

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

**Kennzahlen**

**Dienstleistungscontrolling**

**Benchmarking**

**E-Wirtschaft  
Immobilien  
Transferpreise  
Werttreiber**





## Controller Akademie Wissen optimal ergänzen



**Buchen Sie jetzt!**

### Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2012

#### **Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm**

##### **Stufe I**

06. bis 10. Februar in Feldafing  
13. bis 17. Februar in Bernried  
20. bis 23. Februar in Hamburg  
27. Februar bis 01. März in Frankfurt  
05. bis 09. März in Feldafing (englisch)

#### **Einstieg in Wissen kompakt für Führungskräfte**

##### **Finanzmanagement und Controlling**

07. bis 09. Februar im Lufthansa  
Training & Conference Center, Seeheim  
13. bis 15. März in Köln

#### **Bank Controller's Ausbildungsprogramm**

##### **Grundseminar**

19. bis 23. März in Bernried

##### **CAP**

#### **Controller's Advanced Program**

##### **Führen**

05. bis 09. März in Feldafing

#### **Aus unserer Fachseminar-Reihe**

##### **Personal-Controlling**

13. bis 15. Februar in Feldafing

##### **Controlling mit Kennzahlen**

27. bis 29. Februar in Bernried

##### **Strategieentwicklung**

05. bis 07. März in Feldafing

##### **Einkaufs-Controlling**

05. bis 07. März in Bernried

##### **Projekt-Management und -Controlling**

12. bis 14. März in Feldafing

##### **Gemeinkosten-Controlling**

12. bis 14. März in Bernried

##### **Controlling der IT-Kosten**

12. bis 14. März in Feldafing

##### **Risikomanagement**

26. bis 28. März in Bernried

##### **Managementberichte**

26. bis 28. März in Bernried

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

Accenture-interne Verwendung

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

nach einem turbulenten und ereignisreichen Jahr 2011 starten wir zu Recht erwartungsvoll ins Jahr 2012. Das Vertrauen in stabile Schuldner und Währungen ist gedämpft, unser **Umfeld** insgesamt **volatil**, was Finanzierungsquellen, Absatz- und Beschaffungsmärkte betrifft. Gleichzeitig freuen wir uns über eine gesunkene Arbeitslosigkeit und gute Auslastung in vielen Unternehmen. Die **Fitnesskuren** während der letzten Wirtschaftskrise machen sich da **positiv bemerkbar**.

## Arbeiten in volatilen Märkten

Um als Unternehmen in diesem Umfeld auf dem Weltmarkt punkten zu können, bedarf es mehrerer Faktoren:

- Technisch herausragende und zuverlässige Produkte, auf den Kunden zugeschnittene Dienstleistungen, die etwas mehr bieten als erwartet und das zu fairen Preisen,
- Schnelligkeit, bei der Reaktion auf Kundenwünsche, und
- eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Organisation, die sich herzeigen lässt.

Die **Hochleistungsorganisation** ist unter anderem:

- schlank, aber nicht aufgebläht,
- reagiert schnell und flexibel und ist deshalb
- mit Reserven ausgestattet.

Dabei ist das intelligente Zusammenarbeiten in **Netzwerken**, mit echten Partnern, wichtiger denn je. So organisiert man sich Flexibilität und zusätzliche Ressourcen. Teilt sich manch zusätzlichen Gewinn und durchleidet Unterauslastungen.

Wie merken Sie, dass Sie in solch einem Unternehmen arbeiten? Sie können **sich fallen lassen**, ohne abzustürzen, sondern werden aufgefangen. Trotzdem **schreiten Sie voran, in zügigem Tempo**. Es wird geplant, aber mit nicht zu viel Aufwand. Trotz, oder gerade wegen einer offenen Planung bleiben Sie flexibel und passen sich schnell an, wenn etwas passiert. Risiken sind bekannt und werden vermieden, aber nicht alle. Wer nämlich versucht, jedes Risiko auszuschließen, wird im unternehmerischen Sinne nicht vorwärts kommen.

## Was können wir als Controller hier leisten

Als Controller haben wir die wichtige Aufgabe, auf das Gleichgewicht, die Balance, zu achten! Planen, aber nicht zu detailliert. Das Umfeld im Auge behalten, Trends erkennen, Forecasts erstellen, warnen, Maßnahmen auslösen. Risiken vermindern und Chancen nutzen. Kosten senken, Reserven erhalten und Innovation vorantreiben. Und so weiter ...



■ Dr. Klaus Eismayer

Chefredakteur Controller Magazin,  
Vorstandsmitglied des Verlag für  
ControllingWissen AG

Vorstandsmitglied und Trainer der  
Controller Akademie AG

k.eismayer@controllerakademie.de

## Selbst erlebt

Die Zeilen schrieb ich an einem Donnerstag in einer Klinik, am Tag nach einer Bandscheiben-OP. Sonntag bis Dienstag war ich noch im Seminar gewesen, in der Mittagspause bei der Tomografie, Dipl.-Kffr. Nga Le und Dipl.-Ing. Dietmar Pascher hatten das Seminar dann erfolgreich zu Ende geführt, die Teilnehmer haben dabei großartig mitgemacht. Im Hintergrund, bei der Controller Akademie, bei Haufe und dem VCW wurden Termine verschoben, Vollmachten vorbereitet, etc. Es beschert ein gutes Gefühl und ist eine große Leistung, **wenn eine Organisation**, ob groß oder klein, **Unplanbares gut wegsteckt ...** und das **mit Sympathie, Sorge und Effizienz**.

## Personalien

Ich habe gelesen, dass Zugvögel deshalb in der typischen Keilform versetzt fliegen, weil sich der Luftwiderstand für das einzelne Tier so um ca. 30 % reduziert. An der Spitze wechseln sich die Vögel dabei ab.

Ähnliches vollführen wir gerade in der **Controller Akademie AG**. Dort hat mein Trainerkollege Prof. Dr. Martin Hauser sein **Vorstandsamt**, an der Seite von RA Conrad Günther, an mich weitergegeben. Ich habe seine Position eingenommen und wir „fliegen“ in unvermindertem Tempo weiter, in die eingeschlagene Richtung. Das Bandscheibenthema ist ja mittlerweile ausgestanden :-)

Und – RA Conrad Günther wurde im November zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden der VCW AG gewählt – wir gratulieren!

Ich wünsche Ihnen ein erfreuliches und erfolgreiches Jahr 2012.

Dr. Klaus Eismayer  
Herausgeber

## Titelthema



**Dienstleistungscontrolling**  
Seite 16 + 30

## Aktuell



**Kennzahlen und Benchmarking**  
Seite 24 + 36 + 54 + 61

## Alfred Biels Literaturforum



**Fachbücher im Fokus**  
Seite 93

<b>Editorial</b>	1
Alfred Biel	
<b>Interview mit Prof. Dr. Joachim Sandt zum Thema: Der Controller als Change Agent</b>	4
Peter Schentler   Matthias Tyssen	
<b>Transferpreisgestaltung in länderübergreifenden Konzernen</b>	10
Gustav Bergmann   Jürgen Daub	
<b>Dienstleistungsproduktivität – Vom Messen des Unmessbaren</b>	16
Michael Kappes   Markus Schneider	
<b>Best Practice-Planung auf Basis des rollierenden Forecasts</b>	22
Matthias Frei   Norbert Klingenbiel   Fabio Mazzariello	
<b>Umfang und Struktur des Working Capital in Schweizer Unternehmen</b>	24
Klaus Schopka	
<b>Controlling für IT-Dienstleister</b>	30
Andreas Taschner	
<b>Optionen eines Kennzahlenmanagements in KMUs</b>	36
Ralf Kesten	
<b>Performancemessung für Bestandsimmobilien mit zeitlichen Grenzgewinnen und Net Present Values – Teil 1 -</b>	42
Kerin und Frank-J. Witt	
<b>Controllingboykott und Controllingbehinderung – Teil 1 -</b>	48
Erdogan Akin   Claus W. Gerberich   Uwe Schulze	
<b>Das Dynamische Führungscockpit als Management-Instrument für die Kennzahlenorientierte Unternehmensführung im Mittelstand</b>	54
Matthias Schmieder	
<b>Kosten der Rechnungslegung</b>	61

**Inserentenverzeichnis Anzeigen:** Haufe-Lexare, 3 | Denzhorn, 7 | prevero, 13 | Vahlen Verlag, 21 | pmOne, 35 | ICV, 53 | Controller Akademie, U2 | Stellenanzeige, U3 | Corporate Planning, U4

**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilage:** Akademie für internationale Rechnungslegung, Barc, Haufe Akademie

## Impressum

ISSN 1616-0495 37. Jahrgang



### Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayr, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Vorstandsmitglied und Trainer 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 Eiselmayr, [k.eiselmayr@controllerakademie.de](mailto:k.eiselmayr@controllerakademie.de)  
Susanne Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@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 Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@vcw.de)

### Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung

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

### Verlagssitz

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

### Literaturforum

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

**Online-Shop** [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.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 Controlling-Ansehen  
im Unternehmen weiter  
gestärkt**  
Seite 103

Jürgen Weber <b>Controller &amp; Compliance</b>	62
Frank Hartmann <b>Nutzung von Härtegradcontrolling im Rahmen komplexer IT-Implementierungsprojekte</b>	64
Thorsten Knauer   Alexander Nuss   Andreas Wömpener <b>Der instrumentelle Kern des Controllings</b>	67
Andreas Löhner   Wilfried Lux <b>Werttreiber und Risiken in Unternehmen</b>	73
Stefani Rahmel   Malte Rönz   Wolfgang Völl <b>Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels</b>	80
Andreas Flanschger   Markus Ringhofer   René Winkler <b>Akzeptanz der Prozesskostenrechnung bei Logistikprozessen</b>	85
Peter Hoberg <b>Die Sinnhaftigkeit einer Frauenquote</b>	90
Dietmar Pascher's <b>Controllerrätsel</b>	92



Mit Haufe nutzen Ihre Mitarbeiter das Wissen von heute mit der Technik von morgen. Versprochen.



Haufe Finance Office Premium bietet Ihnen immer aktuelles Fachwissen im Finanz- und Rechnungswesen. Die neuen e-Trainings ermöglichen eine flexible und individuelle Weiterbildung für Ihre gesamte Abteilung. So sind Ihre Mitarbeiter immer gewappnet – heute und in Zukunft.

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

**Herstellung** deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting

**Druck** Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 76 05 - 0

**Erscheinungsweise**

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 139,80 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**  
gettyimages

# Der Controller als Change Agent

## Interview mit Prof. Dr. Joachim Sandt

von Alfred Biel

**Die Veränderungsdynamik auf den verschiedensten Arbeits- und Lebensfeldern gewinnt an Wirksamkeit. Der Wandel vollzieht sich immer rascher und intensiver.** Diese Entwicklung stellt die Unternehmen in die Notwendigkeit, jene Veränderungsprozesse auch zu gestalten und zu steuern. Anderenfalls drohen Fehlentwicklungen, Reibungsverluste oder Reformstau.

**Controller verstehen sich als „Business Partner“.** Diese Rolle schließt ausdrücklich mit ein, an der Entwicklung und auch an der Veränderung des Business teilzuhaben. Es stellt sich die Frage nach der Rolle und Funktion der Controller im Change Management, im Management des Wandels. Um diese Fragestellung geht es in diesem Interview.

**Biel:** Schön, Herr Prof. Dr. Sandt, dass wir wieder miteinander zu tun haben. Journalistische Prinzipien und der Ethik-Kodex des Deutschen Fachjournalisten Verbandes legen mir nahe, unsere Leserinnen und Leser darüber zu informieren, dass wir uns seit vielen Jahren kennen und seit etwa 15 Jahren im Austausch stehen. Dieser Kontakt ergab sich während Ihrer Zeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber.

Ich gebe diesen Hinweis aber auch sehr gerne, weil ich mich an viele anregende und spannende Diskussionen mit Ihnen erinnere. Sie haben gemeinsam mit Weber im Jahre 2010 am Thema **„Aufgaben der Controller in Veränderungsprozessen“** gearbeitet und zusammen mit Weber in der Reihe Advanced Controlling den Band „Controlling und Change Management“ veröffentlicht. Bitte erlauben Sie, für das Controller Magazin einige Nachfragen zu stellen.

**Sandt:** Ja, sehr gerne

**Biel:** Zunächst eine grundsätzliche Frage. Aufgabe und Rolle des Controllers bzw. der Controllerin haben sich im Zeitablauf deutlich verändert, wie ein Blick auf Diskussionen, Studien und Veröffentlichungen zeigt. Wir haben aber nicht nur eine Veränderung, sondern zunehmend auch eine Erweiterung von Aufgabe und Rolle festzustellen. **Der „Controller als Change Agent“ ist eine weitere Facette dieses Zuwachses an Aufgaben und Verantwortung.** Wie weit ist dies realistisch? Wie weit können die Controller in der Praxis diesen Erwartungen tatsächlich gerecht werden? Wunschdenken oder doch eher Realität?

**Sandt:** Sie sprechen einen sehr wichtigen Punkt an. In der Tat kommen immer mehr Aufgaben auf die Controller zu. Denken wir z. B. an die **zusätzlichen Aufgaben** im Rahmen der internationalen Rechnungslegung nach **IFRS**. Controller sind nun auch z. B. Informationsdienstleister für die Bilanzbuchhalter im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Rechnungslegung, z. B. bei Werthaltigkeitstests gemäß IAS 36. Zudem kommen im Rahmen von **Compliance** neue Aufgaben hinzu. Und dann noch **Change Management-Aufgaben?** Das scheint sehr viel, zu viel.

**Biel:** Warum ist diese Facette, über die wir hier diskutieren, im breiten Aufgabenspektrum der Controller dennoch ein bedeutendes Thema?

**Sandt:** Aber gerade CM-Aufgaben (CM = Change Management) unterstützen das zentrale Ziel der Controller, nämlich Business Partner zu sein oder zu werden. Dabei müssen nicht notwendigerweise neue Aufgaben komplett übernommen werden. Bereits die Verknüpfung

und Verzahnung mit anderen Steuerungsinstrumenten und Abteilungen kann sehr effektiv sein. Es geht sozusagen nicht um einen weiteren „Vollzeitjob“, sondern um eine stärkere Vernetzung, eine **stärkere An- und Verbindung zum Change Management.**

**Biel:** Gibt es hierfür positive Beispiele?

**Sandt:** Ja, beispielsweise findet sich in dem von Ihnen erwähnten Buch ein Exempel, wie **Financial Controller und Six Sigma-Manager im Starwood-Konzern** zusammen arbeiten. Ein weiteres Beispiel ist die Organisationseinheit **OPEX – Operational Excellence bei Evonik Degussa**. Es ist mittlerweile ein **„Transmissionsriemen“ zwischen Konzerncontrolling und operativen Einheiten.**

**Biel:** Wie sehen Controller die von Ihnen geforderte stärkere Einbindung. Was sagt Ihre Erfahrung?

**Sandt:** Controller und Controller-Abteilungen haben sich in ihren Leitbildern als Business Partner positioniert. Das ist ein sehr anspruchsvolles Ziel – und hat Folgen. Controller sollten sich selbstkritisch die Frage stellen, inwieweit sie diesem Leitbild gerecht werden. Ist dieses Ziel ernstgemeint, gehört die proaktive Unterstützung von Veränderungsprozessen dazu!

**Biel:** Wie gehen die Unternehmen mit diesem Thema um? Können Sie die praktische Umsetzung veranschaulichen?

**Sandt:** **BASF** z. B. hat dies explizit in ihrem **Controlling-Verständnis** als Business Partner aufgenommen – **„initiate & drive change“**. Transparenz zu schaffen ist ein notwendiger erster Schritt für erfolgreiche Controller-Arbeit. Aber wenn Controller den operativen Führungskräften lediglich mitteilen, dass die „Ampel“ auf Gelb oder auf Rot steht, führt dies auf beiden Seiten mittelfristig zu Frustration. Ein weiterer Schritt könnte sein, aufzuzeigen, wie die Ampel wieder auf Grün geschaltet bzw. ein Zielwert erreicht werden kann. Dazu müssen – wie angesprochen – Controller nicht notwendigerweise komplett neue Aufgaben übernehmen. Aber zumindest eine Verknüpfung mit anderen Steuerungsinstrumenten und Abteilungen muss gewährleistet sein. Beispielsweise kann

ein Controller, der für eine Organisationseinheit ein Problem mit dem Forderungsbestand identifiziert hat, einen **Verbesserungsworkshop mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprogramm (KVP) aufsetzen**, z. B. Six Sigma. Der Controller übergibt dann den Staffeln an den Six Sigma-Manager. Er bearbeitet mit einer sehr strukturierten Problemlösungsmethode das vom Controller aufgezeigte Problem.

**Biel:** Change Management bzw. Veränderungsmanagement ist eigentlich nichts grundsätzlich Neues, aber die Bedeutung und Dringlichkeit scheinen zu wachsen. Was ist neu, was ist anders geworden?

**Sandt:** Nichts ist so konstant wie die Veränderung – für diesen Satz müsste man in einer anderen Gesprächsrunde 5 € in das Phrasenschwein einzahlen. Aber immer deutlicher wird, **dass aufgrund der globalen und vernetzten (Wirtschafts-)Welt die Anzahl sogenannter disruptiver Veränderungen zugenommen hat**, d. h. eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung wird möglicherweise vollständig verdrängt. Denken Sie nur an die Auswirkungen der Atomkatastrophe in Japan für deutsche Unternehmen, die Veränderungen im Computer- und Mobiltelefonmarkt durch die Produktinnovationen von Apple.

**Biel:** Bei einer solchen Dynamik ist es wohl von fast existenzieller Bedeutung, die erforderlichen Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen – und dies ohne den laufenden Betrieb zu belasten. Wie kann dies gelingen? Brauchen die Unternehmen in den dynamischen Veränderungsprozessen nicht auch eine gewisse Stabilität? Wie lassen sich Stabilität und Veränderung ausbalancieren?

**Sandt:** Ja, die Balance und deren Management sind wichtig. **In der Organisationstheorie gibt es hierfür den Begriff der „beidhändigen (ambidextrous)“ Organisation – die Balance zwischen „exploitation“ und „exploration“ bzw. Effizienz des bestehenden Geschäftsmodells und Innovation.** Diese Balance herzustellen ist alles andere als leicht, aber wie sagen Führungskräfte gerne: „Einfach kann jeder.“

**Biel:** Gibt es eine Methodik, die hierbei hilfreich und nützlich ist?

**Sandt:** Um die Mitarbeiter bei Veränderungen mitzunehmen, hilft ein einfaches Phasenmodell. Es wurde bereits Ende der vierziger Jahre des letzten Jahrhunderts von **Kurt Lewin** entwickelt: **Unfreeze – move (change) – re-freeze**. In der ersten Phase „Unfreeze“ werden die bestehenden Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen und die Notwendigkeit der Veränderung erarbeitet. Die zweite Phase „Move/Change“ stellt die eigentliche Veränderung beziehungsweise Implementierung dar. Die dritte Phase „Refreeze“ fokussiert darauf, die Veränderungen zu stabilisieren und zu institutionalisieren. Ein Rückfall in alte Routinen soll verhindert werden.

**D. h., bevor man – vor allem radikale – Veränderungen angeht, sollten die Mitarbeiter angemessen vorbereitet werden.** Später gilt es, die Veränderung zu institutionalisieren oder – wie Sie es genannt haben – zu stabilisieren. Zu diesem generischen Drei-Phasenmodell gibt es differenzierendere Aspekte, auf die ich hier aus Zeitgründen nicht näher eingehen möchte. Das Drei-Phasenmodell ist einfach, aber hier gilt (leider): **„Common sense“ ist nicht „common practice“.**

**Biel:** Was sagt Ihre Praxiserfahrung?

**Sandt:** Kürzlich erlebte ich wieder in einem MDAX-Konzern, dass erst nach der Reorganisation Workshops organisiert wurden, um den Unmut der Mitarbeiter aufzufangen. Die „Unfreeze“-Phase sollte in größeren Veränderungsprozessen systematisch berücksichtigt werden. Nach jeder Veränderung muss man den geänderten Prozess auch stabilisieren. Einige stellen die Frage: Ist nicht eine Organisation möglich, die „chronically unfrozen“, chronisch aufgetaut ist? Vielleicht gibt es Menschen, die dies mögen und gut machen. Aber ist das die Mehrheit?

