligence IBI der Steinbeis-Hochschule Berlin und dem Internationalen Controller Verein ICV, Fachkreis Business Intelligence, herausgegeben wird. Darin soll das Zusammenspiel von Business Intelligence und Controlling aufgezeigt und anhand verschiedener Themenschwerpunkte vertieft werden. Neueste Erkenntnisse aus der Business Intelligence- und Controlling-Forschung und aus der Praxis werden so aufbereitet, dass sie für die Controlling-Community nutzbar sind.

Auf der ICV-Fachkreis-Website Business Intelligence wird die neue Reihe inklusive weiterführender Links vorgestellt. ICV-Mitglieder erhalten bei Bestellung 30 % Herausgeber-Rabatt.

### ■ Neue „Ideenwerkstatt | Quarterly“

Die inzwischen 4. Ausgabe des Newsletters „Ideenwerkstatt | Quarterly“ ist erschienen. Sie befasst sich u. a. mit dem Ideenwerkstatt-Jahresthema 2011 „Behavioral Controlling: Was macht Controller erfolgreich(er)?“ und



berichtet über Praxisbeispiele zum Green Controlling. Quartalsweise informiert die ICV-Ideenwerkstatt über aktuelle Entwicklungen im Umfeld des Controllings. Im Web kann „Ideenwerkstatt | Quarterly“ heruntergeladen werden.

### ■ Congress 2012 nimmt Konturen an

Am 5./6. Juli hat die „Projektgruppe Controller Congress“ (ehemals „Veranstaltungsausschuss“) getagt und das Programm für den 37. Congress der Controller am 7./8. Mai 2012 in München erarbeitet. Die traditionell vier Themenzentren werden Fragen aus den Bereichen „Beschaffung“, „Organisation“, „Wettbewerbsfähigkeit“ sowie „Kapital und Finanzen“ gewidmet sein. Das Congress-Programm 2012 soll bis Weihnachten stehen.

## Mit Blaumann und Arbeitshandschuhen auf Hilfstour nach Litauen

Mit rd. 200 Kubikmetern Hilfsgütern startete am 2. April von Seelscheid aus eine Gruppe engagierter Männer in die Region Kaunas nach Litauen. Darunter ICV-Mitglied Martin Herrmann, Unternehmensberater für Controlling, zugleich Arbeitskreisleiter West III und Delegierter der Region West.

Die Lieferung, die an zwei Altenheime, ein Kinderheim und eine Lungenheilstation ging, bestand aus mehr als 60 Pflegebetten mit und ohne Motor, Sanitäreinrichtungen, Matratzen, Rollatoren, Rollstühlen, Krankenstühlen, Krankenschränkchen sowie etlichen Europaletten mit Reinigungsmaterial, Farbe usw. Sogar einige Heizkessel, Gefriertruhen und eine Nähmaschine waren dabei. Für die Kinder in Litauen

wurde eine große Menge Spielsachen und Stofftiere mitgenommen. Das von Industrieunternehmen und regionalen Altenheimen und Pflegeeinrichtungen gespendete Material wurde mit zwei 40-Tonnen LKW-Gespans transportiert, die vom „Arbeiter-Samariter-Bund“ kostenlos zur Verfügung gestellt wurden. Begleitet wurde der Truck von einem Einsatzleiterwagen der Freiwilligen Feuerwehr, Löschzug Seelscheid. Die Tour, die mit Hin- und Rückfahrt eine Woche dauerte, hat den Beteiligten viel Arbeit, aber auch viel Spaß gemacht. Neun Mitglieder der Deutsch-Litauischen Gesellschaft im Rhein-Sieg-Kreis unter Leitung des Geschäftsführers, Herbert Siebert, spendeten ihre Freizeit und verbrauchten für Be- und Entladung eine Menge Kalorien.

Der mehr als ausreichende Ersatz der verbrauchten Kalorien durch die Belieferten war bereits eine hohe Entschädigung. Viel mehr Gewicht hatte die überschwängliche Dankbarkeit der Heimleitungen und insbesondere die große Begeisterung der Kinder des Heimes und der Lungenheilstation, die sehr engagiert beim Entladen mithalfen. Was dem Team zusätzlich geschenkt wurde war „Flow“. Kommentar von Martin Herrmann (linkes Bild, Mitte): „Andere Jungs machen Kegeltouren, wir fahren auf Hilfstour“.

An einer Wiederholung der Aktion wird laut Herrmann bereits gearbeitet. ■

*Nach einer Information von Martin Herrmann*



## Im Urlaub bleibt das Handy nur selten aus

Drei Viertel der Controller sind in ihrer Urlaubszeit für ihre Arbeitgeber mobil telefonisch erreichbar, nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten checkt und beantwortet aber im Urlaub betriebliche e-Mails.

Der Branchen-Newsletter „Controller's e-News“ hatte im Juni/Juli seine über 10.000 Leser nach ihrer Erreichbarkeit im Urlaub befragt. Auf die Frage, „Sind Sie für Ihren Arbeitgeber im Urlaub mobil telefonisch zu erreichen?“ verneinten 25%; 20% sind „ständig/meistens“, 12% „zu verabredeten Zeiten“ und 43% „zufällig“ erreichbar. Die „Controller's e-News“ fragten bei den Erreichbaren nach und wollte die Gründe

erfahren. Demnach geschieht das bei 59% „freiwillig“, 31% vermuten, dass die Erreichbarkeit von ihnen erwartet wird, nur 10% erklärten, es werde von ihnen so ausdrücklich verlangt. Anders fielen die Antworten bei der Urlaubszeit-Kommunikation mit dem Arbeitgeber per E-Mail aus. Auf die Frage, „Checken und beantworten Sie im Urlaub Ihre betrieblichen e-Mails?“, erklärten 46%, dies nicht zu tun; 11% tun es nach Aufforderung; 17% tun es zwar, aber nicht offiziell; 26% antworteten mit einem klaren „Ja“.

Die alle zwei Wochen erscheinenden, kostenlosen „Controller's e-News“ können auf der ICV-Website abonniert werden. ■

## AK West II feiert 30-jähriges Bestehen

Anlässlich des 30-jährigen Jubiläums des regionalen ICV-Arbeitskreises West II am 13./14. Oktober in Köln spricht Siegfried Gänblen, ICV-Vorsitzender und CEO der Hansgrohe AG, über „Controlling in einer volatilen Wirtschaftswelt“.

Zur Jubiläumstagung wird auch der ICV-Gründer und Ehrenvorsitzende Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle erwartet. Im Rahmen der Veranstaltung wird Thomas Ruhs, Geschäftsführer der Schmersal KG, Wuppertal, die Arbeitskreisleitung vom langjährigen AK-Leiter Ralf Lehnert übernehmen. ■

## Aus ControllingWiki: Psychologie im Controlling



**Controller sind logische Leute. Folglich sind sie der Meinung, dass es völlig genügen müsste, wenn ein Sachverhalt nach betriebswirtschaftlicher Logik ausreichend dargestellt ist. Das reicht indessen nicht. Um jemanden zu überzeugen, genügt nicht bloß die Einsicht im Kopf. Überzeugt sein muss der andere nach dem Bild der Abbildung 1 sozusagen auch unter dem Tisch.**



Abb. 1: Psycho-Logik und Logik unter und auf dem Tisch

Eigentlich finden zwei Gespräche statt. Das eine hört man. Das sind die Dinge, die einer sagt. Aber was er sagt, ist nicht immer auch das, was er meint. Es findet noch ein zweites Gespräch statt – sozusagen unter dem Tisch. Das eine ist logisch; das andere psychologisch. Der Controller sagt zum Beispiel: Sie müssen jetzt planen. Der Verkaufsleiter erwidert, dass man

- gar nicht planen könne, weil sich immer so viel ändert;
- bei 10 000 Artikeln eine genaue Planung nicht möglich sei;
- im Verkauf für die Planung keine Zeit habe, sondern verkaufen müsse.