Meiner Erfahrung nach nicht unbedingt. **Gerade in Zeiten der konstanten Veränderung benötigen Mitarbeiter stabile Anker – privat aber auch in den Unternehmen.** Ein klares Leitbild mit eindeutig gelebten Werten – durch die Führung – kann zu dieser geforderten

Stabilität beitragen. Zudem geht es darum, Veränderungsprozesse – wenn sie denn konstant, d. h. wiederkehrend sind – auch ansatzweise zu strukturieren und zu standardisieren – hier gibt es viele Beispiele, bspw. den CAP – change accelerating process bei General Electric, DP DHL nennt es ACT – accelerating change technique. Daher haben einige Unternehmen diese Methoden und Vorgehensweisen nicht nur strukturiert und standardisiert, sondern auch eine Organisationseinheit geschaffen. Sie soll die Anwendung der Strukturen und Standards sicherstellen.

Ein Beispiel sind die hoch strukturierten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse gemäß Six Sigma mit Vollzeit-Spezialisten, sogenannten Black Belts und Master Black Belts. Sie beherrschen die Methoden und wenden sie mit Vertretern der Fachabteilungen für (vom Controller?) identifizierte Problembereiche an. Ein weiteres Beispiel ist OPEX bei Evonik Degussa, eingerichtet, um an allen Standorten des Konzerns in über 100 Ländern die operative Exzellenz zu fördern. Aus einer ursprünglich nur vorübergehend geplanten Organisationseinheit wurde aufgrund des Erfolgs eine dauerhafte. Übrigens: Im OPEX-Team sind auch Controller (bewusst) vertreten. OPEX dient u. a. auch als Mittler zwischen dem finanzorientierten Konzerncontrolling und den operativen dezentralen Einheiten. Es hilft den operativen Einheiten konkret, die Ampeln auf Grün zu schalten.

**Biel:** An dieser Stelle sollten wir Six Sigma kurz definieren.

**Sandt:** **Six Sigma** ist ein statistisches Qualitätsziel und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements bzw. ein hoch strukturierter kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Ihr Kernelement ist die **Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Geschäftsvorgängen mit zahlreichen und vielfältigen Methoden.** Die Ziele orientieren sich an finanzwirtschaftlich wichtigen Kennzahlen des Unternehmens und an Kundenbedürfnissen. Insofern besteht auch eine **Verwandtschaft zu den Methoden der Controller.**

**Biel:** Gut gemanagte Veränderungsprozesse sind offenbar ein entscheidender Stellhebel für

	Radikale Veränderung	Inkrementelle Veränderung
Ansatz	top down	bottom up
Auswirkung	radikal	inkrementell
Kritische Aspekte	- richtige Analyse und Lösung - Implementierung	Aktivierung von Führungskräften und Mitarbeitern

Abb. 1: Kritische Aspekte radikaler und inkrementeller Veränderungen<sup>1</sup>

den Erfolg von Unternehmen. Daher lassen Sie uns bitte an dieser Stelle die **Arten der Veränderungen nach Umfang und Auslöser** ansprechen. Gibt es eine Kategorisierung, die für die praktische Arbeit hilfreich und nützlich ist?

**Sandt:** Ich möchte es schlagwortartig versuchen (vgl. Abbildung 1):

- **Revolutionäre, radikale versus evolutionäre, inkrementelle**, d. h. grundlegende oder sich allmählich und stufenweise entwickelnde Veränderungen. Erstere sind top down, letztere eher bottom up.
- **Proaktives als auch reaktives Initiieren der Veränderungen ist möglich.** Man kann eine Situation herbeiführen oder beherrschen, indem man, anstatt auf etwas Geschehenes zu reagieren, durch differenzierte Vorausplanung und zielgerichtetes Handeln

die Entwicklung eines Geschehens selbst bestimmt. Man kann aber auch rückwirkend, nachträglich reagieren (müssen).

**Biel:** Diese **Veränderungen unterscheiden sich** sicher nicht nur hinsichtlich ihrer Auswirkungen, sondern **auch in ihrem jeweiligen Ansatz**. Was sollten Controller wissen und beachten?

**Sandt:** Ja, die Voraussetzungen, die Ausgangssituation sind unterschiedlich.

- **Bei radikalen Veränderungen** geht es zuerst um die richtige Analyse und Lösung, dann um die sorgfältige Implementierung.
- **Bei inkrementellen Veränderungen** kommt es hingegen auf die Aktivierung von Führungskräften und Mitarbeitern an. Evtl. nicht nur durch eine entsprechende Kultur,

sondern durch diese Kultur fördernde Strukturen und Systeme – kurz ausgedrückt: herrscht Prinzip Hoffnung oder schafft das Management Strukturen und Prozesse, welche die Aktivierung der Mitarbeiter wahrscheinlicher machen.

**Biel:** Lassen Sie uns wieder zum Ausgangspunkt kommen. Wir führen ja diesen Dialog insbesondere für Controllerinnen und Controller in der Praxis. Bitte geben Sie uns einige Beispiele für Controlleraufgaben in Veränderungsprojekten bzw. Veränderungsprozessen. Wie lassen sich Rollen und Aufgaben der Controller in Veränderungsprozessen umreißen?

**Sandt:** Hilfreich ist die angeführte Unterscheidung in radikale und inkrementelle Veränderungsprozesse. Bei radikalen Veränderungen ist zunächst die Analyse bedeutsam: Ist eine radikale Veränderung notwendig – am besten vor einer Gewinn- oder sogar Cash-Krise? **Controller können hier wertvolle Beiträge liefern durch ihre Zahlenkenntnis und Methodenkompetenz.** Dabei ist wieder das Thema Verknüpfung wichtig – **Verknüpfung mit Unternehmensentwicklung bzw. Strategieabteilung.** Das setzt voraus, dass Controller nicht nur die Finanzzahlen beherrschen, sondern auch das operative Geschäft verstehen – für einen Business Partner selbstverständlich (vgl. Abbildung 2).

Phasen im Management radikaler Veränderungen		Aufgabenspektrum von Controllern
<b>Drei-Phasenmodell</b> Lewin (1947)	<b>Acht-Phasenmodell</b> Kotter (1995)	<input type="radio"/> gering <input type="radio"/> mittel <input type="radio"/> hoch
Refreeze	⑧ Institutionalizing new approaches	<input type="radio"/>
	⑦ Consolidating improvements and producing still more change	<input type="radio"/>
Move	⑥ Planning for and creating short-term wins	<input type="radio"/>
	⑤ Empowering others to act on the vision	<input type="radio"/>
Unfreeze	④ Communicating the vision	<input type="radio"/>
	③ Creating a vision	<input type="radio"/>
	② Forming a powerful guiding coalition	<input type="radio"/>
	① Establishing a sense of urgency	<input type="radio"/>
Analyse Notwendigkeit für radikale Veränderung?		<input type="radio"/>

Abb. 2: Aufgabenspektrum von Controllern in Phasen radikaler Veränderung<sup>2</sup>

**Biel:** Wie kann ein Controller die erste Phase, die „Auftauphase“ fördern und unterstützen?

**Sandt:** Ein Controller kann gerade in der **Unfreeze-Phase unterstützen:** Mitarbeiter überzeugen, dass eine radikale Veränderung unumgänglich ist. Anders ausgedrückt: Business as usual funktioniert nicht mehr. Das ist vor allem im proaktiven Modus schwierig. Im reaktiven Modus, sprich es liegt bereits eine Gewinn- oder sogar Liquiditätskrise vor, ist dieser Teilschritt sogar einfacher. Aber diese Situation sollte selbstredend vermieden werden.

**Dabei ist ein Controller mit dem „Flipchart unterm Arm“ hilfreich:** Mitarbeitern erklären, dass der operative Gewinn (z. B. EBITDA) positiv ist, aber nicht ausreicht, um die Abschreibungen und Kapitalkosten zu decken. Zunächst müssen Mitarbeiter dies verstehen. Das setzt



allerdings voraus, dass Controller zielgruppenspezifisch kommunizieren können. In solchen Besprechungen sollte Fachjargon vermieden bzw. einfach vermittelt werden.

**Biel:** Und in den Phasen Move und Refreeze?

**Sandt:** In der Move- und Refreeze-Phase können Controller klassisch mit ihrem Berichtswesen unterstützen und zeigen, ob die Umsetzung der Veränderung planmäßig läuft und nachher stabil ist. Ein schönes Beispiel hierfür ist der Veränderungsprozesse bei Schering, nunmehr integriert in Bayer Health Care. Der Leiter Controlling war von Anfang an mit an Bord.

Bei inkrementellen Veränderungen gilt es, proaktiv Strukturen zu schaffen, damit Führungskräfte und Mitarbeiter selbst ihre Kreativität wirkungsvoll einsetzen können. Das sogenannte Ideenmanagement – altdeutsch: Betriebliches Vorschlagswesen – ist eine solche Struktur. Allerdings auf Ideen einzelner ausgerichtet. Ein team- und workshopbasierter Ansatz mit Qualitätszirkeln kann weiter strukturiert werden – mit Hilfe von speziell ausgebildeten Moderatoren. In diesem Fall kann man von KVP – kontinuierlichen Verbesserungsprogrammen bzw. -prozessen reden. Sie unterscheiden sich i. d. R. dadurch, wie stark sie methodisch und rollenmäßig strukturiert sind.

**Biel:** Vielleicht wollten Sie noch einmal auf Six Sigma zurückkommen?

**Sandt:** Six Sigma kann als ein sehr stark strukturiertes KVP angesehen werden. Die Verbesserungsworkshops werden anhand des DMAIC-Zyklus strukturiert.

- **Define:** In dieser Phase wird der zu verbessernde Prozess identifiziert, dokumentiert und das Problem mit diesem Prozess beschrieben.
- **Measure:** In dieser Phase geht es darum, auf Basis von Daten und Fakten festzustellen, wie gut der Prozess wirklich die bestehenden Kundenanforderungen erfüllt.
- **Analyse:** Ziel der Analysephase ist es, die Ursachen dafür herauszufinden, warum der Prozess die Kundenanforderungen heute noch nicht im gewünschten Umfang erfüllt.
- **Improve:** Nun wird die Verbesserung geplant, getestet und schließlich eingeführt.

- **Control:** Der neue Prozess wird mit den in Phase zwei identifizierten Daten und Kennzahlen überwacht und damit abgesichert.

Aus der Ideengenerierung resultiert also eine klare Definition des Problems bzw. der Kundenanforderungen des zu verbessernden Prozesses. Dies beinhaltet ein Verstehen des Problems und Prozesses sowie den Aufbau einer Problemanalyse, auf der Basis von belastbaren Daten und Fakten. Erst dann – mit einem umfassenden Problemverständnis – folgt die Phase, Ideen zu sammeln.

**Biel:** Was bedeutet dies für die von uns angesprochenen Verknüpfungsmöglichkeiten?

**Sandt:** Anhand des DMAIC-Vorgehens kann man sehr schön die Verknüpfungsmöglichkeiten mit (Financial-) Controllern aufzeigen. Sie können sicherstellen, dass die Verbesserungsworkshops auf Probleme fokussieren, die eine hohe GuV-Wirksamkeit haben. Des Weiteren können sie in der Measure-Phase die Verknüpfung zur GuV sowie zu wichtigen Finanzkennzahlen sicherstellen. Damit richten sie die Mitarbeiter auf die Finanzziele aus. In der Control-Phase ist die Mitwirkung der Controller selbstredend.

**Biel:** Können Sie an dieser Stelle wieder ein Praxisbeispiel und Veranschaulichendes einfügen?

**Sandt:** Im Rahmen von Six Sigma wird derzeit auch die Mitwirkung eines „Finanzfachmannes“ als sogenannter **money belt empfohlen** – spricht: die Projektkontrolle eines Controllers. Bei Starwood, das Six Sigma 2001 eingeführt hat, läuft die Zusammenarbeit zwischen Six Sigma Managern und Controllern sehr gut. Gegenbeispiele: Ein Tochterunternehmen eines deutschen DAX-Konzerns hatte Six Sigma eingeführt. Der verantwortliche Six Sigma Manager wollte Controller mit ins Boot holen. Diese sagten: Die Zahlen, die Sie zur Analyse verwenden, sind nicht in SAP und daher für uns nicht verwendbar.“ Ein anderes Negativbeispiel: Bei einem mittelständischen Automobilzulieferer kannte der Six Sigma Manager auf Anhieb nicht den Namen des Leiters Controlling – hier gibt es sicherlich keine Verknüpfung (vgl. Abbildung 3).

# 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:

**„Die Zeit die ich durch die Pflege der Excel-Daten verloren habe, kann ich jetzt wieder für die Analyse verwenden. Das ist schließlich die eigentliche Aufgabe eines Controllers.“**

Josef Cremer,  
Haix-Schuhe Produktions und Vertriebs-GmbH, Mainburg

**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

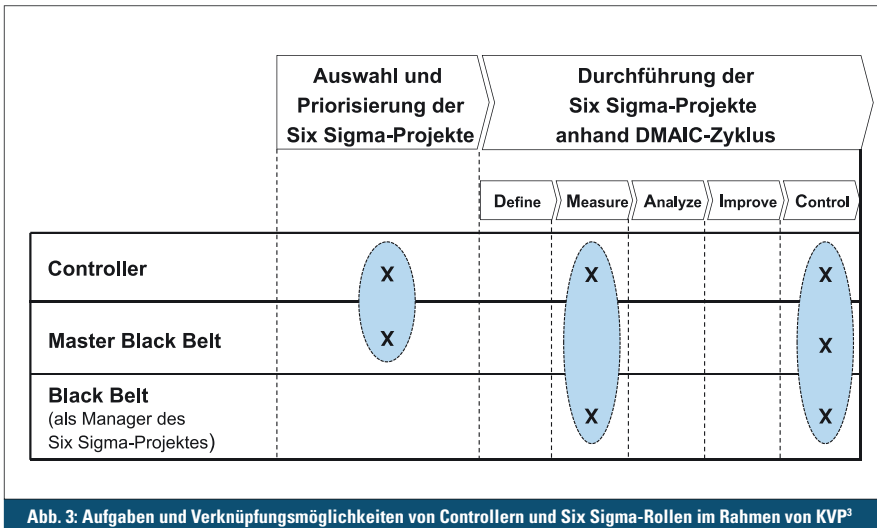


Abb. 3: Aufgaben und Verknüpfungsmöglichkeiten von Controllern und Six Sigma-Rollen im Rahmen von KVP<sup>3</sup>

**Biel:** Befasst sich die betriebswirtschaftliche Theorie auch mit diesen Fragestellungen?

**Sandt:** Ja, durchaus. Die ist auch in der Controlling-Forschung derzeit ein Thema unter dem Rubrum „**Management Control Systems as a package**“ – es kommt auf die Art und Weise der Verknüpfung und Verzahnung der Steuerungssysteme an, um deren Effektivität zu verstehen. Dazu gab auch der renommierte finnische Forscher Teemu Malmi auf der diesjährigen ACMAR – Annual Conference for Management Accounting and Control an der WHU in Vallendar die Keynote.

**Biel:** Kommt es bei Veränderungsprozessen mehr auf Führung oder mehr auf Strukturen an?

**Sandt:** Führung – Leadership ist unersetzbar. Methoden und Strukturen sind notwendig, aber nicht hinreichend.

**Biel:** Der Controllerpreis 2011, der auf dem 36. Congress der Controller verliehen wurde, wurde bezeichnenderweise für die Begleitung eines langjährigen Projekts durch das Controlling vergeben, und zwar der McDonald’s Deutschland Inc. für das Projekt „Initiativencontrolling Mc-Café“. „Die Kernmerkmale dieses ausgezeichneten Projekts liegen zum einen in der Konsequenz, den Aufbau eines Geschäftsfelds von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Implementierung und Weiterentwicklung über Jahre hinweg zu begleiten und zu unterstützen. Zum anderen ist die Entwicklung der Controller selbst, vom reinen Zahlenlieferanten zum Business

Partner, hervorzuheben. Beides in Summe macht das Projekt zu einem würdigen Gewinner des diesjährigen Controllerpreises“, wie Jürgen Weber als Vorsitzender der Jury ausführte. Ist dies ein Zukunftsmodell für Controller? Wollen und können Controller solche anspruchsvollen Aufgaben wahrnehmen – und dürfen sie es auch aus Sicht des Managements?

**Sandt: Spitzenbeispiele belegen, dass Controller in der Unternehmenspraxis zunehmend die Rolle als Change Agent annehmen und auch erfolgreich praktizieren.** Insofern diskutieren wir durchaus ein „Trendthema“.

**Biel:** Ein Change Agent ist ein Erneuerer, ein Betreiber des Wandels. Er bringt sich im Entwicklungsprozess ein und beeinflusst diesen, indem er forciert, steuert und unterstützt. Können Sie Controllerinnen und Controller zu dieser Aufgabe motivieren, in dem Sinne: „Veränderungen proaktiv unterstützt durch Controller“, sozusagen als Untertitel und Gütesiegel von betrieblichen Veränderungsmaßnahmen?

**Sandt: Controller und natürlich auch Controllerinnen sollten sich fragen: Was ist mein Wertbeitrag?** Das ist für eine Stabsabteilung schwierig. **Welche (operativen) Veränderungen haben sie mit angestoßen?** Sie sollten dafür sorgen, dass operative Führungskräfte das Finanz- und Rechnungswesen verstehen. Und verstehen, diese Brille – neben den anderen – aufzusetzen und klarer auch aus Sicht ihrer jeweiligen Kunden zu sehen. Wie

sieht die Verzahnung mit anderen Stabsabteilungen aus? Eine mögliche Strategie kann sein: Organisationsentwicklung bzw. KVP mit dem Controlling besser aufeinander abzustimmen, durchgängiger zu machen und miteinander zu vernetzen. Wenn z. B. kein KVP da ist, sollte ein (schlankes) KVP angestoßen und strukturiert werden. – ggf. mit einem (ehemaligen) Controller als Leiter – zudem eine wunderschöne persönliche Weiterentwicklung für die betreffende Person.

**Biel:** Über die Mühsal und Probleme der Controller habe wir bereits zu Beginn gesprochen. Wir nähern uns dem Schluss unseres Diskurses, daher die Frage, ist Change Management nicht auch eine Chance für Controller?

**Sandt:** Ja, natürlich! **Controller haben die Chance, sich als Change Agent weiterzuentwickeln.** Dadurch dienen sie nicht nur ihrem Unternehmen, sondern häufig auch sich und vielfach auch ihrer persönlichen Karriere. Infolgedessen kann ich unsere Leserinnen und Leser nur ermutigen, sich mit dieser Chance näher auseinanderzusetzen. Ich wünsche dabei viel Erfolg!

**Biel:** Controller definieren sich über Führungsunterstützung und sehen sich gerne als Rationalitätssicherer. Je mehr aber Controller ihre Rolle erweitern, selbst aktiv tätig werden, sich z. B. am Change Management beteiligen, desto schwieriger ist es, als unabhängiger Navigator und ökonomisches Gewissen aufzutreten und sich letztlich auch als Rationalitätssicherer zu verstehen. Die wachsende Komplexität der Controller-Tätigkeit spiegelt sich auch in den zugewiesenen Attributen, in den charakterisierenden Eigenschaften wider. **So herrscht heute weitgehend Konsens, dass Controller Mitverantwortung tragen.** In der neueren Literatur ist teilweise bereits vom „Mitführen“ die Rede. Geraten Controller nicht durch ihre zusätzliche Aufgaben in ein Dilemma hinsichtlich ihrer Funktion und ihres Selbstverständnisses?

**Sandt:** Sie treffen den Nagel auf den Kopf: Ja, es gibt hier einen Rollenkonflikt, und zwar derart: Die Rolle Business Partner verlangt „Involvement, aktives Mitmachen, sich an etwas beteiligen“ – die Rolle kritischer Counterpart

und Sparringspartner verlangt hingegen „Unabhängigkeit“. Wir sollten aber differenzieren: Bereits Sathe hat 1982 auf diesen Rollenkonflikt hingewiesen – er fordert einen „strong controller“: Wenn frühzeitig, proaktiv beteiligt, kann der Controller schon rationalitätssichernd eingreifen „before the fact“ („proactive action may stop developments before they occur“) – wenn notwendige Fähigkeiten (und Persönlichkeit) vorhanden sind – gibt es laut Sathe keinen Rollenkonflikt. Frühzeitiges Involvement – z. B. bei Themenauswahl für Verbesserungsworkshops. Wann und wo wird angesetzt, dies ist in diesem Zusammenhang die entscheidende und auch klärende Frage.