Versucht der Controller, ein Argument nach dem anderen logisch zu widerlegen – so wundert er sich nach einiger Zeit, warum die Geschichte nicht weitergeht. Meist rettet er sich dann in den Autoritätsbeweis: Die Geschäftsleitung hat angeordnet, dass ... Damit wird der Deckel auf dem kochenden Topf erst noch richtig zugeschraubt. Was der Verkaufsleiter meint, ist wahrscheinlich, dass er nicht gerne festgelegt sein will. Soll er in Zahlen planen, gibt es nachher nicht mehr wegzudiskutierende Abweichungen und einen Controller, der sich darüber her-

macht, diese Abweichungen zu analysieren. Im Grunde genommen gefährdet das Controller-Handwerk die Sicherheit des Partners. Er soll im Soll-Ist-Vergleich gerade stehen. Also rettet man sich gerne in Sphären, die auch mit beyond budgeting bezeichnet werden. Da gibt es keine so nachvollziehbaren Verpflichtungen. Deshalb ist es für den Erfolg bei Planung und Budgetierung, beim Controlling und bei der Führung durch Ziele so wichtig, dass nicht nur Formulare und Ablaufrichtlinien aufgestellt werden, sondern auch Spielregeln definiert und ausdrücklich bekannt gemacht und anerkannt sind. Hauptregel: Keine Sorge; man darf sich irren. Durch die ständige Präsenz des Inhalts dieser Spielregeln sollte es möglich sein, die Überzeugung auch unter dem Tisch zu erreichen, ohne dass im Einzelfall stets davon geredet werden muss. Dazu kommt das Geschick des Controllers, im einzelnen Gespräch sich empfängerorientiert auf den Partner einzustellen. Manchmal hilft es auch weiter, wenn ein Mann/eine Frau mit Controller-Funktion für sich definiert, dass er/sie eine Rolle spielt – wie bei einem Rollenspiel im Seminar.

### Ein Gespräch führen

Die Sprache sagt das auch schon. Ein Gespräch betrifft ein Sachthema – z. B. im Vergleich von Plan und Ist oder eine sich schon abzeichnende Abweichung. Dazu kommt das Führen. Diese Ausdrucksweise teilt mit, dass Führen eine zweite Aufgabenstellung ist, die sich durch Kenntnis der Sachlage nicht schon von selber erledigt. Das ist in Abb. 2 mit Denk- und Sprechblase gemeint. Das analytische Denken mit der Frage, warum sich der Sache nach etwas ereignet hat, besitzt Priorität in der Gesprächsvorbereitung. Diagnosen kommen in der sachlogischen Reihenfolge vor der Therapie. Im persönlichen Führen motiviert es aber mehr, nicht so viel warum zu fragen. Das kann man auf dem Tisch so ehrlich machen, wie immer man will. Durch das, was unter dem Tisch ist, kommt der Gesprächspartner in das Gefühl, er müsse Rede und Antwort stehen. Das erzeugt

kontrolliert sein und nicht Hilfe zur Selbsthilfe im Controlling-Sinn. Also therapeutisch fragen in der Art, wie es jetzt weitergeht. Sind die Ziele erreichbar? Wie viele Maßnahmen und Kosten

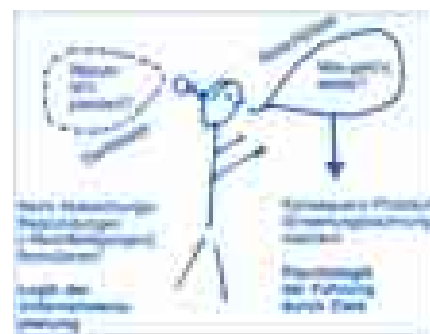


Abb. 2: Frageverhalten des Controllers bei Abweichungen

noch nötig? Therapeutisch fragen, diagnostisch denken. Kommt auf das Therapie erzeugende Fragen keine klare Lösung, lässt sich die Reihenfolge wieder umdrehen. Wenn dann Schutzbehauptungen und Rechtfertigungen kommen, muss man in Controller-Verhaltenskenntnis wissen, dass dies so geschehen muss – von dem her eben, was unter dem Tisch liegt. Das ist Selbstwertgefühl, Sicherheitsgefühl; Nicht-das-Gesicht-verlieren-müssen-Wunsch.

### Beyond Budgeting

Dieser Fragestil, wie es weitergeht, lässt sich auch fördern, wenn man auf das sogenannte phased budget verzichtet, also auf das Saisonalisieren des Jahresbudgets in die Monate. Dann gibt es immer die aufgelaufene Abweichung im year to date, die zum analytischen Rückwärtsfragen veranlasst. Also Fragen zu bringen in der Art: Erklären Sie mal, wieso es im 1. Quartal anders gekommen ist als geplant. ■

*Dies ist ein Exzerpt. Lesen Sie den vollständigen Artikel auf [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)  
Ersteinsteller: Albrecht Deyhle / Gerhard Radinger, Controller Akademie, veröffentlicht im Controller Handbuch, 6. Auflage, Verlag für ControllingWissen AG*



## Ideenwerkstatt: Der Ort für Trends und Innovationen

Die Ideenwerkstatt ist die Plattform im ICV, um wichtige Zukunftsthemen im Controlling-relevanten Umfeld zu erkennen und zu erarbeiten. Unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth und Dr. Uwe Michel und unterstützt von einem hochkarätigen Team aus Wissenschaftlern und Controllingpraktikern wurde im September 2009 die Arbeit aufgenommen.