**Biel:** Sie können sicher auch hierzu wieder etwas aus dem Nähkästchen plaudern ...

**Sandt:** Natürlich: Ich habe erlebt, dass in einer Organisation sich einige Mitarbeiter über mehrere Wochen damit beschäftigt haben, die externen Reinigungskosten zu senken. Allerdings machten diese nur einen geringen Prozentsatz von den Gesamtkosten aus. Ein falscher Fokus. Hier **könnten Controller sicherstellen, dass die Ressourcen an den richtigen, sprich wirksamen Hebeln angesetzt werden.** Dazu noch eine Bemerkung. Dieses Beispiel zeigt,

dass Controller verstärkt dazu beitragen müssen, das kaufmännische Verständnis operativer Führungskräfte und Mitarbeiter zu verbessern. Dann können diese selbst proaktiv ihre Ressourcen zielgerichteter einsetzen. **Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle**, den wir beide sehr schätzen – und sicher auch viele Controllerinnen und Controller – **verwendet das Bild: „Mit dem Flipchart unterm Arm.“**

M. E. könnten Controller hier noch viel mehr machen und auch erreichen: Einmal am Flipchart die Elemente der GuV bzw. des (finanziellen) Managementberichts erklären. Mir ist schon öfters vorkommen, dass operative Führungskräfte in Unternehmen, die schon vor Jahren wertorientierte Steuerungssysteme eingeführt haben, nicht verstehen, warum die Mindestrendite – im Finanzjargon WACC genannt – bei beispielsweise 9% (vor Steuern) liegt. Sie sehen es als zu hoch, da sie dies oft mit den aktuellen Zinssätzen ihres Sparkontos vergleichen. Sie verstehen evtl. einen EBITDA bzw. EBITDA-Marge, ggf. noch den EBIT, aber warum reicht ein EBIT von x Millionen immer noch nicht, um Wert zu schaffen? Warum ist eine EBITDA-Marge von 20% nicht ausreichend? Hier muss erst ein Verständnis geschaffen werden.

**Biel:** Haben nicht auch andere Berufsgruppen Rollenkonflikte zu bewältigen? Mir fällt dazu in meiner journalistischen Rolle einiges ein ...

**Sandt:** ... mir als Hochschullehrer und Unternehmensberater auch ...

**Biel:** ... da Controllerinnen und Controller belastbar und engagiert sind, können sie sicher auch damit erfolgreich umgehen.

**Biel:** Lieber Herr Prof. Dr. Sandt, es ist mir ein besonderes Anliegen, Ihnen sehr herzlich zu danken für dieses Interview und für die überaus angenehme Zusammenarbeit vor und nach unserer Diskussion. Das Ambiente, Umfeld und die Atmosphäre Ihrer Hochschule hat mich sehr beeindruckt, dazu zählt auch die Freundlichkeit Ihrer Kolleginnen und Kollegen sowie Studenten. Besten Dank auch von Herausgeber und Redaktion sowie insbesondere von unseren Leserinnen und Lesern.

Bitte lassen Sie mich einige Merksätze festhalten:

- Es genügt nicht aufzuzeigen, die Ampel ist auf Gelb, sondern man muss auch helfen, sie wieder auf Grün zu setzen.
- Auf dem Weg zum Business Partner bietet die proaktive Unterstützung von Veränderungsprozessen ein hohes Potenzial für Controller.
- Man kann nicht alles machen, man kann sich aber im Unternehmen gut vernetzen und eigene Methoden und Systeme mit anderen Bereichen verknüpfen.
- Wenn man frühzeitig hinweist und warnt, erspart man sich spätere Konflikte, auch Rollenkonflikte.

## Autoren



### ■ Dipl.-BW Fachjournalist Alfred Biel

betreut seit vielen Jahren ein führendes Literaturforum (Print und Online) im Controller Magazin des Verlags für ControllingWissen (VCW). Er arbeitet als Rezensent, Autor und Interviewer für verschiedene Medien im In- und Ausland. Des Weiteren ist er Leiter der Fachredakteur im Internationalen Controller Verein (ICV) und Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV), in dem er Ehrenmitglied ist. Nach seinem Studium war er viele Jahre in einem Konzern der Automobilindustrie mit Schwerpunkt Projektmanagement sowie Methoden und Systeme verantwortlich tätig. Danach absolvierte er die Deutsche Fachjournalisten Schule und qualifizierte sich als Fachjournalist (DFJS).

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

### ■ Prof. Dr. Joachim Sandt

ist Professor für Unternehmensführung und Controlling an der Internationalen Hochschule Bad Honnef-Bonn. Ein reduziertes Lehrdeputat ermöglicht ihm, weiterhin als Unternehmensberater und Trainer tätig zu sein. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Entwicklung und Implementierung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen zur Unterstützung von Strategieimplementierung und Prozessverbesserungen sowie Organisationsentwicklung.

E-Mail Adresse: [j.sandt@iubh.de](mailto:j.sandt@iubh.de)



## Fußnote

<sup>1</sup>Sandt/Weber: Controlling und Change Management, Band 78 Advanced Controlling, Weinheim 2011, S. 15.

<sup>2</sup>Sandt/Weber: Controlling und Change Management, Band 78 Advanced Controlling, Weinheim 2011, S. 26.

<sup>3</sup>Sandt/Weber: Controlling und change Management, Band 78 Advanced Controlling, Weinheim 2011, S. 41.



# Transferpreisgestaltung in länderübergreifenden Konzernen – Methoden, Einflussfaktoren und die Rolle der Tochtergesellschaften

von Peter Schentler und Matthias Tyssen

Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten Auslandstöchter etabliert. Die Gründe dafür sind mannigfaltig: Lokal vorhandene Rohstoffe und spezifisches Know-how, die Nähe zum Kunden, ein niedriges Lohnniveau oder logistische Vorteile. Dieser Trend gilt nicht nur für Großunternehmen und den großen Mittelstand, sondern verstärkt auch für kleine und mittlere Unternehmen. **Mit der zunehmenden Internationalisierung gewinnt neben zahlreichen organisatorischen und kulturellen Herausforderungen auch die länderübergreifende interne Leistungsverrechnung immer stärker an Bedeutung.**

Der länderübergreifende innerbetriebliche Leistungsaustausch ist dabei hinsichtlich der Festlegung der „richtigen“ Transferpreise sowohl aus steuerrechtlichen als auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen von großer Relevanz:

- Unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten gilt es, die nationalen Steuervorschriften einzuhalten und der Gefahr einer Doppelbesteuerung zu entgehen.
- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine verursachungsgerechte Verteilung von Kos-

ten innerhalb eines Unternehmens eine elementare Grundlage für die Steuerung und Erfolgsmessung einzelner Unternehmenseinheiten oder Tochtergesellschaften.

Daraus resultiert, dass externe Einflüsse (z. B. Lohnniveau in den entsprechenden Ländern) als auch interne Einflüsse (z. B. Rolle der Tochtergesellschaften im Konzernverbund) die Ausgestaltung von Transferpreisen maßgeblich prägen. In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur gibt es zahlreiche Empfehlungen für ihre Festlegung, eine allgemeingültige Lösung ist nicht vorhanden.

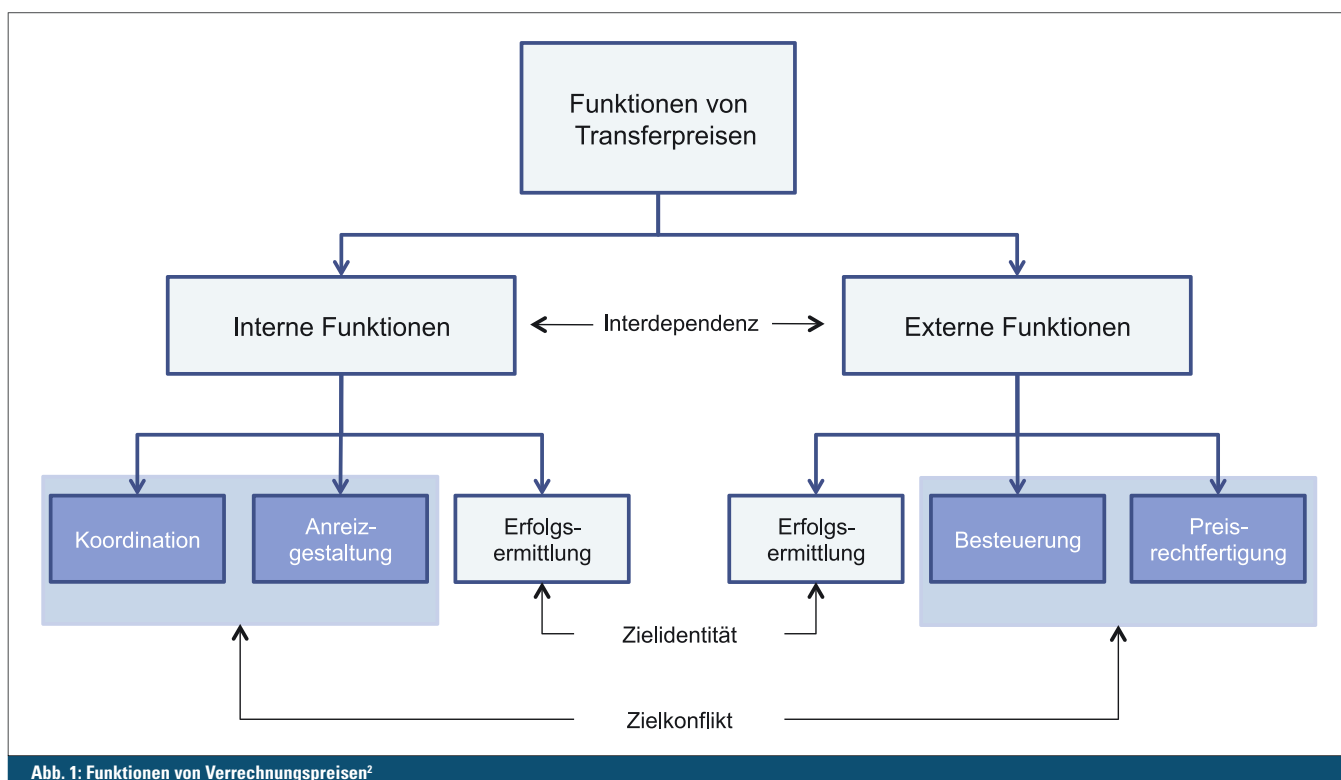
Der vorliegende Beitrag bietet einen Einblick in die Transferpreisgestaltung in Wissenschaft und Praxis, ermöglicht einen Vergleich zwischen Unternehmen und gibt Anreize zur Optimierung der eigenen Transferpreise. Auf Basis von Interviews zeigen die Autoren auf, wie sich Unternehmen mit der Transferpreis-Thematik befassen, welchen Herausforderungen sich die Unternehmen gegenüber sehen und welche Einflussfaktoren die Ausgestaltung der Transferpreise bedingen.

## Ziele und Aufgaben von Transferpreisen

Transferpreise bezeichnen die monetäre Bewertung von Leistungen, die nicht externen Kunden angeboten werden, sondern zwischen selbstständigen Bereichen/Gesellschaften eines Konzerns ausgetauscht werden. Jede Leistungserbringung und jeder Transfer einer Leistung bedeutet für den Ersteller einen Ertrag und für den Bezieher dieser Leistung einen Aufwand. Diese erfolgswirksamen Vorgänge haben Einfluss auf die Gewinnermittlung im Gesamtkonzern und auf das Konzernergebnis.<sup>1</sup>

Ziel der Transferpreise ist es, eine „korrekte“ Verrechnung der Leistung zwischen den verschiedenen selbstständigen Einheiten zu gewährleisten. Innerhalb dieses Zielsystems sind unterschiedliche Funktionen von Transferpreisen zu differenzieren. Wie in [Abbildung 1](#) zu erkennen, werden sowohl interne als auch externe Ziele verfolgt.

**Intern** übernehmen Transferpreise die Aufgabe der *Koordination*. In großen Unternehmen ist

Abb. 1: Funktionen von Verrechnungspreisen<sup>2</sup>

eine Bildung von unabhängigen Aufgaben und Bereichen aufgrund starker Verflechtung meist nicht möglich und nicht sinnvoll. Das daraus entstehende Bedürfnis zur Gesamtkoordination kann durch Transferpreise als übergreifendes Koordinationssystem befriedigt werden.

Zudem können Transferpreise zur *Anreizgestaltung* dienen. Die Grundlage für die Bewertung eines Unternehmensbereichs basiert in vielen Fällen auf den erreichten Bereichsgewinnen. Manager dieser Bereiche sind daher bestrebt, die eigenen Gewinne zu maximieren. Dieser Effekt wird zudem verstärkt, wenn das Unternehmen eine bereichserfolgsabhängige Entlohnung eingeführt hat. Damit wirken sich Transferpreise verhaltenssteuernd aus, indem sie Kostentransparenz und -bewusstsein schaffen.

Schließlich kommen Transferpreise noch der Funktion der internen Erfolgsermittlung nach. So können Leistungen und Kosten für jede Einheit (Profit-Center oder Gesellschaft) separat bewertet werden, was als Basis für die strategische und operative Steuerung des Gesamtunternehmens dienen kann.

Wie in [Abbildung 1](#) zu erkennen, nehmen Transferpreise auch **externe Funktionen** wahr. So dient die *externe Erfolgsermittlung* zur Er-

gebnisbestimmung von rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften. Dies unterstützt die Gesellschaften bei der Bilanzierung.

Im Rahmen der *Besteuerung* des Konzerns nehmen Transferpreise Einfluss auf die Ertragssteuer des Gesamtkonzerns, insbesondere bei internationalen Unternehmen mit verschiedenen Steuersätzen in verschiedenen Ländern. Existiert zudem grenzüberschreitender Warenverkehr, nehmen Transferpreise Einfluss auf die Höhe der Zollbemessungsgrundlage und somit die Höhe der Zollbelastung.

Zusätzlich können Transferpreise als öffentlich-rechtliche *Preisrechtfertigung* eingesetzt werden, beispielsweise im Rahmen von Regulierungsverfahren für besondere Märkte (z. B. Post, Telekommunikation).<sup>3</sup>

### Methoden zur Transferpreisermittlung

Wie aus dem vorangegangenen Abschnitt ersichtlich, erfüllen Transferpreise eine Vielzahl an Funktionen in Unternehmen und sind aus international aufgestellten Firmen nicht mehr wegzudenken. Die Bestimmung von Transferpreisen hingegen ist auf unterschiedliche Arten möglich. **Die in der Wissenschaft und Praxis**

**gebräuchlichsten Methoden** werden nachfolgend kurz dargestellt:

- Marktorientierte Methode
- Kostenorientierte Methode
- Verhandlungsorientierte Methode
- Preisvergleichsmethode
- Wiederverkaufsmethode
- Kostenaufschlagsmethode

*Die marktorientierte Methode* zieht als Ausgangspunkt der Berechnung die Marktmechanismen heran, welche im Regelfall zu einem subjektiv überprüfbareren Marktpreis führen. Wird dieser Preis als Transferpreis angesetzt, ist von einer realitätsnahen Preisfindung und somit auch von einer hohen internen Akzeptanz auszugehen. Voraussetzung für die Berechnung ist die Existenz eines Marktes für die innerbetriebliche Leistung, die transferiert wurde.

Bei der *kostenorientierten Methode* haben Unternehmen die Wahl zwischen Ist-, Plan-, Grenz- und Vollkostenperspektive. Die Istkostenermittlung führt zu einer exakten Deckung des liefernden Bereichs, der abnehmende Bereich trägt das Kostenschwankungsrisiko. Wird die Plankostenermittlung durchgeführt, hat der beziehende Bereich Planungssicherheit, während der liefernde Bereich das Auslastungsrisiko trägt. Beim grenzkostenbasierten Ansatz trägt der liefernde Bereich die Fixkosten. Die variab-

Unternehmen	Ansprechpartner	Geschäftstätigkeit	Umsatz (2008)	Mitarbeiter
Unternehmen A	Leiter Transferpreise	Pneumatische und elektronische Automatisierungslösungen	1.700 Mio. €	14.000
Unternehmen B	Leiter Controlling	Alkoholische Getränke	550 Mio. €	2.200
Unternehmen C	Director M&A, Leiter Taxes	Sport- und Sportlifestyle-Artikel	2.500 Mio. €	10.000
Unternehmen D	Leiter Controlling	Pumpen, Dosiersysteme und Regel- und Steuerungstechnik	130 Mio. €	700

Abb. 2: Überblick Interviewpartner

len Stückkosten werden vom Empfänger der Leistung getragen. Bei Anwendung der Vollkostenperspektive trägt der Leistungsempfänger sämtliche Kosten.

Wenn Transferpreise nicht zentral vorgegeben werden, wird von einer *verhandlungsorientierten Methode* gesprochen. Hier entscheiden die beiden Bereiche gemeinsam über die Festlegung des Transferpreises. Während die Freiheitsgrade und die Motivation der beteiligten Manager erhöht werden, hängt die Ermittlung des Transferpreises stark von dem Verhandlungsgeschick der involvierten Manager ab, und den steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Belangen wird nur zufällig Rechnung getragen.

Eine weitere Methode zur Ermittlung von Transferpreisen ist die *Preisvergleichsmethode*. Im Gegensatz zur marktorientierten Methode lie-

gen in diesem Fall keine expliziten Marktpreise für die Leistung vor. Hier werden vergleichbare Geschäfte mit Dritten als Basis für die Festlegung des Transferpreises herangezogen. Unterschieden wird bei dieser Methode zwischen dem inneren und dem äußeren Preisvergleich. Während der innere auf dem Preis zwischen dem Unternehmen und Dritten basiert, entspricht der Preis der äußeren Preisvergleichsmethode demjenigen zwischen zwei unabhängigen Dritten am Markt. Grundbedingung für die Anwendung dieser Methodik sind vergleichbare Einflussfaktoren (u. a. bezüglich Wettbewerb und vergleichbare Produkte).

Die *Wiederverkaufsmethode* ermittelt den Transferpreis aus der Differenz zwischen einem marktüblichen Preis und einer Rohgewinnmarge des veräußernden Bereichs. Insbesondere im Vertrieb findet diese Methode starke Anwendung. Grundlegende Bedingungen hierfür

sind aber vergleichbare Produkte, Funktionen und Geschäftsbedingungen.

In einigen Fällen besteht jedoch nicht die Möglichkeit, Marktpreise für die zu verrechnende Leistung zu bestimmen. In diesen Punkten können Unternehmen die *Kostenaufschlagsmethode* anwenden. Ausgangspunkt ist die Kostenbasis der Leistung, welche um einen Nettogewinnaufschlag ergänzt wird. Dieser angesetzte Gewinnaufschlag orientiert sich an marktüblichen Aufschlägen. Wichtig ist jedoch, die Kostenbasis realitätsgetreu darzustellen, was sich bei einigen Leistungen als schwierig erweisen kann.<sup>4</sup>

### Empirische Erkenntnisse zur Transferpreisgestaltung

Um Erkenntnisse zur Ausgestaltung der Transferpreise, zu den Einflussfaktoren und Herausforderungen zu erhalten, haben die Autoren vier Interviews mit deutschen Unternehmen durchgeführt. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf Wert gelegt, dass sie international Transferpreise verrechnen und in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Dies gewährleistet eine differenzierte Betrachtung des Themas. Einen Überblick über die interviewten Unternehmen gibt [Abbildung 2](#).

Im Fokus der Erhebung stand in erster Linie die Verrechnung von Serviceleistungen, die

- von der Zentrale für Töchter oder
- von Töchtern für andere Töchter erbracht werden. Dies umfasst u. a. IT-, Marketing-, F&E-, Einkaufs- und ähnliche Leistungen. Die Erstellung von Produkten für Töchter wurde

#### Autoren



**Dr. Peter Schentler**

ist Managing Consultant im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth & Partners Management Consultants in Wien.

**Dipl.-Kfm. techn. Matthias Tyssen**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der EBS Business School, Oestrich-Winkel.

E-Mail: matthias.tyssen@ebs-siie.de



teilweise auch diskutiert, bildete jedoch nicht den Schwerpunkt.

## Deskriptive Erkenntnisse zur Transferpreisgestaltung

**Notwendigkeit:** Generell sehen die Unternehmen die Notwendigkeit, sich intensiv mit dem Thema Transferpreise zu befassen. Als wesentlicher Grund wird einerseits die Ergebnis- und Steuerungstransparenz im Unternehmen, die durch Transferpreise erhöht wird, genannt. Andererseits wird auch darauf hingewiesen, dass hinsichtlich der Steuerbemessung Transferpreise noch wichtiger und auch von den staatlichen Aufsichtsbehörden zunehmend stärker kontrolliert werden.

**Leistungsspektrum:** Das zu verrechnende Leistungsbündel ist bei den untersuchten Unternehmen sehr ähnlich. IT- und Marketing-Leistungen werden von fast allen Unternehmen verrechnet, einige der Unternehmen nehmen auch die Kosten für die Markenführung, den zentralen Einkauf und Messeauftritte in die Verrechnung auf. Auf die Frage, warum bestimmte Leistungen zentral erstellt werden, gab es ebenfalls ähnliche Antworten von allen Befragten. Gründe sind die Sicherung des Know-hows, Kostendegressionseffekte und historisch gewachsene Beweggründe.

**Organisation:** Die organisationale Verankerung der Transferpreisaufgaben in den befragten Unternehmen erweist sich als sehr unterschiedlich. Diese Thematik ist

- bei zwei Unternehmen im Bereich Controlling und
- bei einem Unternehmen im Bereich Steuern verankert,
- während ein Unternehmen eine eigene Abteilung für Transferpreise hat.

Die unterschiedliche organisationale Ansiedlung der Thematik ist zum Teil auf die Strukturen der Unternehmen als auch auf die Leistungserbringung zurückzuführen. So erstellt das Unternehmen mit einer eigenen Abteilung für Transferpreise ein großes Spektrum an Leistungen – insbesondere die in dieser Branche sehr wesentlichen F&E-Leistungen – zentral; die Auslandsgesellschaften fungieren als

Empfänger und Nutzer des Angebots. Für die Muttergesellschaft ist es daher von großem Interesse, eine korrekte Verrechnung der Leistungen zu gewährleisten.

**Rolle der Tochtergesellschaften:** Neben dem Spektrum an zu verrechnenden Leistungen scheint die Struktur und Rolle der Tochtergesellschaften ebenfalls einen starken Einfluss auf die Transferpreisgestaltung zu nehmen. In fast allen Unternehmen sind die Auslandsstöchter Eigengründungen, die zu 100 % der Muttergesellschaft gehören. Dies schafft eine enge Verbindung zwischen den Gesellschaften und regelt zugleich das Machtverhältnis zwischen den Partnern. Während zwei Unternehmen ihre Tochtergesellschaften weitestgehend als autonom agierende Einheiten bezeichnen, sind die Gesellschaften eines Unternehmens begrenzt autonom. Die Freiheitsgrade der Gesellschaften des vierten Unternehmens variieren hingegen zwischen den Tochtergesellschaften stark. Dennoch verweisen alle Unternehmen auf eine starke Rolle der Muttergesellschaft.

**Einbeziehung der Tochtergesellschaften:** In allen Gesprächen wurde erwähnt, dass die Tochtergesellschaften eine hohe Autonomie bei ihren Geschäftsaktivitäten aufweisen. Sie werden jedoch in die Transferpreisfindung nicht bzw. nur zu einem sehr geringen Umfang eingebunden, die Transferpreise werden zentral vorgegeben.

**Abnahmeverpflichtung:** Eine vollständige Abnahmeverpflichtung der Tochtergesellschaften für zentral angebotene Leistungen gibt es bei zwei der untersuchten Unternehmen, die beiden anderen sehen nur bei bestimmten Leistungen eine verpflichtende Abnahme durch die Tochtergesellschaft vor.

**Akzeptanz:** Akzeptanzprobleme seitens der Töchter hinsichtlich der Abnahme der Leistungen bzw. der Höhe der Transferpreise werden als vernachlässigbar angegeben.

**Steuerliche Perspektive:** In Bezug auf die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen sind ebenfalls einheitliche Erkenntnisse zu vermerken. Alle Unternehmen haben sich intensiv mit den steuerrechtlichen Gegebenheiten auseinandergesetzt und lassen diese auch in die Ausgestaltung ihrer Transferpreise einfließen.

prevero

+

WINTERHELLER

=

no 1

prevero und WINTERHELLER werden eins. Wir bündeln unsere Stärken: mit exzellentem Branchen-Know-how, innovativer Software und umfassender Kundenbetreuung.

Gemeinsam sind wir die Nummer eins für Planung und Controlling.

prevero

nr1 für planung & controlling

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

Aspekte	Sehr ähnlich	Ähnlich	Unterschiedlich
Notwendigkeit	x		
Leistungsspektrum	x		
Organisation			x
Rolle der Tochtergesellschaften		x	
Einbeziehung der Tochtergesellschaften	x		
Abnahmeverpflichtung		x	
Akzeptanzprobleme		x	
Steuerliche Aspekte	x		
Steuerliche- vs. Steuerungsaspekte			x
Methodenauswahl		x	
Variation nach Ländern		x	
Aktualisierung		x	

Abb. 3: Einheitlichkeit der Aussagen nach abgefragten Aspekten

**Steuerliche vs. Steuerungsaspekte:** Drei Unternehmen haben angegeben, dass steuerliche Überlegungen wichtig oder sehr wichtig sind, jedoch nur ein Kriterium für die Transferpreisfestlegung darstellen. Bei einem Unternehmen hat die steueroptimale Gestaltung höchste Priorität und ist nahezu ausschließlich maßgeblich für die Festlegung des Transferpreises. Negative Erfahrungen mit Doppelbesteuerung haben noch keine der befragten Unternehmen gemacht, sehen aber eine zunehmende Brisanz des Themas.

**Methodenauswahl:** Bei der Methodenauswahl verlassen sich alle Unternehmen auf das Grundprinzip der Kostenaufschlagsmethode. Ergänzt wird sie bei einigen Unternehmen

durch einen verhandlungsorientierten Zuschlag, bei anderen durch definierte Fixbeträge. Generell kann gefolgert werden, dass (ggf. länderadjustierte) Konzerninteressen im Vordergrund stehen und es kaum individuelle, situative Abweichungen von diesen gibt.

**Variation nach Ländern:** Eine Variation in der Gestaltung der Transferpreise gibt es hingegen nach Ländern. Die landesspezifischen Gegebenheiten führen in der Regel zu Auf- oder Abschlägen für die Landesgesellschaften. Damit werden die unterschiedlichen Preisniveaus in den Ländern der Tochtergesellschaften widergespiegelt, aber auch spezifische steuerliche Aspekte berücksichtigt. Grundlage hierfür sind sowohl eigens defi-

nierte als auch an OECD-Daten orientierte Zu- bzw. Abschläge.

**Aktualisierung:** Eine unterjährige Anpassung der Transferpreise findet in keinem der Unternehmen statt. Während die Hälfte der befragten Firmen eine jährliche Anpassung vornimmt, findet bei einem Unternehmen keine statt; die Transferpreise bleiben über mehrere Jahre gleich.

Werden die unterschiedlichen Aussagen der Unternehmen zu den untersuchten Aspekten der Transferpreisgestaltung verglichen, so ergibt sich das in Abbildung 3 dargestellte Ergebnis.

Während die Notwendigkeit, das Leistungsspektrum, die Rolle der Tochtergesellschaften und steuerliche Aspekte bei allen Unternehmen sehr ähnlich bewertet werden, unterscheiden sich die Unternehmen bezüglich der Organisation und bei der Frage „Steuerlich vs. Steuerung“ stark. Unterschiede sind auch bei der Rolle der Tochtergesellschaften, Abnahmeverpflichtung, Akzeptanzproblemen, Methodenauswahl, Variation nach Ländern und Aktualisierung zu erkennen. Da alle Unternehmen die Einbeziehung der Tochtergesellschaften und die zu verrechnenden Leistungen gleich beschreiben, liegt die Vermutung nahe, dass dies nicht der Auslöser für die Unterschiede in der Transferpreisgestaltung ist. Vielmehr könnten die Unterschiede in den Zielen der Transferpreise begründet sein. So steht bei einem Unternehmen die steuerliche Optimierung im Vordergrund, während andere eine ursachengerechte Abrechnung der Leistungen verfolgen.

### Herausforderungen bei der Transferpreisgestaltung

Zusammenfassend sind einige **Herausforderungen** im Zusammenhang mit der Transferpreisausgestaltung festzustellen.

- Es bleibt nach wie vor eine große Aufgabe für Unternehmen, einen Transferpreis zu bestimmen, der **von beiden Seiten als „fair“ angesehen** wird. Die Muttergesellschaft verfolgt in vielen Fällen eine Transferpreisgestaltung, die mindestens die angefallenen Kosten deckt. Dies konkurriert oftmals mit den Zielen der Tochtergesellschaft.

Empfehlung	Status
1. Priorisierung vornehmen	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Steuerliche Gegebenheiten frühzeitig in Erfahrung bringen	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Unterschiedliche Sichten einbinden	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Verhandlungen reduzieren	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Auswirkungen berücksichtigen	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Interne Prozessstandards setzen	<input checked="" type="checkbox"/>

Abb. 4: Empfehlungen für das Vorgehen bei der Transferpreisgestaltung



- Neben der Auswahl der richtigen Methode ist die **Akzeptanz von Seiten der Tochtergesellschaften für eine funktionierende Verrechnung** von Leistungen zwischen den Gesellschaften wichtig. Das Schaffen von Akzeptanz ist hingegen oft ein schwieriges Unterfangen, insbesondere, wenn Tochtergesellschaften nicht organisch gewachsen sind oder nur anteilig zum Mutterkonzern gehören.
- Unternehmen, die in vielen Ländern aktiv sind, stehen zudem vor der Herausforderung, die **steuerlichen Rahmenbedingungen** dieser Länder zu verstehen und korrekt anzuwenden.
- Auch wenn der Fokus aus finanziellen Gesichtspunkten auf einer Optimierung der steuerlichen Aspekte der Transferpreise liegt, darf die damit einhergehende **verhaltenssteuernde Wirkung** nicht vergessen werden, da es ansonsten zu einer Demotivation oder dysfunktionalen Effekten kommen kann.

## Erkenntnisse und Implikationen für die Praxis

Im Rahmen der Transferpreisgestaltung sehen sich Unternehmen vor unterschiedlichen Herausforderungen. Welche Aspekte genauer betrachtet werden müssen, ist von Unternehmen zu Unternehmen individuell zu analysieren. Dennoch lassen sich Implikationen ableiten, die für viele Unternehmen wesentlich sind, wenn sie sich mit Transferpreisen beschäftigen. Auf Basis der Analyse der durchgeführten Interviews und Ansätze aus der Literatur wurden folgende Empfehlungen erarbeitet:

**Priorisierung vornehmen:** Viele Unternehmen verrechnen viele Kleinleistungen und erhöhen damit den Aufwand und die Komplexität. Demgegenüber sollten nur jene Leistungen verrechnet werden, die steuerlich und/oder verhaltenssteuernd relevant sind. Unternehmen sollten ihre zu verrechnenden Leistungen in eine Rangfolge bringen und den Aufwand für die Transferpreisgestaltung nach Wichtigkeit zuteilen. Somit können für die Transferpreisfestlegung von relevant eingestuft Leistungen tiefergehende Analysen und Berechnungsverfahren angewendet werden, um eine exakte Ermittlung

zu gewährleisten. Bei weniger wichtigen Leistungen hingegen können einfachere Verfahren, die weniger Aufwand nach sich ziehen, in Betracht gezogen werden; oder es erfolgt keine Verrechnung (z. B. die Zentrale trägt die Kosten).

**Steuerliche Gegebenheiten frühzeitig in Erfahrung bringen:** Unternehmen müssen frühzeitig die steuerlichen Gegebenheiten der jeweiligen Länder in Erfahrung bringen. Sind steuerliche Aspekte bereits bei der Festlegung der Transferpreise bekannt, können sie im Diskussionsprozess berücksichtigt werden. Ein nachträgliches Adaptieren der Transferpreise hinsichtlich steuerlicher Belange entfällt oder wird reduziert.

**Unterschiedliche Sichten einbinden:** Zusätzlich bietet sich eine frühe Einbindung von verschiedenen Personengruppen in den Prozess der Transferpreisgestaltung an: Zentrales Management, Management der Töchter, Abteilungs-/Bereichsverantwortliche der verrechneten Leistungen, Controlling, Steuerexperten u. a. Eine umfassende Diskussion ermöglicht die Berücksichtigung unterschiedlicher Sichten und sorgt auch für Akzeptanz bei der Anwendung, da die Festlegung nachvollziehbar ist bzw. die Personen integriert wurden.

**Verhandlungen reduzieren:** Eine einheitliche Preisliste für einzelne Leistungen ist anzustreben. Es sollte nicht vom Verhandlungsgeschick einzelner lokaler Manager abhängen, wie hoch die Transferpreise sind. Die Preisliste sollte entsprechend den Voraussetzungen unterschiedlicher Länder anhand allgemeiner akzeptierter Kriterien (z. B. die oben erwähnten OECD-Richtlinien) adjustiert werden, um länderspezifische Kaufkraft- und Wirtschaftsaspekte abzubilden.

**Auswirkungen berücksichtigen:** Auswirkungen von Transferpreisen bzw. Transferpreisänderungen auf einzelne Gesellschaften müssen im Vorfeld durchdacht werden. Anpassungen der Transferpreise können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Zielerreichung von Gesellschaften auswirken. Eine Berücksichtigung dieser Veränderungen in Zielvereinbarungen kann hier Abhilfe schaffen.

**Interne Prozessstandards setzen:** Für Unternehmen, die viele Leistungen international verrechnen müssen, bietet es sich zudem an, einheitliche Standards zu schaffen. Gerade in Bezug auf die Unterschiede zwischen Ländern und die zahlreichen Möglichkeiten einer Verrechnung, können Standards Prozesse strukturieren und den Aufwand reduzieren.

Die Empfehlungen sind in [Abbildung 4](#) zusammengefasst.

## Fazit

Es kann festgehalten werden, dass Transferpreise innerhalb international agierender Unternehmen ein sehr relevantes Thema darstellen. Herausforderungen in diesem Zusammenhang sind externer und interner Art. Extern manifestieren die zentralen Herausforderungen die Erfassung von vergleichbaren (Markt-) Preisen und die Berücksichtigung von steuerlichen Gegebenheiten der unterschiedlichen Länder. Intern betrachtet stellen die Akzeptanz seitens der Tochtergesellschaften und die Kalkulation der Transferpreise die Unternehmen vor komplexe Aufgaben. Aufgrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte und Internationalisierung von Unternehmen wird das Meistern dieser Herausforderungen auch in Zukunft von großer Bedeutung für Unternehmen sein.

## Literatur

Ewert, R./Wagenhofer, A: Interne Unternehmensrechnung. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York, 2003.

Weber, J./Stoffels, M./Kleindienst, I.: Internationale Verrechnungspreise im Konzern, Advanced Controlling Band 40, Vallendar, 2004.

## Fußnoten

<sup>1</sup>vgl. Ewert/Wagenhofer (2003), S. 585

<sup>2</sup>In Anlehnung an Weber et al. (2004), S. 14

<sup>3</sup>Für eine ausführliche Darstellung der Funktionen siehe Ewert/Wagenhofer (2003) und Weber et al. (2004)

<sup>4</sup>Ausführlich zu den Methoden der Ermittlung von Transferpreisen Ewert/Wagenhofer (2003) ■



## Dienstleistungsproduktivität – Vom Messen des Unmessbaren

von Gustav Bergmann und Jürgen Daub

„Die empirischen Methoden, deren Attraktivität im Anspruch ihrer Objektivität entspringt, bevorzugen paradoxerweise, wie es ihr Ursprung in der Marktforschung erklärt, Subjektives, nämlich abgesehen von statistischen Daten des Zensustyps wie Geschlecht, Alter, Personenstand, Einkommen, Bildung und ähnlichem Meinungen, Einstellungen, allenfalls Verhaltensweisen von Subjekten.“ (Th. W. Adorno, GS8, S.199)

**Messen kann man nur in einer trivialen Welt der Eindeutigkeit, wo Maße vereinbart sind und sich nichts ändert.** Wenn die soziale Welt gemessen werden soll, steckt dahinter der Wunsch, eine planbare, kontrollierbare und beherrschbare Welt zu „behandeln“. Wir können kaum messen, was sich permanent verändert, und zwar verändert durch die Interaktionen an sich komplex agierender Akteure. Gemessen werden kann deren Produktivität, Verhalten und Handeln nur, wenn man die Akteure trivialisiert, ihr Handlungsspektrum einschränkt und zudem die

Beziehungen untereinander kalibriert auf ein überschaubares Maß.

Wer soziale Prozesse messen will, muss genau diese vorher einschränken und konservieren. Messungen gehen immer von einer kontrollierbaren Welt aus, die es im sozialen Feld nur geben kann, wenn sie kontrollierbar gemacht wird. Dies hat dann aber gewaltige Auswirkungen auf die Führungs- und Organisationskultur, denn Messen funktioniert nur in einer trivialen Welt.

Wenn von Messung im Zusammenhang sozialwissenschaftlicher empirischer Forschung die Rede ist, so spielt immer die Absicht eine Rolle, sich nicht unmittelbar verfügbares verfügbar zu machen. **Messung soll immer ein „objektives“ Ergebnis dessen evozieren, was gemessen wird.** Methodisch dienen dazu vorwiegend normierte, mathematische Verfahren, die alle subjektiven Aussagen und Daten unter der Gleichschaltung in mathematisierter Methodik, in Algorithmen scheinbar

objektive Korrelationen und Aussagen, transponieren. Dabei sind ausnahmslos alle empirischen Verfahren subjektiv gebunden, und schon die Auswahl der scheinbar objektiven Methoden birgt die subjektiven Kalküle, derer sie sich doch entbinden will.

**Nichts Messbares ist objektiv messbar, wie uns schon gute Lehrbücher der empirischen Sozialforschung mittlerweile lehren.** Dennoch hält der, aus unserer Sicht, Wahn des Messens immer weiter Einzug in alle Gebiete wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Art.

### Die Dienstleistungen und das System – Messungen und Relationalität

Wenn wir nun die konstruktivistische Lesart von Wahrheitsfragen bemühen, so kommen wir zu dem Schluss, dass „Wahrheit“ einer gemeinsamen Vorstellungswelt entspringt (Heinz v. Foerster).<sup>1</sup> „*Einer hat immer Unrecht, aber: mit*

*Zweien beginnt die Wahrheit*<sup>2</sup>; dieses Zitat weist auf die außerordentlich wichtige Rolle der Kommunikation bei der „Wahrheitsfindung“ hin. Die Relationalität von Wahrheit begründet zugleich die schon von Schopenhauer abgelehnte Vorstellung, dass nur ich wirklich existiere.<sup>3</sup> **Wahrheit ist das Aushandeln eines Konsenses mit Anderen.**

Wenn wir etwas quantitativ messen, so messen wir immer nur einen vergangenheitsbezogenen Zustand, der eine Momentaufnahme ist und von dem im Zuge quantitativer Messverfahren nichts darüber ausgesagt wird, wie er entstanden ist, welche Zukunftserwartungen vorliegen und in welchem Kontext die Messung erfolgt ist. Der Status quo der Messung ist eine Momentaufnahme, die schon bald veraltet sein kann.

Im Rahmen der Messung von Dienstleistungsproduktivität stellt sich nun die Frage, welche Indikatoren zur Messung herangezogen werden sollen. **Dienstleistungsproduktivität ist mehr als nur die Erhöhung des ROI oder die Messung von Kundenzufriedenheit mit Likert-Skalen.** Gerade Stauss/Bruhn verweisen zu Recht darauf, „...dass eine externe Serviceorientierung nur erreichbar ist, wenn sie im Unternehmen durch eine interne Serviceorientierung ergänzt und gestützt wird.“<sup>4</sup> Dies ist ein deutlicher Hinweis auf den Kontext – und dieser ist bei einer Messung der Dienstleistungsproduktivität, aus unserer Perspektive betrachtet, zu berücksichtigen.