Von Anfang an dabei und darüber hinaus Mitglied im Fachkreis „Working Capital Management“ ist Johannes Isensee. Controlling begleitet den 29-jährigen seit dem Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart bei Prof. Horváth und zieht sich weiter durch seine wissenschaftliche Arbeit am International Performance Research Institute gGmbH (IPRI). So untersuchte er in seiner Dissertation das Performance Measurement und dessen Wirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern. „Das Controlling wird auch in Zukunft der Schwerpunkt meiner beruflichen Ausrichtung sein“, sagt Johannes Isensee, denn: Nach fast fünf Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei IPRI wird er ab Dezember als Berater bei Horváth & Partners Management Consultants im Competence Center Controlling & Finanzen tätig sein.

In Stuttgart lebend, sind für ihn neben dem Stuttgarter Controller Forum der Controller Congress in München wichtige Controlling-Veranstaltungen. Er nutzt weitere Informationskanäle wie Internet und Zeitschriften, räumt aber ein: „Neue Trends und Aufgabenstellungen lassen sich am besten im Dialog erfahren. Hier ergeben sich viele neue Themen in unseren Forschungsprojekten und aus der Zusammenarbeit mit unseren Unternehmenspartnern, wie auch mit dem ICV“, sagt der Sportbegeisterte, der jährlich an ein bis zwei Marathonläufen teilnimmt.

Besonders beschäftigt hat ihn im vergangenen Jahr das Thema „Green Controlling“: „Hier be-

## 5 Fragen an den Ideenwerkstatt- Leiter Dr. Uwe Michel



### 1. Nachwuchsprobleme?

... kennen wir nicht. Zum einen ist die Ideenwerkstatt mit neun Mitgliedern vom ICV bewusst in überschaubarer Größe organisiert. Zum anderen ist die Ideenwerkstatt für die Mitglieder besonders interessant, weil ständig neue Themen aufgegriffen werden.

### 2. Die größte Stärke meiner Gruppe ist ...

... die Zusammensetzung der Mitglieder. Wir haben in unserem Kreis Praktiker mit langjähriger Managementenerfahrung in Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie namhafte Vertreter aus Wissenschaft und Lehre. Alle sind mit großem Engagement beteiligt. Hinzu kommt die bereits angesprochene überschaubare Größe der Ideenwerkstatt.

### 3. Was uns am meisten beschäftigt, ist ...

... Im Rahmen unseres aktuellen Jahresthemas beschäftigen wir uns mit der Frage: Was macht Controller erfolgreich(er)? Diese Frage wollen wir mit Blick auf das Verhalten von Controllern und Managern beantworten und bewusst nicht aus Sicht der fachlichen Fähigkeiten und Instrumente. Zu diesem Thema wollen wir bis Ende des Jahres ein Whitepaper erstellen.

### 4. Wichtigstes Fachthema im Bereich Controlling?

Aufgrund unseres aktuellen Schwerpunkthemas sind dies drei Bereiche:

- Das Entscheidungsverhalten von Managern und dabei insbesondere der Einsatz von Heuristiken.
- Die Wirkung der Informationsaufbereitung auf das Entscheidungsverhalten.
- Die „Diversity“, also die Unterschiedlichkeit, zwischen der Rolle des Controllers und des Managers.

### 5. Leiter der Ideenwerkstatt zu sein, finde ich ...

... motivierend, weil ich neue Themen in die Controller-Community einbringen und so zur Weiterentwicklung des Controllings beitragen kann.

steht noch viel Potenzial bei der Entwicklung geeigneter Lösungen“, sagt er. Daneben ist für ihn „Verhalten“ im Controlling ein spannendes Thema, denn „Controlling ist viel zu lange durch eine rein sachliche Brille betrachtet worden. Erfolgreiches Controlling muss aber individuelle Verhaltensaspekte viel stärker berücksichtigen“, so seine Erkenntnis.