Insbesondere in der güterproduzierenden Wirtschaft geht der Trend hin zu zwei verschiedenen Wegen der Dienstleistungsproduktion. Einerseits wird Dienstleistung additiv zu einem physischen Produkt gesehen, sozusagen als Rentabilitätsergänzung, oder aber es wird **Dienstleistung als „Problemlösungskompetenz“** begriffen, als eine ganzheitlich orientierte Produktionsstrategie.<sup>5</sup> Sowohl die eine als auch die andere Variante aktueller Differenzierungen von Dienstleistungen sehen wir verbunden mit der relationalen Zuschreibung von Dienstleistungsproduktivität.<sup>6</sup> Dies bedeutet, dass Dienstleistungsproduktivität ein Produkt aus Wirtschaftlichkeitsfaktoren und der Zuschreibung von Dienstleistungscompetenz seitens der Kunden ist. Dienstleistungen sind nur

dann „produktiv“, wenn sie einen Nutzen aus Sicht des Kunden haben. **Dieser Nutzen ist auch aus Kundensicht nicht direkt monetär messbar.**<sup>7</sup>

Produktivitätsmessungen im Dienstleistungsbereich sind, nach unserer Sichtweise, Messungen im Kultursystem eines Unternehmens oder einer Organisation, die den Indikatoren ökonomischer Relevanz unterliegen. Zwei Bereiche, die keine unmittelbare Berührung im sozialen System Unternehmen haben. Die kulturelle Kommunikation im System funktioniert aufgrund anderer Differenzierungsprozesse als die ökonomische Kommunikation.<sup>8</sup> Bei herkömmlichen ökonomischen Produktivitätsmessungen sind hingegen in der Regel drei Leistungsindikatoren ausschlaggebend: **Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität.** Wirtschaftlichkeit bedeutet hier Kostenbewusstsein, Effizienz die Verwandlung des Grads des Inputs zum Output und Effektivität ist Maß der Wirksamkeit, in welchem die Outputs das Ziel treffen.<sup>9</sup> Bei dem Versuch, Dienstleistungsproduktivitäten zu ermitteln, bewegt man sich, so die Diskussion in diesem Bereich, auf die Produktivitätsmessung im ökonomischen Sinne zu. Doch Dienstleistungsproduktivität ist mehr als nur die Erhöhung des Outputs sowohl auf der Seite der Effizienz als auch auf Seiten der Effektivität.

Dienstleistungsorientierung wird in der wissenschaftlichen Diskussion in *„Persönliche Dienstleistungsorientierung“* und *„Organisationale Dienstleistungsorientierung“* unterschieden.<sup>10</sup> Aus systemischer Sichtweise ist es schwer, diese Trennung aufrecht zu erhalten. Systemisch gesehen spielen die Dispositionen von Personen (Psychische Systeme in der Sprache der Systemtheorie) keine Rolle für die Kommunikationsregeln des Systems. Allerdings sind „Soziale Systeme“ auf die Mitwirkung von „Psychischen Systemen“ angewiesen, um ihre Kommunikation zu realisieren. Indes handeln Personen in Systemen nicht als Einzelne, sondern systemisch koordiniert, das heißt, das Handeln ist weitgehend unabhängig von individuellen Handlungspräferenzen, beziehungsweise diese mischen sich so untrennbar mit den „institutionalisierten Entscheidungsregeln“ des Systems, sodass sie so gut wie nicht mehr zu trennen sind.<sup>11</sup> *„Kommunikation bedeutet im-*

*mer beides: Handeln und Erleben, und seither hat man immer die Wahl, ob man an die Wahrnehmung des Handelns oder des Erlebens des anderen anschließt (Luhmann 1981).“*<sup>12</sup>

Für die Bewertung der zu messenden Dienstleistungsproduktivität hat dies folgenreiche Konsequenzen. **Wenn Dienstleistungsproduktivität nur heißen soll, dass sich die ökonomische Effizienz erhöht, der Grad von Input zu Output, so wäre dies eine Verengung des Begriffs auf rein ökonomische Wertschöpfung.**<sup>13</sup> Die etymologische Wurzel des Wortes „produzieren“ verweist aber im Lateinischen allgemein auf „hervorführen, hervorbringen“, also auf eine durchaus kreative Handlung. In der semantischen Entwicklung des Begriffs wird Produktivität im Bereich des materiellen Arbeitsprozesses mit Effizienz gleichgesetzt. Im heutigen Gebrauch des Begriffes wird allgemein Produktivität gleichgestellt mit Rentabilität, also der Erhöhung des Gewinns. In diesem Sinne fand schon Max Weber den Begriff als einseitig und er empfahl, man soll ihn „...in den Orkus werfen, wohin er gehört.“<sup>14</sup> Ein anderer bedeutender Soziologe, Werner Sombart, verbannte den Begriff Produktivität gar aus der Wissenschaft und hielt ihn für einen metaphysischen Terminus.<sup>15</sup>

**In der auf Rentabilität verkürzten Version des Begriffs Produktivität kommen dann auch heute noch geltende Unsinnigkeiten vor, wie das Verhältnis von produktiver zu unproduktiver Arbeit.** Produktiv ist Arbeit, entsprechend dem eingeschränkten Verständnis von Produktivität dann, wenn sie der Wertschöpfungsmaxime unterliegt. So ist beispielsweise die Entstehung von Beethovens Sinfonien unproduktive Arbeit, die Herstellung von Mülltüten dagegen ist als produktive Arbeit anzusehen. An der maßgeblichen Verbindung des Produktivitätsbegriffs mit dem Rentabilitätsdenken krankt die ganze Produktivitätsdebatte. Die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Produktivität wird nur insofern zugelassen, wie sie die ökonomische Wertgenerierung berührt. So wird beispielsweise Freundlichkeit gegenüber den Kunden nur dann als „sinnvoll“ erachtet, wenn dies letztlich die Rentabilität steigert.

**Der Produktivitätsbegriff ist, und dieses sollte sich klar gemacht werden, so wie er**

heute verwendet wird, ein ökonomistisch stark eindimensionaler Ausdruck, rein von Rentabilitätsprinzipien bestimmt. Die gängige Produktivitätsdefinition vermischt dabei die Kategorien, indem sie Produktivitätserhöhung gleichsetzt mit dem Produzieren von Gütern unter vermindertem Einsatz von Arbeitszeit – oder das vermehrte Produzieren bei gleichem Arbeitszeitvolumen. Einher geht damit die faktische Konsequenz, dass die Wertgröße, also das Maß für die im Produktionsprozess eingebrachte Arbeitszeit zur Herstellung des Produktes, damit sinkt. Folglich heißt es in der marktwirtschaftlichen Logik, je produktiver ich eine Ware herstellen will, desto weniger Arbeitszeit darf in ihr stecken. Bei einer Dienstleistung, die in der Regel immateriellen Charakter hat, und somit nur aus Arbeitszeit besteht, bedeutet dies, dass es weniger Dienstleistung gibt.

### Maßvolles Messen – Komplexität kann nicht trivial gemessen werden

Dienstleistungen gehören, ökonomistisch gesprochen, zum „Leistungsverhalten“ der Mitarbeiter und gleichzeitig, und dies ist das komplexe an der Sache, zum Bewertungsverhalten der Kunden. Bei dem „Leistungsverhalten“ der Mitarbeiter und dessen Einfluss auf den Unternehmenserfolg gibt es noch weitreichende Probleme der Zurechenbarkeit und des Wirkungszusammenhangs. Ebenso sind quantifizierbare Größen zur Messung der Zielerreichung im Unternehmen nicht immer unmittel-

bar herstellbar, und die Einflüsse auf das Verhalten von Mitarbeitern können ebenfalls nicht quantitativ erfasst werden.<sup>16</sup>

Um das Ziel einer Bewertung von Dienstleistungsproduktivität zu erlangen, ist ein anderes Messverfahren zu etablieren, mit anderen Messzielen, als es die „...nachlaufenden Indikatoren, die über die Vergangenheit berichten...“<sup>17</sup> traditioneller Messverfahren tun. Es ist hierbei zu bedenken, dass Messverfahren, also Bewertungen, immer auf Werten basieren. Diese Bewertungen sind letztlich Ausdruck von individuellen Zielen, Interessen, Motivationen. Nicht Einzelne können messen, sondern die Kriterien für Bewertungen, Messungen müssen gemeinsam entwickelt werden. Gerade bei der Frage nach der Bewertbarkeit von Dienstleistungsproduktivität ist es unumgänglich, dass dies in einem kooperativen Rahmen geschieht. Ob eine Dienstleistung „produktiver“ ist und was das bedeutet, kann nicht eindimensional bewertet werden. Hierzu müssen kommunikative Verfahren der Bewertung angewendet, beziehungsweise weiterentwickelt werden.

Um Dienstleistungsproduktivitäten zu messen, ist eine Orientierung an dem Verfahren der „Balanced Scorecard“ (BSC) vielleicht am ehesten geeignet, „messbare“ Wege zu gehen. Die BSC ist ein Verfahren, welches das Umsetzen von Zielsetzungen des Unternehmens auf die handhabbare, praktische Ebene unterstützt. Dafür müssen in einem Unternehmen allerdings auch Zielsetzungen vorhanden sein. Es müssen Entscheidungen im

Unternehmen getroffen werden, deren Umsetzung mithilfe der BSC realisiert werden kann. Absicht ist es, insbesondere die weichen Faktoren zur Zielerreichung adäquat in den Prozess zu integrieren und so deren Signifikanz zu erhöhen. Um also Produktivitätserhöhung von Dienstleistungen im Unternehmen zu messen, müsste erst einmal im jeweiligen Unternehmen dargelegt werden, aus welcher Perspektive diese Produktivitätserhöhung denn gemessen werden soll.

Mit der Anwendung der BSC wird aus mindestens vier verschiedenen Blickwinkeln die Entwicklung des Unternehmens beurteilt. So aus der Finanz-, der Kunden-, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive. Je nach Perspektivenwahl werden in den Bereichen jeweils Zielsetzungen aus der allgemeinen Entwicklungsperspektive des Unternehmens definiert. Allgemein wird empfohlen, nicht mehr als ungefähr 20 Entwicklungsziele im Unternehmen anzusteuern, um eine handhabbare Umsetzungsweise realisieren zu können. **Die Erfinder der BSC, Kaplan/Norton, weisen darauf hin, dass für jede Unternehmung eine eigene BSC entwickelt werden muss, um den jeweiligen Besonderheiten Rechnung tragen zu können.**<sup>18</sup>

Die BSC wird aufgrund formulierter Teilziele aus den Entwicklungszielen eines Unternehmens gestaltet. Wichtig ist es dabei, und das vernachlässigt die BSC unserer Perspektive nach, auf den Entstehungs- und Anwendungszusammenhang von Bewertungen zu achten. **Hinter Bewertungen stehen immer Werte, und die werden von Menschen gebildet.** Die maßgeblichen Werthaltungen in einem Unternehmen sind meistens diejenigen, die aus der Leitungsebene definiert werden. Ob allerdings diese Werthaltungen von allen ohne weiteres geteilt werden und – insbesondere auch von den Kunden – ist meistens sehr fraglich. Hier wird bei dem Versuch, differenziertes Messen im Unternehmen zu realisieren, oft zu wenig auf die Etablierung eines Dialogprozesses geachtet.

**Fortgeschrittene Messverfahren kommen nicht umhin, die Begründungen des Messens mit denjenigen zu erarbeiten, die an diesen Messverfahren aktiv oder passiv**

#### Autoren



■ Prof. Dr. Gustav Bergmann

ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovations- und Kompetenzmanagement an der Universität Siegen.

■ Mag. Jürgen Daub

ist Sozialforscher, Systemprozessbegleiter sowie Mitglied im Forschungsteam von Prof. Dr. Gustav Bergmann an der Universität Siegen.

E-Mail: [jdaub@core-research.de](mailto:jdaub@core-research.de)



**teilnehmen.** Wer misst, setzt ein Maß, und dieses Maß wird aus einer Werthaltung heraus entwickelt. Um aber das, was man messen will im Unternehmen, nicht nur aufgrund eines retardierten Verfahrens aus dem monoperspektivischen Horizont der Leitungspersonen zu entwickeln, ist es dringend angeraten, vorher die Indikatorenfindung dialogisch zu gestalten. Nicht nur aus demokratischen Gründen ist dies angebracht, sondern aus Gründen des Messverfahrens, der Sicherung von Reliabilität und Validität selbst.

Um möglichst viele Prozessbeteiligte in den Indikatorenfindungsprozess einzubeziehen, schlagen wir vor, den Entwicklungsprozess auf der Grundlage des „Solution Cycles“ zu initiieren.<sup>19</sup> Dieses systemische Diagnoseverfahren eignet sich insbesondere dazu, Entwicklungsvorhaben personen-, themen- und prozessorientiert zu realisieren. Ziel ist es, mithilfe des Solution Cycles die Bewertungsgrundlagen für die BSC zu entwickeln. Das Prozess-Design des **Solution Cycle** ist ein empirisch entwickeltes Modell, welches auf systemischen Überlegungen beruht (vgl. [Abbildung 1](#)).

**Die acht Phasen des Solution Cycle können zu drei Hauptmodi zusammengefasst werden:**

- ➔ Der **Perzeptive Modus** umfasst Erkennen und Wahrnehmen mit den ersten Beobachtungen, dem Austausch von Sichtweisen sowie der gemeinsamen Problembeschreibung und Visionsfindung. Hier werden die Marktanforderungen mittels Scanning und Monitoring (Awareness) aufgenommen sowie Kontext- und Aufgabenprämissen präzisiert. Es wird im Sinne von Gregory Bateson Wissen generiert (Lernstufe 0).<sup>20</sup> In diesem Modus ist Langsamkeit angesagt, Beschleunigung führt zu schlechten Lösungen und Verlangsamung in späteren Phasen.
- ➔ Der sich anschließende **Kreative Modus** dient der interaktiven Lösungskreation, der vertiefenden Planung von Interventionen sowie der aktiven Veränderung (Lernstufe 1). Es wird kreiert, selektiert, ausprobiert und realisiert. Hier werden Teams gebildet, Engagement entfacht, Lösungen kreiert,

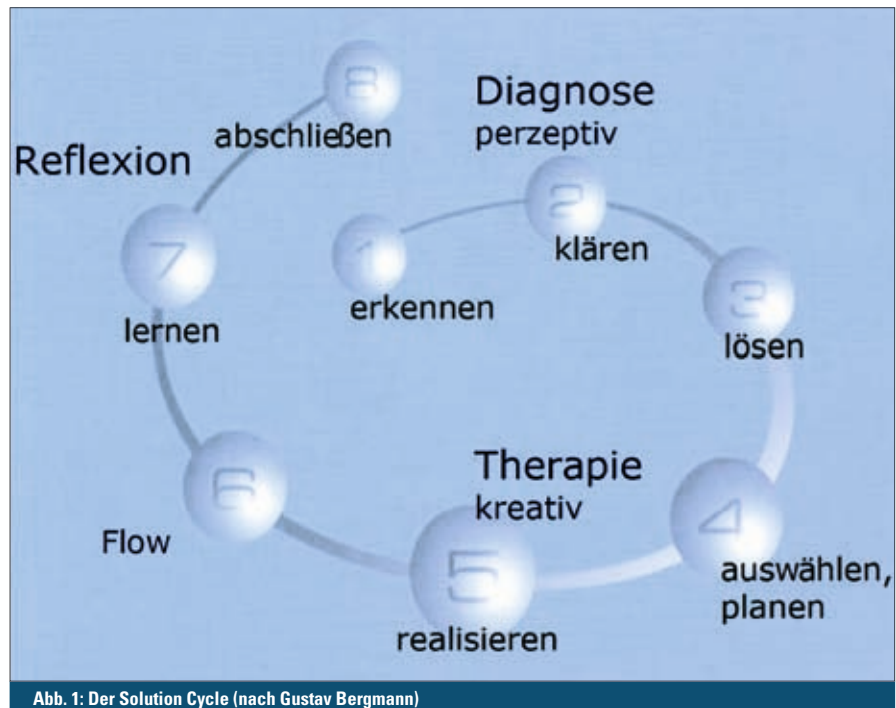


Abb. 1: Der Solution Cycle (nach Gustav Bergmann)

Veränderungen geplant und realisiert. Es wird Neues gelernt und verändert (Lernen Stufe 1).

- ➔ Im **Reflektiven Modus** steht die Beobachtung der Veränderungen (Kontakt, Flow oder Flop) im Vordergrund. Die Erfahrungen werden zu Mustern und Regeln systematisiert (Best Patterns), der Projektabschluss gefeiert und die lernorientierte Reflexion der Geschehnisse (Loslösung) manifestiert. Die Lernstufe 2 beinhaltet das Lernen zweiter Ordnung. Die Erfahrungen werden aus der Außenperspektive betrachtet und systematisiert. Verknüpft man nun die skizzierten Erkenntnisse miteinander, so lassen sich Lösungsansätze ableiten, die an die individuellen Anforderungen eines jeden Unternehmens angepasst werden können. Auf Basis des Solution Cycle lassen sich gezielte Interventionen durchführen, die dabei helfen, wichtige (Veränderungs-) Impulse anzustoßen, positive Atmosphären zu schaffen und die Rahmenbedingungen für die Veränderungsprozesse selbst zu gestalten. Ein Beobachter zweiter Ordnung (Coach, Manager) sollte das Geschehen begleiten und kontextuell steuern. Manager haben die Aufgabe, Initiativen zu ermöglichen, den Rahmen und die Regeln interaktiv zu vereinbaren und ihre Einhaltung zu kontrol-

lieren sowie die Atmosphäre passend zu gestalten.

Wenn aufgrund des Entwicklungsprozesses, der mithilfe des *Solution Cycles* initiiert worden ist, erste Ergebnisse hinsichtlich der angestrebten Entwicklungsperspektive erarbeitet sind, dann kann man mit der BSC weitere Schritte zur Auswahl von Messkriterien unternehmen.

**Die herkömmliche BSC-Vorgehensweise sieht so aus, dass die Formulierung der „Unternehmensstrategie“ und deren Umsetzung ausschließlich Managementaufgabe ist.<sup>21</sup> Diese Vorstellung halten wir, unter systemischen Aspekten gesehen, für verfehlt.** Für die Entwicklung von Zukunftsfähigkeit und Wegen, die ein Unternehmen gehen will, gehört immer die **Integration von „Stakeholdern“**, und dazu gehören sowohl **Mitarbeiter** als auch **Kunden**. Blinde „Strategieentwürfe“ scheitern meistens über kurz oder lang und sind aus unserer Perspektive häufig einem wenig reflexiven Managementaktionismus geschuldet.

Die Zielfindung und die Formulierung einer Entwicklungsrichtung kann unter Zuhilfenahme der Prozessentwicklung mittels des *Solution Cycles* im Unternehmen initiiert werden. Nach diesem *ersten Prozessschritt* kann der

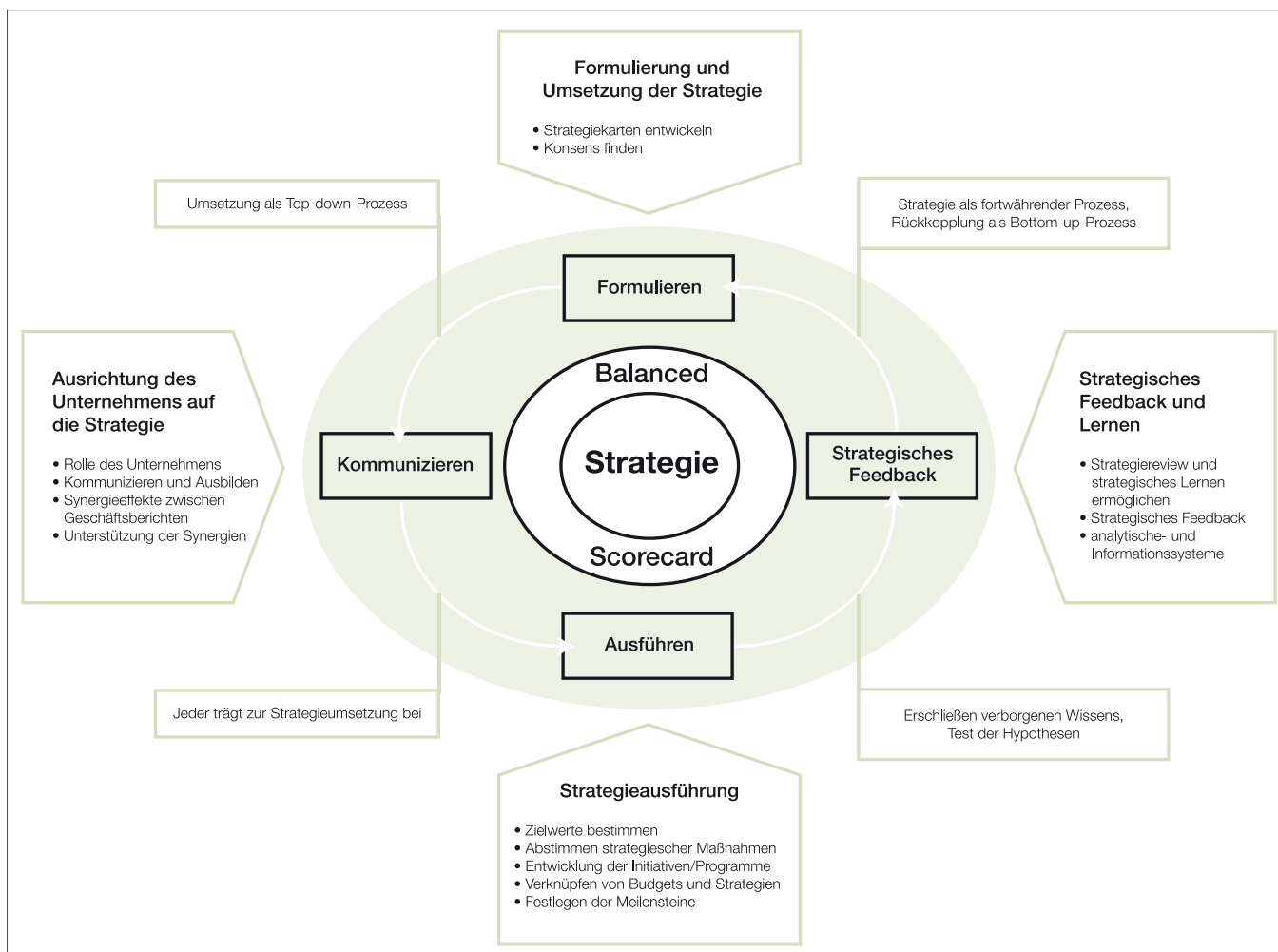


Abb. 2: Balanced Scorecard als zielorientierter Handlungsverlauf (aus: Pietsch, Th./Memmler, T.: 2003, S. 45)

zweite Prozessschritt mithilfe der BSC beschritten werden (vgl. Abbildung 2). Hier steht die Formulierung und Umsetzung der Zielperspektive und des Entwicklungsweges und die dazu notwendige Entwicklung von Messindikatoren im Mittelpunkt. **Wichtig ist dabei, dass diese Messindikatoren ebenfalls mit den Stakeholdern gemeinsam entwickelt werden**, um damit die Reliabilität sowie die Validität der Messung zu erhöhen. In einem weiteren Schritt werden in der BSC-Abfolge die Kommunikation und Verknüpfung des Entwicklungswegs geleistet. Hier ist darauf zu achten, dass die Kommunikation im Unternehmen über die Wege der Zielerreichung ausreichend ist und partizipativ gestaltet wird – Reflexion sollte hier sukzessiv im Prozess erfolgen, ausreichend Freiraum ist dafür einzurichten.

In dem *dritten Prozessschritt* der BSC werden die Realisierungspotenziale des Unternehmens aktiviert, Ressourcen bewilligt und *Milestones*

festgelegt, aufgrund derer man den Entwicklungsfortschritt messen kann. Auch dieser Prozessschritt ist unbedingt Stakeholder-partizipativ zu realisieren. Denn hier werden die Messindikatoren angewendet und somit entsteht in diesem Schritt die Realitätsüberprüfung der Zielvorstellungen. Die Analyse und Bewertung der erreichten Ergebnisse findet in dem letzten und *vierten Prozessschritt* der BSC statt. Hier werden Feedback und Lernprozesse integriert und der „Kreislauf der Entwicklung“ kann im Sinne der BSC von neuem beginnen.

Die *Balanced Scorecard* fokussiert vier Zielbereiche in einem Unternehmen, die Finanzziele, den Kundenbereich, den internen Prozessbereich und die Entwicklungs- und Lernperspektive. Dabei ist die **Finanzperspektive von primärer Bedeutung**, da sie nach der Logik der BSC allein die ökonomische Stabilität des Unternehmens darlegen kann. **Dies halten wir für eine überzogene Perspektive, da es weitere wesentliche Faktoren gibt, welche**

**für die ökonomische Überlebensfähigkeit entscheidend sind.** So sind Unternehmenskultur, Innovationsfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit von Unternehmen ebenso ausschlaggebend für ihr ökonomisches Überleben. Unternehmen, die alleine aufgrund ihrer finanziellen Stellung gut dastehen, können sehr schnell in arge Bedrängnis in turbulenten Marktumfeldern kommen.

**Eine stabile Finanzsituation alleine ist kein Garant für Zukunftsfähigkeit. Erst das Zusammenspiel mit genannten Faktoren bringt ein Unternehmen in eine halbwegs stabile Position, aus der heraus es für die Markterfordernisse resilient wird.** Die BSC ist eine, klar auf die hierarchischen Positionen konzentrierte, Managementweise, die ihre deutlichen Schwächen hat. Neben der stark finanzlastigen Perspektive sind es die Fragen der Kommunizierbarkeit von Entwicklungsvorstellungen, welche zu harmlos behandelt werden. Ebenso ist es der Glaube an die Rationali-

tät, aufgrund dessen Entwicklungen geschehen, und der entgegen neueren Perspektiven einen zu hohen Stellenwert besitzt.<sup>22</sup> Desgleichen wird systemisches Beharrungsvermögen von Unternehmen eher unterkomplex behandelt. Alles in allem kann die BSC dazu verwendet werden, bestimmte Messformen zu entwickeln, die sich jenseits scheinobjektivistischer Provenienz bewegen, dennoch ist sie unter den skizzierten Umständen zu ergänzen, zu erweitern und zu reformulieren.

## Fußnoten

<sup>1</sup>siehe Foerster, H.v. (2001)

<sup>2</sup>Friedrich Nietzsche (1882) Fröhliche Wissenschaft.

<sup>3</sup>siehe dazu Schopenhauer, A. (1977) Die Welt als Wille und Vorstellung, S. 148.

<sup>4</sup>siehe zum „Bezugsrahmen Serviceorientierung“ Stauss/Bruhn (2010), S. 5ff.

<sup>5</sup>siehe u. a. Ernst (2007) und Korrell/Ganz (2000)

<sup>6</sup>siehe auch Bergmann (2007) und Bergmann/Daub/Meurer (2004)

<sup>7</sup>Dellmann/Pedell (1994)

<sup>8</sup>siehe Baecker, D. (2003) und (2006)

<sup>9</sup>siehe Abfalter (2010), S. 198ff.

<sup>10</sup>so bei Stauss/Bruhn (2010), S.8

<sup>11</sup>siehe Willke (1996) S. 178ff.

<sup>12</sup>Baecker (2009), S. 8

<sup>13</sup>siehe auch Bertschinger (2011) S. 1

<sup>14</sup>zitiert nach Agartz, V. (1955) S. 347

<sup>15</sup>zitiert nach Agartz, V. (1955) S. 347

<sup>16</sup>vgl. Leithner (2004), S. 64f.

<sup>17</sup>Leithner (2004), S. 79

<sup>18</sup>siehe Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1994) S. 97

<sup>19</sup>siehe Bergmann (2001)

<sup>20</sup>Vgl. zum Lernstufenkonzept Bateson, G. (1996) S. 362ff.

<sup>21</sup>Das Wort Strategie wird im Rahmen der BSC-Kommunikation oft verwendet, ebenso wie im Bereich des „strategischen“ Managements. Wir halten den Begriff Strategie im Kontext von Unternehmensentwicklungen für verfehlt, da einerseits seine etymologische Wurzel in dem altgriechischen Wort strategos = Feldherr, Kommandant liegt und somit militärischen Ur-

sprungs ist und andererseits strategisches Management von einem Planungsdenken gekennzeichnet ist, dessen Realisierung wir aus systemtheoretischen und empirischen Gründen für trivialisierend und bei notwendiger Berücksichtigung von Systementwicklungen sowie Kontingenzaspekten für nicht angemessen halten.

<sup>22</sup>Siehe dazu insbesondere Brunsson (2000), sowie Bergmann (2001a) und Bergmann/Daub (2006)

Eine vertiefende Abhandlung dieses Themas können Sie sich von unserer Homepage

[www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

herunterladen (Anm. der Red.).



## Der Klassiker zum Controlling.

### Umfassend und bewährt

Auch nach über dreißig Jahren verfolgt dieses Buch weiterhin das ehrgeizige Ziel, mit jeder Neuauflage den »State of the Art« in Wissenschaft und Praxis des Controllings wiederzugeben. Unverändert geblieben ist dabei die Intention dieses Standardwerkes: es liefert eindeutige Antworten auf drei umfassende Fragen:

- Was ist die Grundidee des Controllingkonzepts?
- Welche Aufgaben umfasst die Controllingfunktion?
- Wie wird die Controllingfunktion organisatorisch realisiert?

Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth.  
12. Auflage, 2011. XV, 832 Seiten. Gebunden € 69,80  
ISBN 978-3-8006-3878-9

## Vahlen

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)

Preis inkl. MwSt. / 158981



# Best Practice-Planung auf Basis des rollierenden Forecasts

## Analyseergebnisse zum Durchdringungsgrad und Nutzen in der Praxis

von Michael Kappes und Markus Schneider

Zweifellos gehört die operative Planung nach wie vor zu den Top-Steuerungsinstrumenten eines Unternehmens. Dies wird auch durch eine Blitzumfrage aus dem Jahr 2010 des von Horváth & Partners betriebenen CFO-Panel<sup>1</sup> bestätigt, wonach 66 % der befragten Teilnehmer die operative Planung als das Top-Themenfeld im Controlling sehen.



### Der rollierende Forecast als Teil eines Best Practice-Planungsansatzes

Um dieser Aufgabe langfristig gerecht zu werden, muss die Effizienz und Effektivität der Planung weiterhin gesteigert werden. Neben den unter den Begriffen „**Better Budgeting**“ und „**Beyond Budgeting**“ bekannten Optimierungsthemen existiert auch der von Horváth &

Partners entwickelte Ansatz des „**Advanced Budgetings**“. Dieser beruht auf vier Leitprinzipien und verfolgt das Ziel, sowohl die Planungsqualität zu erhöhen als auch den Planungsaufwand zu verringern. Zu den zentralen Optimierungsprinzipien zählen die Reduzierung der Planungskomplexität, die Integration der unterschiedlichen Teilpläne, die Top-down-orientierte Planung sowie die Budgetflexibilisierung insbesondere durch einen rollierenden Forecast (Leyk & Kappes, 2007).

Um den aktuellen Durchdringungsgrad des rollierenden Forecasts in der Praxis zu untersuchen, wurde auf Basis des CFO-Panels eine Auswertung der teilnehmenden Unternehmen erstellt und für die folgende Analyse herangezogen. Neben dem reinen Analyseergebnis wird hier auch auf den Nutzen des rollierenden Forecast eingegangen.

In diesem Kontext sei auch darauf hingewiesen, dass das vollständige Analyseergebnis zur Durchdringung der zentralen Optimierungsthemen des Advanced Budgetings in der Praxis online beziehungsweise zum Download zur Verfügung steht.

### Budgetflexibilisierung durch den Einsatz rollierender Forecasts

Die heutige wirtschaftliche Situation ist nach wie vor von hoher Dynamik gekennzeichnet, wodurch gerade die klassischen Steuerungsinstrumente, wie zum Beispiel die operative Planung, an ihre Grenzen stoßen. Um diese Dynamik dennoch in der Unternehmenssteuerung berücksichtigen zu können, reagieren Unternehmen häufig mit der Erstellung eines unterjährigen Forecasts, für dessen Ausgestaltung es unterschiedliche Ansätze gibt.



Beim rollierenden Forecast handelt es sich um ein Steuerungsinstrument, das sich regelmäßig in systematischer Weise an einen verbesserten Informationsstand anpasst. In Abgrenzung zum klassischen Forecast sind die wesentlichen Merkmale ein **gleichbleibender Betrachtungshorizont** sowie eine in der Regel quartalsweise Erstellung (Best Practice). Darüber hinaus kann der rollierende Forecast nur dann Steuerungsimpulse liefern, wenn er an die mittelfristige Zielsetzung gebunden ist und nicht im „luftleeren Raum“ steht. Durch diese Anbindung können somit auch geschäftsjahresübergreifende Plan-Forecast-Vergleiche durchgeführt werden (Leyk, 2006).

Die aktuellen Analyseergebnisse des Horváth & Partners CFO-Panel zeigen, dass die befragten Unternehmen, die den rollierenden Forecast als Steuerungsinstrument einsetzen, diesen in der Regel quartalsweise erstellen. Analysiert man hierbei den Betrachtungshorizont, so beträgt er bei jedem zweiten Unternehmen fünf oder sechs Quartale. Somit deckt der rollierende Forecast ein komplettes Geschäftsjahr ab und kann beispielsweise als Basis für die operative Planung genutzt werden.

Entgegen den bereits dargestellten Ergebnissen zeigt eine weitere Auswertung aus dem CFO-Panel allerdings einen Mangel am konsequenten Einsatz des rollierenden Forecasts als Steuerungsinstrument. **Lediglich jedes zwölfte Unternehmen führt eine Jahresplanung in Verbindung mit rollierenden Forecasts durch.** Dagegen setzt die **Mehrzahl der Un-**

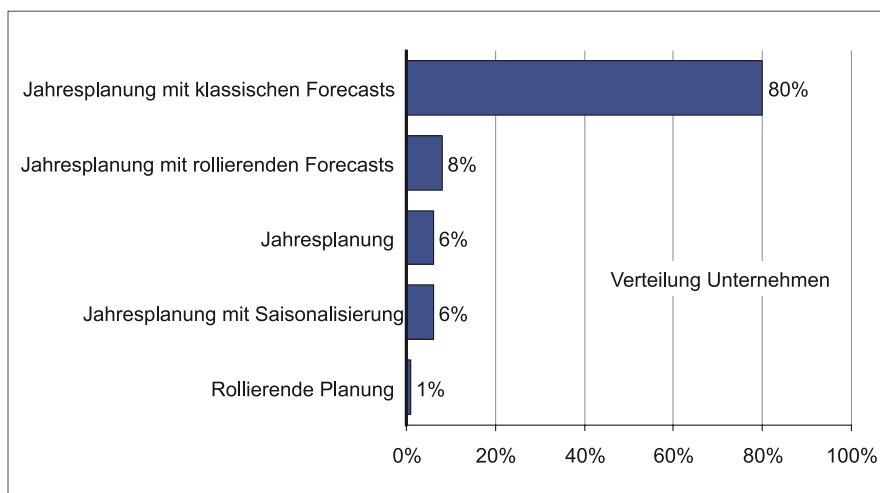


Abb. 1: Einsatz von unterschiedlichen Arten der Planung

ternehmen eine Jahresplanung in Verbindung mit einem **klassischen Forecast (year-to-end-forecast)** ein.

Untersucht man die möglichen Gründe für die geringe Durchdringung in der Praxis, so zeigt sich, dass die Unternehmen meist vor dem zu hohen Aufwand bei der Erstellung des rollierenden Forecasts zurückschrecken. Dabei wird häufig der gleiche Detaillierungsgrad wie in der operativen Planung unterstellt, was aber weder zielführend noch notwendig ist.

**Ein rollierender Forecast zeichnet sich eben gerade dadurch aus, dass er lediglich die wesentlichen Erlös- und Kostenpositionen abdeckt.** Für die verbleibenden Positionen bietet sich beispielsweise eine automatisierte Berechnung auf Basis von mathematischen Methoden an, um den Aufwand bei der Forecast-Erstellung möglichst gering zu halten.

Folglich kann der rollierende Forecast ohne zwingenden Mehraufwand erstellt werden.

In diesem Zusammenhang muss allerdings auch erwähnt werden, dass nicht bei jedem Unternehmen der Einsatz eines rollierenden Forecasts notwendig ist. **Befindet sich ein Unternehmen jedoch in einem vergleichsweise dynamischen Umfeld, liefert er wichtige Steuerungsimpulse und verbessert somit die Steuerungsqualität.**

## Literaturverzeichnis

Leyk, J. (2006). Rollierender Forecast: Aufwand senken und Ziele besser erreichen. In: Der Controlling-Berater (S. 111 - 124). Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Leyk, J., & Kappes, M. (2007). Advanced Budgeting und seine Anwendung in der Praxis – Best Practice der Planung und Budgetierung. In: Der Controlling-Berater (S. 755 - 782). Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

## Fußnote

<sup>1</sup>Beim CFO-Panel von Horváth & Partners handelt es sich um ein Netzwerk von Führungskräften und Experten aus über 210 Unternehmen verschiedener Branchen mit unterschiedlicher Unternehmensgröße. Das Netzwerk ermöglicht einen intensiven Austausch über Best Practices und Benchmarks in den Bereichen Controlling und Accounting und fördert die Weiterentwicklung dieser Unternehmensfunktionen.

## Autoren



### Michael Kappes

ist Senior Project Manager bei Horváth & Partners GmbH.  
E-Mail: mkappes@horvath-partners.com

### Dipl.-BW Markus Schneider

ist am Stuttgarter Horváth & Partners Standort als Managing Consultant im Planungsteam tätig. Er hat in den letzten Jahren u. a. Projekte zur Neugestaltung der Planungssysteme in unterschiedlichen Branchen begleitet.

E-Mail: markus.schneider@horvath-partners.com





# Umfang und Struktur des Working Capital in Schweizer Unternehmen

Matthias Frei, Norbert Klingebiel und Fabio Mazzariello

Sowohl in Zeiten der Krise als auch in Zeiten verstärkter Wachstumsaktivitäten ist die Bedeutung der internen Finanzierungsmöglichkeiten unstrittig. Grundsätzlich gibt es zwei Ansatzpunkte zur internen Finanzierung: Einerseits die Erhöhung der Marge oder des Kapitalumschlages, andererseits die **Freisetzung interner Cash-Reserven** aus dem Management von **Forderungen, Verbindlichkeiten, Beständen** sowie des **Anlagevermögens**.

Aufgrund der Marktsättigung in vielen Bereichen sind die Möglichkeiten von Preiserhöhungen gering; Ähnliches gilt auch für den Kapitalumschlag. Die bisher vorliegenden Studien zum Working Capital sind nahezu durchgängig zeitpunktbezogen und vernachlässigen in der Betrachtung die Unternehmen in der Schweiz. Der vorliegende Beitrag versucht dieses Erkenntnisdefizit – ergänzt um einen internationalen Vergleich – etwas auszugleichen.

## Effekte eines verbesserten Working Capital

Die Verbesserung des Forderungsmanagements, eine Reduzierung des Vorratsvermögens und eine Verschlanung des Anlagevermögens bei einer parallelen Ausweitung der Zahlungsziele der Lieferanten als Stellgrößen des nachstehend noch zu erläuternden Working Capital Management sind in der unternehmerischen Praxis ausreichend bekannt. Primäres Ziel dieser Aktivitäten ist eine Reduzierung der im operativen Bereich gebundenen Finanzmittel und damit ein Beitrag zu dem, was seit einigen Jahren unter dem Begriff **„Operative Excellence“** verstanden wird (vgl. Schwientek/Deckert, 2008, S. 232ff.). Während der Liquiditätseffekt eines verbesserten Working Capital in den Unternehmen umfassend Beachtung findet, wird die Bedeutung des Working Capital für den Unternehmenswert eher wenig berücksichtigt (siehe [Abbildung 1](#)).

## Working Capital

Der Terminus „Working Capital“ wird in der Literatur inhaltlich unterschiedlich definiert. Eine häufiger verwendete Abgrenzung sieht die Unterscheidung zwischen **„Gross Working Capital“** und **„Net Working Capital“** vor (siehe [Abbildung 2](#)). Das Gross Working Capital ist mit dem Umlaufvermögen gleichzusetzen. Der Zusatz „Gross“ soll dabei darauf hinweisen, dass das Umlaufvermögen nur ein Bestandteil einer ganzheitlichen Working Capital-Betrachtung ist. Der ausschließlichen Betrachtung des Umlaufvermögens für die Kennzahl Working Capital wird in den Beiträgen zum Working Capital eher wenig Beachtung geschenkt. Die Ursache hierfür ist darin zu sehen, dass diese auf das Umlaufvermögen reduzierte Betrachtung im Widerspruch zum ganzheitlichen Ansatz des Working Capital steht (=> Working Capital Management, siehe nachstehend). Das Working Capital Management umfasst eine

Steuerung der kurzfristigen Verbindlichkeiten und berücksichtigt damit auch Teilbereiche der Passiva.