Die Mitwirkung in der Ideenwerkstatt übergibt Johannes Isensee nun an einen weiteren wissenschaftlichen Mitarbeiter am IPRI, Andreas Aschenbrücker. Der 29-Jährige hat zuvor Sport-

wissenschaften mit Schwerpunkt Sportökonomie in Marburg/Mainz sowie Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling und Statistik in Mainz absolviert. ■



Johannes Isensee



Andreas Aschenbrücker

## Arbeitskreis-Termine

### ■ Fachkreis Business Intelligence

13. Sitzung  
Thema: Wertbeitrag von Business Intelligence  
02.09.2011, 10.00 Uhr  
IBM Deutschland GmbH  
Hechtsheimer Straße 2  
55131 Mainz  
Fachkreisleiter Prof. Dr. Andreas Seufert  
andreas.seufert@i-bi.de

### ■ Fachkreis Controlling und Qualität

26. Fachkreissitzung  
09.09.2011, 10.00 Uhr  
Köln, Flughafen  
Fachkreisleiter Rainer Vierегge  
r.vierегge@4егge4you.de

### ■ Fachkreis Kommunikations-Controlling

16. Treffen  
17.11.2011 bis 18.11.2011  
FAK-Leiter Dr. Reimer Stobbe  
rstobbe@munichre.com

### ■ Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

49. AK-Sitzung  
Thema: Green Controlling  
15.09.2011, 16.00 Uhr bis  
16.09.2011, 17.00 Uhr  
LIDO in Senftenberg

Deutsch-polnisches Treffen  
der deutsch-polnischen Arbeitsgruppe  
05.11.2011 bis 06.11.2011  
Arbeitskreisleiterin Bärbel Kuhn  
Baerbel.Kuhn@alba.info

### ■ Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz

„Candrian Catering vor und hinter  
den Kulissen“  
16.09.2011, 15.30 Uhr  
Candrian Catering AG, Bahnhofplatz 15  
8021 Zürich  
Treffpunkt: Gruppentreffpunkt rot Haupthalle  
des Hbf Zürich  
Feines Controlling. Wenn vorne die Korken  
knallen und die Sonne den Geist und die Seele  
wärmt, herrscht hinter den Kulissen perfekt  
koordinierte Hektik. Dieses Uhrwerk der

Candrian Catering AG wird uns Thomas Keller  
näher bringen.  
15.30-17.00 Besichtigung vor und hinter  
den Kulissen  
17.00-18.00 Fragen und Antworten an  
CFO Thomas Keller  
Anschliessend Apéro riche und Abendessen.  
Die Teilnehmerzahl ist auf 20 beschränkt.  
Anmeldung bitte an Davide Pezzotta per Mail:  
davide.pezzotta@zhaw.ch

„Strategiecontrolling: Mission Possible?“  
26.09.2011, 15.00 Uhr ZHAW Winterthur  
Inhalt: Ein paar Punkte auf einer CEO-Power-  
point-Folie bedeuten oft Hunderte, wenn  
nicht Tausende von Maßnahmen, welche auf  
unterschiedlichen Unternehmensstufen und  
von zahlreichen Verantwortlichen umgesetzt  
werden müssen. Hierbei den Überblick zu be-  
halten ist nicht einfach! In einem Workshop,  
der sich an die Mitglieder des AK ZHO wendet,  
behandeln wir primär die Herausforderungen,  
die sich bei der effektiven Strategieumsetzung  
ergeben.

Leitung Arbeitskreisleiter  
Prof. Dr. Marco Passardi  
marco.passardi@zhaw.ch

### ■ Arbeitskreis West III

53. Sitzung  
22.09.2011, 15.59 Uhr, bis  
23.09.2011, 17.00 Uhr  
Themen: Nachhaltigkeit und Controlling,  
Supply Chain Management  
AK-Leiter Martin Herrmann  
AK-West3@Herrmann-Controlling.de

### ■ Arbeitskreis Weser-Harz

28. AK-Treffen  
22./23.09.2011  
AK-Leiter Wolfgang Schneider  
schneider.gifhorn@gmx.de

### ■ Branchenarbeitskreis Banken

Arbeitskreis-Sitzung  
29.09.2011 bis 30.09.2011 München  
AK-Leiter Axel Kodlin  
axel.kodlin@spksh.de