Deutlich häufiger als der Begriff Gross Working Capital wird in entsprechenden Beiträgen der Terminus **Net Working Capital** (= Netto-Umlaufvermögen) verwendet. Hierunter wird der Überhang des Umlaufvermögens über das kurzfristige Fremdkapital verstanden. Ein positives Net Working Capital signalisiert, dass das Umlaufvermögen die kurzfristigen Verbindlichkeiten übersteigt und somit ein Teil des Umlaufvermögens langfristig finanziert ist, während ein negatives Working Capital auf eine kurzfristige Finanzierung von langfristig gebundenem Anlagevermögen hinweist. Ein derartiges Verständnis wird hier nachfolgend in Verbindung mit dem Begriff „Working Capital“ unterstellt.

### Working Capital Management

Wie vorstehend angesprochen, kann das Working Capital Management als ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung der Liquidität und Rentabilität eines Unternehmens angesehen werden. Die primäre Zielsetzung des Working Capital Management besteht darin, aktiv auf das Working Capital einzuwirken und durch eine **Prozessoptimierung der finanziellen Ströme** das Working Capital eines Unterneh-

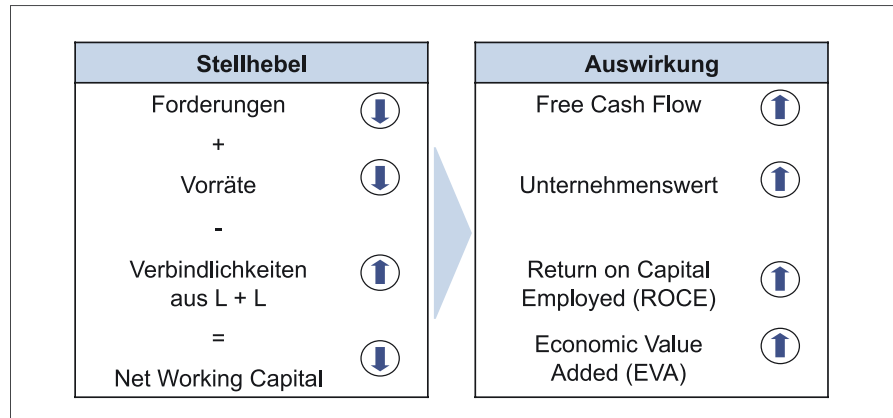


Abb. 1: Stellhebel und Effekte eines verbesserten Working Capital Management. Quelle: ADL, 2008, S. 1

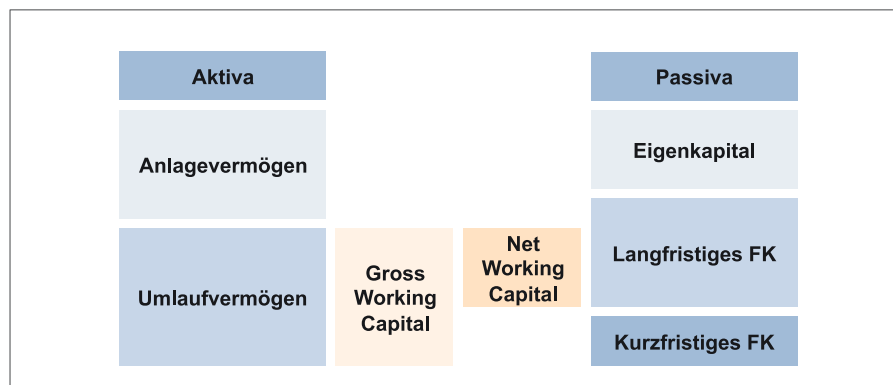


Abb. 2: Gross Working Capital versus Net Working Capital. Quelle: Meyer, 2007, S. 25

mens zu minimieren. Ein unzureichendes Working Capital Management kann gegebenenfalls finanzielle Notlagen wie beispielsweise Zahlungsschwierigkeiten auslösen, obwohl ein Unternehmen aktuell profitabel ist und langfristig eine attraktive Wettbewerbsposition aufweist (vgl. Ulbrich / Schmuck / Jäde, 2008, S. 25).

Die bedeutsamsten Gestaltungsbereiche einer derartigen prozessorientierten Sichtweise werden in der Abbildung 3 aufgenommen. Dieser Abbildung ist zu entnehmen, dass die verschiedenen Komponenten der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens umfasst werden und miteinander eng verbunden sind,

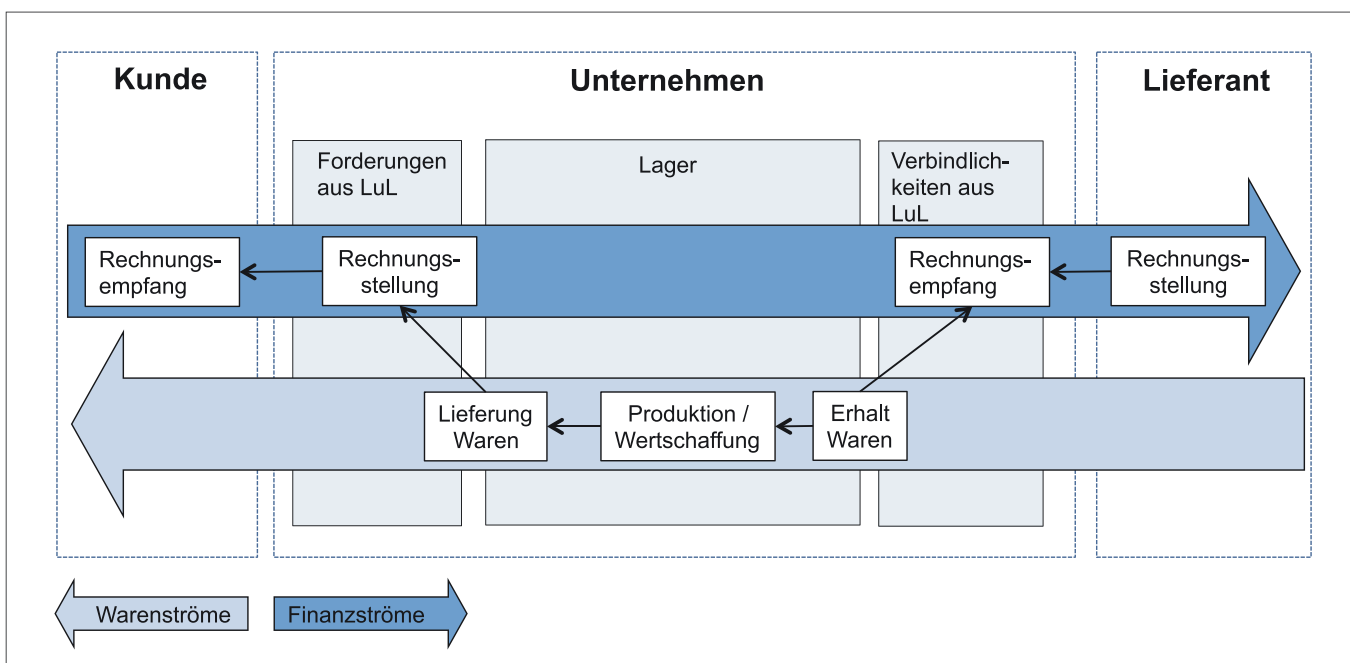


Abb. 3: Komponenten des Working Capital Management

weshalb verschiedentlich auch in Verbindung mit dem Working Capital Management von einem ganzheitlichen Ansatz gesprochen wird.

### Days Working Capital

Grundlage für eine intensivere Analyse des Working Capital bildet die Kennzahl Days Working Capital (DWC). Die Kenngröße DWC gibt den Zeitraum an, in dem liquide Mittel im Umlaufvermögen gebunden sind und umfasst den Zeitraum vom Einkauf der Ressourcen für das operative Geschäft bis zu deren Rückfluss nach dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen. Die Kenngröße DWC wird also in Tagen gemessen und berechnet sich aus der **Forderungsreichweite** (DSO) zuzüglich der **Bestandsreichweite** (DIO) und abzüglich der **Verbindlichkeitsreichweite** (DPO). Der bedeutsamste Informationswert des DWC ist die festgestellte Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen Geldabflüsse in Geldzuflüsse umwandeln kann. Der im DWC abgebildete Zeitraum besteht demnach aus den Kernelementen:

- Days Sales Outstanding (DSO),
- Days Inventories Outstanding (DIO) und
- Days Payables Outstanding (DPO).

Der Zeitraum DWC berechnet sich in Tagen wie folgt:

$$\rightarrow \text{DWC} = \text{DSO} + \text{DIO} - \text{DPO}$$

Die genannten Kenngrößen selbst werden wie folgt verstanden:

### Days Sales Outstanding

Diese Kenngröße bildet die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Verhältnis zum Umsatz der betrachteten Periode ab, multipliziert mit der Anzahl der Tage der Periode. Damit wird die durchschnittliche Anzahl von Tagen berechnet, die vom Zeitpunkt der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang vergehen.

$$\rightarrow \text{DSO} = (\text{Debitoren aus Lieferungen und Leistungen} / \text{Umsatz}) \times 365$$

Generell besteht bei den Unternehmen das Ziel, einen möglichst geringen DSO-Wert bzw. einen schnellen Rechnungsausgleich zu erreichen, wodurch frühzeitig weitere Finanzmittel für Investitionen etc. verfügbar sind. Möglich ist aber auch eine angestrebte Erhöhung der Größe DSO, wenn durch eine kulante Gestaltung der Zahlungsbedingungen der Umsatz gesteigert

und die Profitabilität hierdurch insgesamt verbessert werden kann.

### Days Inventory Outstanding

Die Größe DIO informiert über den Zeitraum, den ein Unternehmen durchschnittlich benötigt, um die angelieferten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (Vorräte) in verkaufsfähige Fertigprodukte umzuwandeln und zu veräußern. Hierzu wird der Vorratsbestand zum Erhebungszeitpunkt in Relation zum erzielten Umsatz pro Tag gesetzt.

$$\rightarrow \text{DIO} = (\text{Vorräte} / \text{Umsatz}) \times 365$$

Damit die so festgestellte Kapitalbindung bezüglich ihrer Angemessenheit verifiziert werden kann, ist im Rahmen von unternehmensindividuellen Betrachtungen zudem die Komplexität der Logistik / Materialwirtschaft über die im Lager befindliche Teileanzahl zu berücksichtigen (vgl. Knecht, 2006, S. 760f.).

### Days Payables Outstanding

Bei Verbindlichkeiten gilt sinngemäss das Gleiche wie bei Forderungen, jedoch mit umgekehrten Vorzeichen. Während ein Forderungsmanagement eine Verkürzung der Zahlungseingänge anstrebt, verfolgt ein Verbindlichkeitsmanagement eine Harmonisierung und eine mit den Lieferanten abgestimmte Verlängerung der Zahlungsziele. Die Größe DPO gibt Auskunft über die durchschnittliche Zeitspanne für den Kauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen bzw. den Bezug von Dienstleistungen und deren Begleichung. Eine Ausweitung dieses Zeitraums hat dabei die Qualität eines – meist – zinslosen Darlehens.

$$\rightarrow \text{DPO} = (\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen} / \text{Umsatz}) \times 365$$

### Relevante Studien

In Verbindung mit einer intensivierten Beachtung des Working Capital wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Studien durchgeführt. Diese Studien weisen zum Teil eine internationale Ausrichtung auf bzw. haben einen branchenorientierten Fokus (vgl.

#### Autoren



■ M.Sc. Matthias Frei

ist Mitarbeiter Compliance bei der Appenzeller Kantonalbank.  
www.appkb.ch

■ Prof. Dr. Norbert Klingebiel  
unterrichtet an der FH Gelsenkirchen im Lehrgebiet Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Wirtschaft. Er ist Dozent u. a. an der Universität St. Gallen und der ZHAW in Zürich/Winterthur. Zudem ist er Geschäftsführer der Amacon GmbH in Düsseldorf.



■ Fabio Mazzariello

ist Junior Consultant bei der BridgeStep AG in Zürich.  
E-Mail: fabio.mazzariello@hispeed.ch

z. B. Ernst Young, 2010; KPMG, 2009; Langer/Schubbe, 2010, S. 368ff.; Ulbrich/Schmuck/Jäde, 2008, S. 24ff.). Nachstehend wird im Rahmen von Vergleichsbetrachtungen insbesondere auf die Ergebnisse der Studien von Horváth & Partners und Roland Berger umfassend Bezug genommen, weshalb diese Studien vorab kompakt beschrieben werden sollen.

### Horváth & Partners

Die in 2009 durchgeführte Studie zur „Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions- und Working Capital Management“ nimmt eine Analyse bei insgesamt 104 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum mit einer breiten Branchenausrichtung vor; die Unternehmensgröße ist eher mittelständisch geprägt. Entsprechend haben ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen ein Umsatzniveau von unter 1 Mrd. € (vgl. Horváth & Partners, 2009, 5f.). Die zentralen Ergebnisse dieser Studie können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

- Die bereits hoch eingeschätzte Bedeutung des Working Capital Management hat in Verbindung mit der Finanzkrise in den meisten Unternehmen nochmals an Bedeutung gewonnen und wird auch in Zukunft eine hohe Bedeutung haben.
- Den Vorräten werden in Verbindung mit einer angestrebten weiteren Verbesserung des Working Capitals die höchsten Optimierungspotenziale zuerkannt.
- Obwohl Kennzahlen zum Working Capital in nahezu allen befragten Unternehmen auf mehreren Führungsebenen implementiert wurden, ist eine konsequente Berücksichtigung dieser Kenngrößen z. B. im Anreizsystem weder feststellbar noch werden diese Kennzahlen auf den verschiedenen Hierarchieebenen einheitlich definiert.

### Roland Berger

Die Unternehmensberatung Roland Berger veröffentlichte in 2009 die Ergebnisse zur Studie „Working Capital – Cash for recovery“ (vgl. Ro-

land Berger, 2009). Im Rahmen dieser Studie wurden 216 europäische Unternehmen befragt, die insgesamt 30 % des EU-25 BIP abdecken. Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Untersuchung sind:

- Durch eine Verbesserung des Working Capital kann der externe Finanzierungsbedarf signifikant reduziert werden.
- Optimierungspotenziale bestehen bei den Kundenforderungen, den Lieferantenverbindlichkeiten und den Vorräten. Gegenüber der zuvor von Roland Berger mit einer ähnlichen Ausrichtung durchgeführten Studie konnte das Cash-Potenzial nochmals gesteigert werden.
- Die Branchen Energieversorgung und Maschinenbau weisen das größte Potenzial zur Verbesserung ihres Working Capital Management auf. Der Bergbau und die Automobilindustrie sind führend im Forderungsmanagement, während die Bauwirtschaft und die Telekommunikationsbranchen im Vorratsmanagement herausragende Positionen einnehmen. Hingegen zeigen die Branchen Telekommunikation, Bauwirtschaft und Energieversorgung sehr gute Ergebnisse bei den Lieferantenverbindlichkeiten.

### Untersuchungsdesign

Zeitpunktbezogene Untersuchungen zum Working Capital in den Unternehmen bilden eine Momentaufnahme ab, mit der eine erste Bewertung der bisher vorgenommenen Aktivitäten zur Reduzierung des Finanzierungsbedarfs vorgenommen werden kann; offen bleibt bei derartigen Studien die Frage, inwieweit in den letzten Jahren Verbesserungen beim Working Capital – dokumentiert über Ergebnisse der entsprechenden Kennzahlen – belegt werden können. Als Basisjahre der von den Autoren dieses Beitrags durchgeführten Studie wurden die Geschäftsjahre 2005 und 2009 einbezogen. Mit der Festlegung dieser

Jahre wurde einerseits das letzte Geschäftsjahr gewählt, für das zum Untersuchungszeitpunkt die notwendigen Daten vorlagen. Darüber hinaus wurde ein zeitlicher Abstand von fünf Jahre bestimmt, in dem spürbare Veränderungen erwartet werden können. Eine Erhebung von Working Capital-Kennzahlen setzt die Zugänglichkeit der entsprechenden Basisdaten bei den Unternehmen voraus. Damit die entsprechenden Unternehmensdaten verfügbar sind, wurden die im SMI-Index aufgenommenen Unternehmen als Betrachtungsobjekte ausgewählt.

### SMI-Index

Im **Forderungsmanagement (DSO)** weisen die untersuchten Unternehmen eine erhebliche Streubreite auf. Unternehmen wie **Nestle oder Richemont** (Consumer Goods) zeigen hier mit einem **Durchschnitt von 46 Tagen** deutlich bessere Ergebnisse als die einer Branche Basic Materials/Grundausrüstung zugeordneten Unternehmen wie **Syngenta**, die eine Forderungsreichweite von **83 Tagen** aufweisen. Die Forderungen werden somit bei dieser Branche 37 Tage später ausgeglichen als bei der Branche Consumer Goods. Dies bedeutet parallel, dass diese Branche 37 Tage mehr vorfinanzieren muss. Insgesamt auffällig ist bei der Kennzahl DSO, dass sich dieser Wert im Vergleich 2004 zu 2009 für den gesamten Index mit einer Verlängerung von 65 auf 67 Tage (siehe die **Abbildung 4 und 5**) entwickelt hat, wofür die Ursache zumindest teilweise in der Finanzkrise zu sehen ist.

Deutlich günstiger als bei der Kennzahl DSO stellt sich die Branche Telecommunication beim

Branche	DSO	DIO	DPO	DWC
Health Care	75	48	20	103
Consumer Goods	46	125	25	146
Industrials	62	31	26	67
Basic Materials	83	130	82	131
Telecommunication	87	4	60	31
<b>SMI 2009</b>	67	65	30	102

Abb. 4: SMI-Index (Branchenstruktur, Mittelwerte); Wertangaben in Tagen

	DSO	DIO	DPO	DWC
<b>SMI 2009</b>	67	65	30	102
<b>SMI 2004</b>	65	63	34	94

Abb. 5: SMI-Index 2009 und 2004 – Totalbetrachtung/Mittelwerte in Tagen

INDEX	DSO	DIO	DPO	DWC
<b>SMI 2009</b>	67	65	30	102
<b>DAX-30 2009</b>	56	38	38	56
<b>DJIA 2009</b>	50	38	35	53
<b>SMI 2004</b>	65	63	34	94
<b>DAX-30 2004</b>	46	39	31	54
<b>DJIA 2004</b>	44	32	43	33

Abb. 6: Zeitraumbezogener Indexvergleich in Tagen

Bestandsmanagement (DIO) dar. Indem diese Branche allerdings über keine größeren Vorratsbestände verfügt, ist die dort festgestellte Größe von vier Tagen für einen Vergleich eher ungeeignet. Auffällig sind die erheblichen Bindungszeiträume für die Branchen Consumer Goods und Basic Materials. Diese ungünstigen Ergebnisse bilden parallel die zentrale Begründung ab, weshalb die Branchen Consumer Goods und Basic Materials bezüglich einer Betrachtung der Kennzahl DWC im Gesamtvergleich eher ungünstige Werte aufweisen. Bemerkenswert ist auch die im Zeitvergleich für die Kennzahl DIO zu beobachtende Entwicklung (siehe [Abbildung 5](#)). Offenbar hatten die Unternehmen in der Finanzkrise erst verzögert auf die sinkende Nachfrage reagiert, womit sich die in 2009 gegenüber 2004 festzustellende **Verlängerung der gebundenen Bestände von 63 auf 65 Tagen** erklären lässt.

Im Bereich des Management der Verbindlichkeiten (DPO) sind die Unterschiede zwischen den Werten der Branchen Health Care, Consumer Goods und Industrials eher gering. Die

weiteren attraktiven Wert hinzufügt. Auch für den Kennzahl DPO ist im Zeitverlauf (2009 gegenüber 2004) mit einer Reduzierung um vier Tage eine ungünstige Entwicklung festzustellen. Zusammenfassend – dokumentiert in der Kenngröße DWC – ist im Zeitverlauf eine nachteilige Entwicklung beim Working Capitals zu beobachten (siehe [Abbildung 5](#)).