### ■ Arbeitskreis Westfalen

1. Sitzung des Arbeitskreises  
06.10.2011, 15.59 Uhr, bis  
07.10.2011, 16.00 Uhr  
Themen: Innovationsprozess managen  
und Marktsegmentergebnisrechnung  
Parador GmbH & Co.KG, Coesfeld  
Arbeitskreis-Leiterin Christiane Strathaus  
Christiane.Strathaus@Parador.de

### ■ Arbeitskreis Zentralalpen

07.10.2011, 14.00 Uhr Herbsttreffen  
AK-Leiterin Dr. Eva-Maria Dornauer  
eva.dornauer@uibk.ac.at

### ■ Arbeitskreis Nordwestschweiz

Controlling in einer öffentlichen Forschungs-  
institution und Vorstellung eines ausgewählten  
Fachkreises  
28.10.2011, 13.00 Uhr  
Zürcherstraße 111, 8903 Birmensdorf  
In der eidg. Forschungsanstalt WSL und auf  
Einladung von Dr. Hans-Caspar Bodmer stehen  
folgende Themen auf der Agenda:

- Vorstellung der WSL
- Besonderheiten des Controlling an einem  
öffentlichen Forschungsinstitut
- Aktuelles aus dem ICV
- Vorstellung Ergebnisse eines Fachkreises:  
Risk Management, Budgetierung und Pro-  
jekt-Controlling
- Bearbeitung der praktischen Fragestellung  
AK-Leiter Christian Baumgartner  
christian.baumgartner@arcondis.com

### ■ Arbeitskreis Thüringen

Thema: (u.a.) Steueränderungen 2012  
Herbsttagung am 18.11.2011 bis 19.11.2011  
Niederlommatszsch, Meißen  
AK-Leiter: Thomas Gross  
ICV@gross.or.at

*Detaillierte Informationen zu allen Terminen  
des ICV und seiner Arbeitskreise finden Sie auf  
unserer Webseite [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
im Bereich „Veranstaltungen“*



## Der Stellenmarkt für alle, die Kennzahlen präziser brauchen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 36. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

**Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 02. November 2011**

Anzeigenschluss 15. September 2011

Druckunterlagen 30. September 2011

**IHRE ANZEIGENHOTLINE**

0931 2791541

Wir beraten Sie gerne.

**CONTROLLER**  
Magazin

# Happy Birthday 40 Jahre Stufe 1



## 40 Jahre Controllingwissen sind Ihnen sicher

### Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2011

#### **Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm**

##### **Stufe I**

10. bis 14. Oktober in Bernried  
17. bis 21. Oktober in Feldafing (engl.)  
24. bis 27. Oktober in Zürich

#### **Einstieg in Wissen kompakt für Nicht-Controller**

##### **Finanzmanagement und Controlling**

11. bis 13. Oktober in Potsdam  
22. bis 24. November in  
Schloss Hohenkammer bei München

#### **CAP Controller's Advanced Program**

##### **Konfliktmanagement für Controller**

28. bis 30. November in Köln

##### **Projekte erfolgreich durchsetzen**

28. Nov. – 02. Dezember in Berlin

#### **Aus unserer Fachseminar-Reihe**

##### **Verrechnungspreise**

04. bis 06. Oktober in Feldafing

##### **Finanz-Controlling**

10. bis 12. Oktober in Starnberg

##### **Personal-Controlling**

17. bis 19. Oktober in Feldafing

##### **Prozesskostenrechnung**

17. bis 19. Oktober in Starnberg

##### **Kommunikations- und Marketing-Controlling**

17. bis 19. Oktober in Starnberg

##### **Business Charts mit Excel**

24. bis 25. Oktober in Hamburg

##### **Einkaufs-Controlling**

24. bis 26. Oktober in Hamburg

##### **Controlling der IT-Kosten**

24. bis 26. Oktober in Hamburg

##### **Managementberichte**

07. bis 09. November in Feldafing

##### **Business Charts mit Excel**

10. bis 11. November in Feldafing

**Buchen Sie jetzt!**

Buchung und Information unter:

**+49 (0)89 89 31 34-0 oder [www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)**

**controller akademie®**  
aus der Praxis für die Praxis