### SMI-Index versus DAX und DJIA

Bei einer Gegenüberstellung der Kenngrößen DSO, DIO und DPO fällt auf, das sich diese für alle Indices im Zeitvergleich 2009 gegenüber 2004 – zusammengefasst unmittelbar erkennbar über die Kenngröße DWC – nachteilig entwickelt haben. Auffällig ist hierbei die für den **Dow Jones Industrial Average Index (DJIA)** festzustellende drastische negative Veränderung von 33 (2004) auf 53 Tage (2009). Im direkten Vergleich der Einzelwerte der verschiedenen Indices präsentieren sich die dem SMI-Index zugeordneten Unternehmen deutlich ungünstiger als die Unternehmen des DAX-30

Branche Basic Materials gibt zumindest teilweise die im Rahmen der Kenngröße DSO und DIO festgestellten erheblichen Vorfinanzierungsverpflichtungen an die eigenen Zulieferanten weiter, wogegen die Branche Telekommunikation einer günstigen Kenngröße DIO mit 60 Tagen einen

bzw. des Dow Jones Index. Die Begründung hierfür ist weitgehend in der deutlich abweichenden Branchenstruktur der Indices zu sehen.

### SMI-Index und internationale Studien

Die im Branchenvergleich erarbeiteten Resultate können in einem weiteren Schritt mit den Ergebnissen von anderen Studien verglichen werden. Problematisch dabei ist jedoch, dass bei den Studien nicht immer dieselben Unternehmen zum selben Zeitpunkt analysiert worden sind bzw. die Berechnungsmethode für die verschiedenen Kennzahlen nicht identisch ist.

### Studie von Horvath & Partners

Die Ergebnisse der in 2009 von Horváth & Partners publizierten Studie können wie folgt zusammengefasst werden:

Deutlich ist erkennbar, dass bei den untersuchten Unternehmen die **Transport- und Logistik-Branche** den niedrigsten Wert beim **Working Capital mit unter 20 Tagen** erreichen konnte. Werden die Erhebungen von Horváth & Partners mit jenen für die SMI-Unternehmen aus dem Jahr 2009 verglichen (siehe [Abbildung 4](#)), so kann festgestellt werden, dass dort mit 31 Tagen der geringste Wert für die Branche Telekommunikation identifiziert werden konnte. Ein erheblicher Unterschied ist für die Branche Konsumgüter zu konstatieren. Während Horváth & Partners 62 Tage erheben, ist für den SMI-Index ein Zeitraum von 146 Tagen – und damit ein mehr als doppelt so hoher Wert – festzustellen.

### Studie von Roland Berger

In der [Abbildung 8](#) werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie „Cash for recovery“ aufgenommen. Bei den von Roland Berger vorgelegten Studienergebnissen sind insbesondere die für die Branche Telekommunikation erhobenen Daten auffällig, die gegenüber den anderen analysierten Branchen den geringsten Wert aufweisen. Der gleiche Sachverhalt ist auch für die SMI-

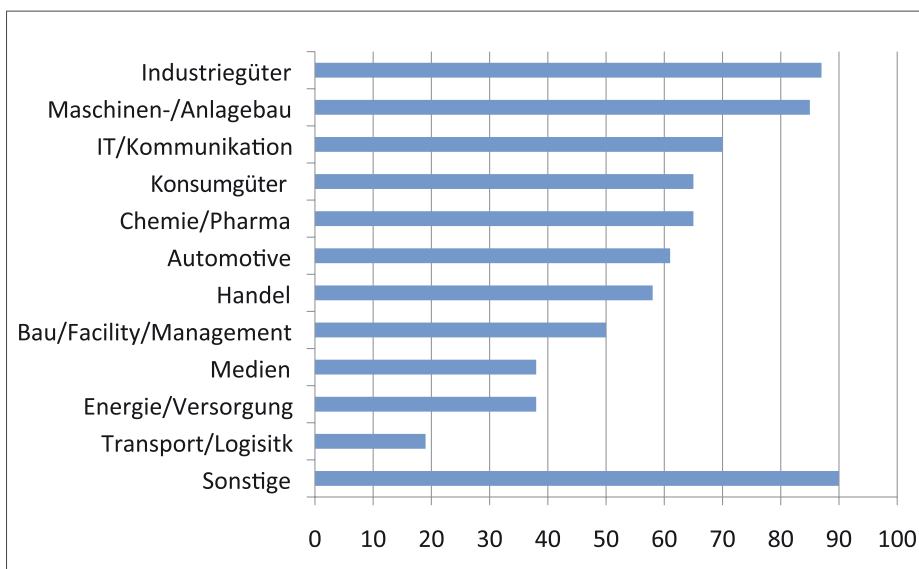


Abb. 7: Durchschnittliche Dauer (Tage) der Working-Capital-Bildung im Jahr 2008. Quelle: Horváth & Partners, 2009, S. 9

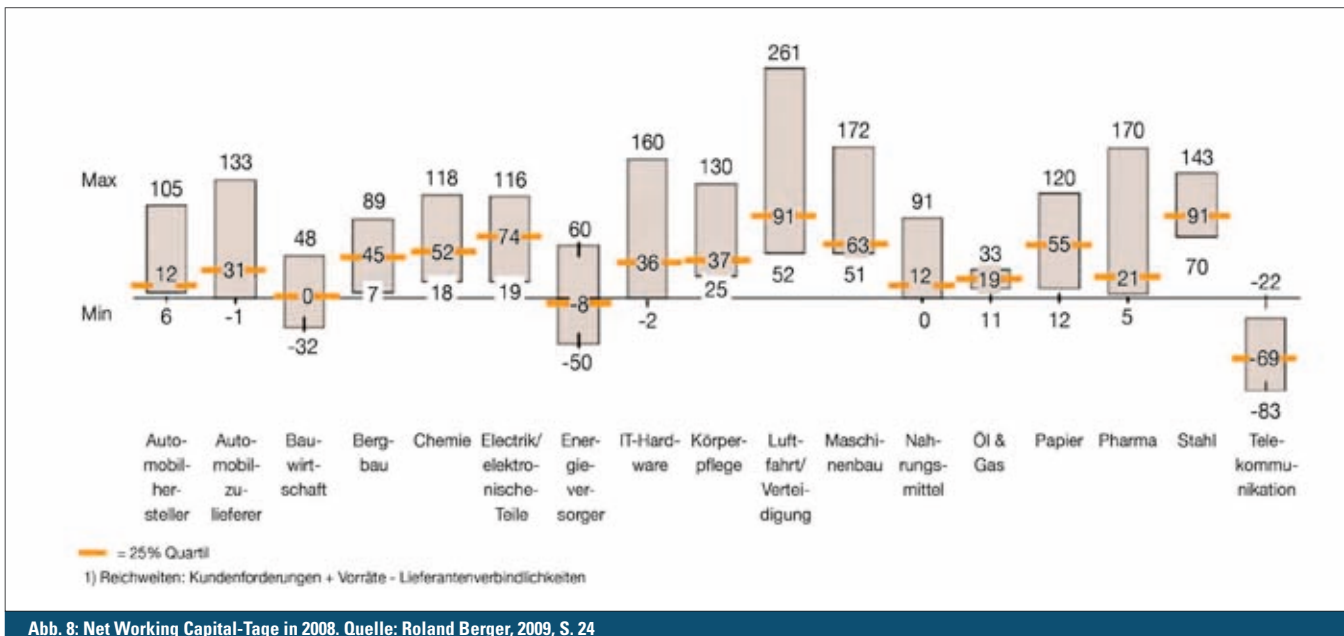


Abb. 8: Net Working Capital-Tage in 2008. Quelle: Roland Berger, 2009, S. 24

Unternehmen zu beobachten. Bei jenen ist zwar kein negativer Wert festzustellen, aber branchenübergreifend manifestiert sich mit 31 Tagen der geringste Wert. Die Telekommunikations-Branche besitzt gleichfalls bei den DAX-Unternehmen mit zwei Tagen eine geringe Kapitalbindungsdauer.

## Fazit und Ausblick

Bei den im SMI-Index aufgenommenen Unternehmen konnte gezeigt werden, dass sich das Working Capital relativ stabil entwickelt hat. Darüber hinaus wurde festgestellt, welche Branchen innerhalb der drei Indices ihr Working Capital über- oder nur unterdurchschnittlich entwickeln konnten. Überdurchschnittlich gut präsentierten sich beim SMI-Index die Branchen Industrie- und Telekommunikationsunternehmen; beim DAX-30 waren dies die Branchen Retail, Telekommunikation, Transport, Grundausruster, Logistik und Automobil. Positiv fielen im DJIA hingegen die Branchen Luftfahrt, Fast Food, Retail, Öl sowie Gas, Technologie, Automobil und TV auf.

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass die Ausprägungen der verschiedenen Kennzahlen von sehr unterschiedlichen Faktoren abhängig sind. Zum einen können kulturelle Besonderheiten bei der Zahlungsmoral der Marktteilnehmer eine Rolle spielen, zum anderen ist die jeweilige Marktmacht des Unternehmens be-

deutsam. Darüber hinaus ist auch die Risikobereitschaft eines Unternehmens zu beachten, da ein sehr kleiner Wert für die Kennzahl DWC auch als Anzeichen für hohe eingegangenen Risiken gewertet werden kann. Ferner ist ein Augenmerk auf die jeweilige Unternehmensstrategie zu richten. Einige Unternehmen versuchen über einen schnellen Rechnungsausgleich einen Skontovorteil zu realisieren, andere verzichten hierauf. Letztlich ist die Branchenzuordnung ausschlaggebend. Aufgrund der geringen Warenvorräte weisen Dienstleister naturgemäß einen deutlich besseren Wert für das Working Capital auf als produzierende Unternehmen.

## Literaturhinweise

ADL (Hrsg.): Exzellenz in Working Capital Management, in: Engineering & Manufacturing INSIGHT, o.O. 2008.

Ernst & Young (Hrsg.): All tied up. Working capital management report 2010, o.O. 2010.

Horváth & Partner (Hrsg.): Kapitaleffizienzstudie 2009 – Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions- und Working Capital Management, Stuttgart 2010.

Knecht, T. C.: Steuerung von Zahlungsfähigkeit und Unternehmensliquidität – Ökonomische und rechtliche Implikationen in der Unternehmenssanierung, in: Handbuch Unternehmensrestrukturierung. Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen (Hrsg. von U. Hommel/T.

C Knecht/H. Wohlenberg), Wiesbaden 2006, S. 739–778.

KPMG (Hrsg.): Working Capital Management, o.O. 2009.

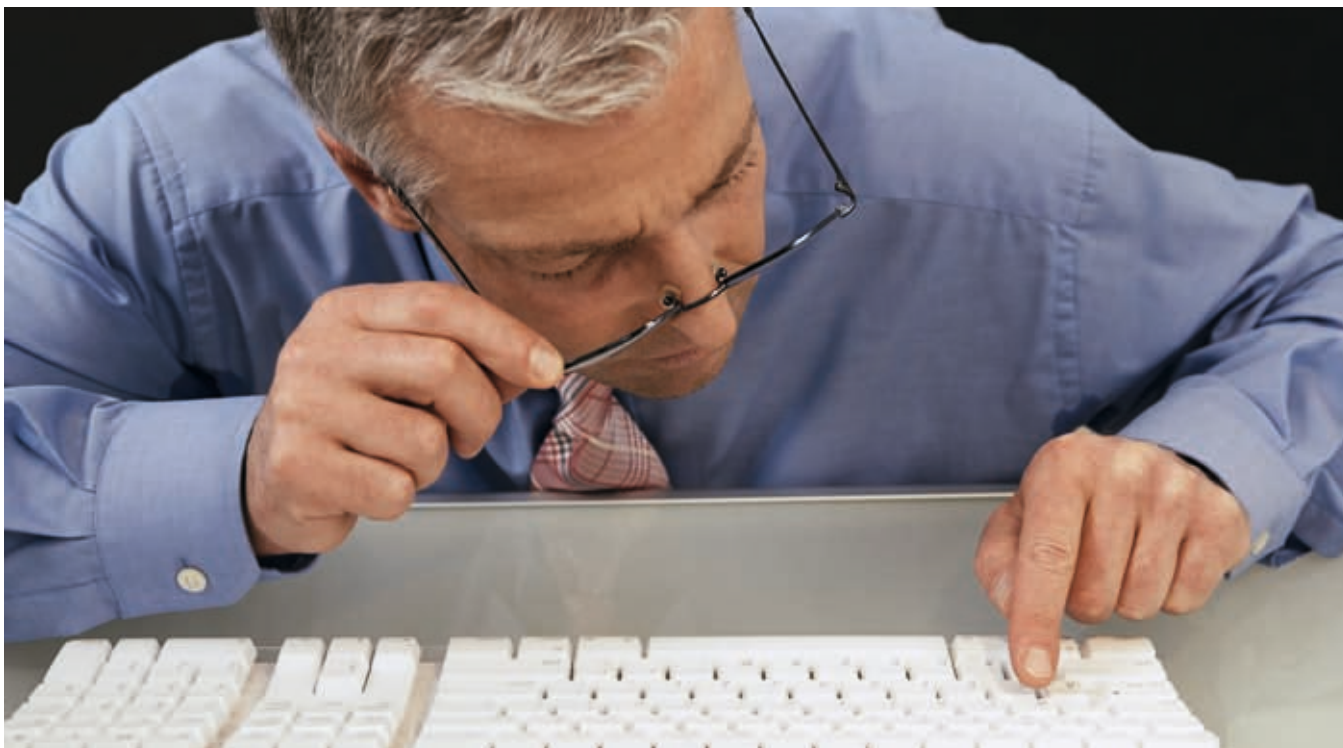
Langer, T./Schubbe, M.: Working Capital und Controlling im internationalen Stahlhandel, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 22. Jg. (2010), Nr. 7, S. 368 – 374.

Meyer, C. A. (2007): Working Capital und Unternehmenswert. Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Wiesbaden.

Roland Berger Strategy Consultants (Hrsg.): Working Capital – „Cash for Recovery“. Studiergebnisse, Stuttgart – München 2009 (im Netz verfügbar).

Schwientek, R. / Deckert, C. (2008): Working capital excellence: how companies can tap hidden cash reserves in the supply chain, in: Operative Excellence. Smart Solutions for Business Success (Hrsgg. von R. Schwientek/A. Schmidt), New York, 2008, S. 232–256.

Ulbrich, P. / Schmuck, M. / Jäde, L.: Working Capital Management in der Automobilindustrie – Eine Betrachtung der Schnittstelle zwischen OEM und Zulieferer, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 52. Jg. (2008), Nr. 1, S. 24–29.



## Controlling für IT-Dienstleister

von Klaus Schopka

Unternehmen im Bereich IT-Dienstleistungen benötigen Kennzahlen, die eine kurzfristige und wirksame Steuerung des Wertschöpfungsprozesses ermöglichen. Der vorliegende Artikel zeigt an einem Beispiel die Untersuchung der Eignung und Wirkung einer Kennzahl für Beratungsdienstleistungen: die Auslastung der Mitarbeiter.

### Controlling

Controlling bedeutet Schaffung von Transparenz im Unternehmen zur wirksamen Unterstützung der Unternehmensführung bei der nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele. Die Leistungen des Controllings umfassen die Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, sowie ausführliche Analysen und Beratung.

**Controlling geschieht jetzt und wirkt auf die Zukunft.** Die Betrachtung der Vergangenheit dokumentiert lediglich und hilft bei Analysen. Controlling im Sinne einer Steuerung von Erfolgstreibern, Kostentreibern, Potenzialen, Risiken und Chancen geschieht heute. Controlling nach Vergangenheitsberichten ist wie das beliebte Bild vom Autofahrer, der auf der Autobahn nur in den Rückspiegel schaut.

Zu wissen, wo man herkommt, hat seine eigene Bedeutung. Der Weg zu neuen Zielen liegt aber vor einem.

### IT Dienstleister

Unternehmen beziehen zunehmend Leistungen zu **Informations- und Kommunikationstechnologien [ITK]** von externen Dienstleis-

tern. Diese Dienstleister stehen in aller Regel unter ständigem Preisdruck durch ihre Kunden und müssen sich dem Wettbewerb in ihrem Markt stellen.

Ein effektives und effizientes Controlling ist in diesem Umfeld unverzichtbar.

Das Controlling der IT-Dienstleister muss sorgfältig auf die Besonderheiten der Leistungen des Unternehmens abgestimmt werden. Das Spektrum dieser Leistungen umfasst Beratung, Wartung von Hard- und Software, Bereitstellung von Kommunikationsleistungen, Schulungen, Vertrieb von Hardware, Software und Dienstleistungen, Programmierung, Hosting von Anwendungen, Outsourcing, Bereitstellung von Software im Netz, usw.

**Für jeden dieser Leistungsbereiche werden Kennzahlen/Erfolgsgrößen benötigt, die:**





Abb. 1: Serviceprozess

- kausale Ursache-Wirkungsbeziehungen spiegeln;
- beeinflussbar sind;
- den Wertschöpfungsprozess abbilden;
- in die Zukunft wirken;
- eine operative Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen.

**Für das Management und das Controlling sind Organisations- und Prozessmodelle zu entwickeln, die:**

- das gemeinsame Verständnis zu Controlling fördern;
- Controlling in die Leistungserbringung einbetten und integrieren;
- klare Verantwortlichkeiten schaffen;
- das Verhältnis zwischen Controlling und Controller regeln;
- spezifische Rahmenbedingungen (z. B. Unternehmensgröße) berücksichtigen;
- wirkungsvolle Ergebnisse des Controlling zu akzeptablen Kosten liefern.

Unternehmen benötigen ein **Führungssystem mit eindeutigen Zielvorgaben**, klaren und kommunizierten **Strategien** und einer **Durchgängigkeit** der Vorgaben von den Unternehmenszielen bis in die operative Umsetzung. (Dies kann in Form einer Balanced Score Card geschehen – muss aber nicht.)

Eine erhöhte Komplexität entsteht, wenn ein Dienstleister mehrere Leistungsbereiche im Angebot hat. Erste Regel für das Controlling ist hier eine saubere Segmentierung. Im Folgenden werden exemplarisch Besonderheiten von Beratungsleistungen und deren konkrete Auswirkungen auf das Controlling dargestellt.

**Beratungsleistungen**

Unter Beratungsleistungen wird hier nicht reine Managementberatung (Consulting) verstanden,

sondern z. B. auch die IT-spezifischen Bereiche der Professional Services.

**Generelle Besonderheiten dieser Leistungen sind:<sup>1</sup>**

- Beratungsleistungen haben eine zentrale Ressource:
- Den Mitarbeiter, seine Kompetenz und seine Arbeitszeit.
- Beratungsleistungen sind immateriell.
- Beratungsleistungen werden in Ist-Zeit erbracht.
- Beratungsleistungen sind nicht lagerfähig.
- Beratungsleistungen werden häufig direkt beim Kunden erbracht.
- Beratungsleistungen erfordern oft die Mitwirkung des Kunden.

Der Kernprozess von IT-Beratungsleistungen hat die in Abbildung 1 dargestellte Grundstruktur.

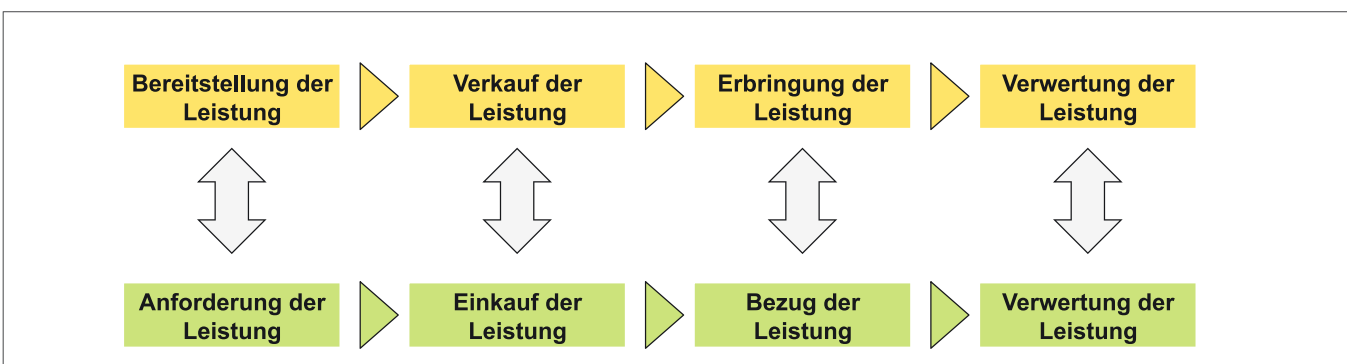


Abb. 2: Prozess Dienstleister und Kunde

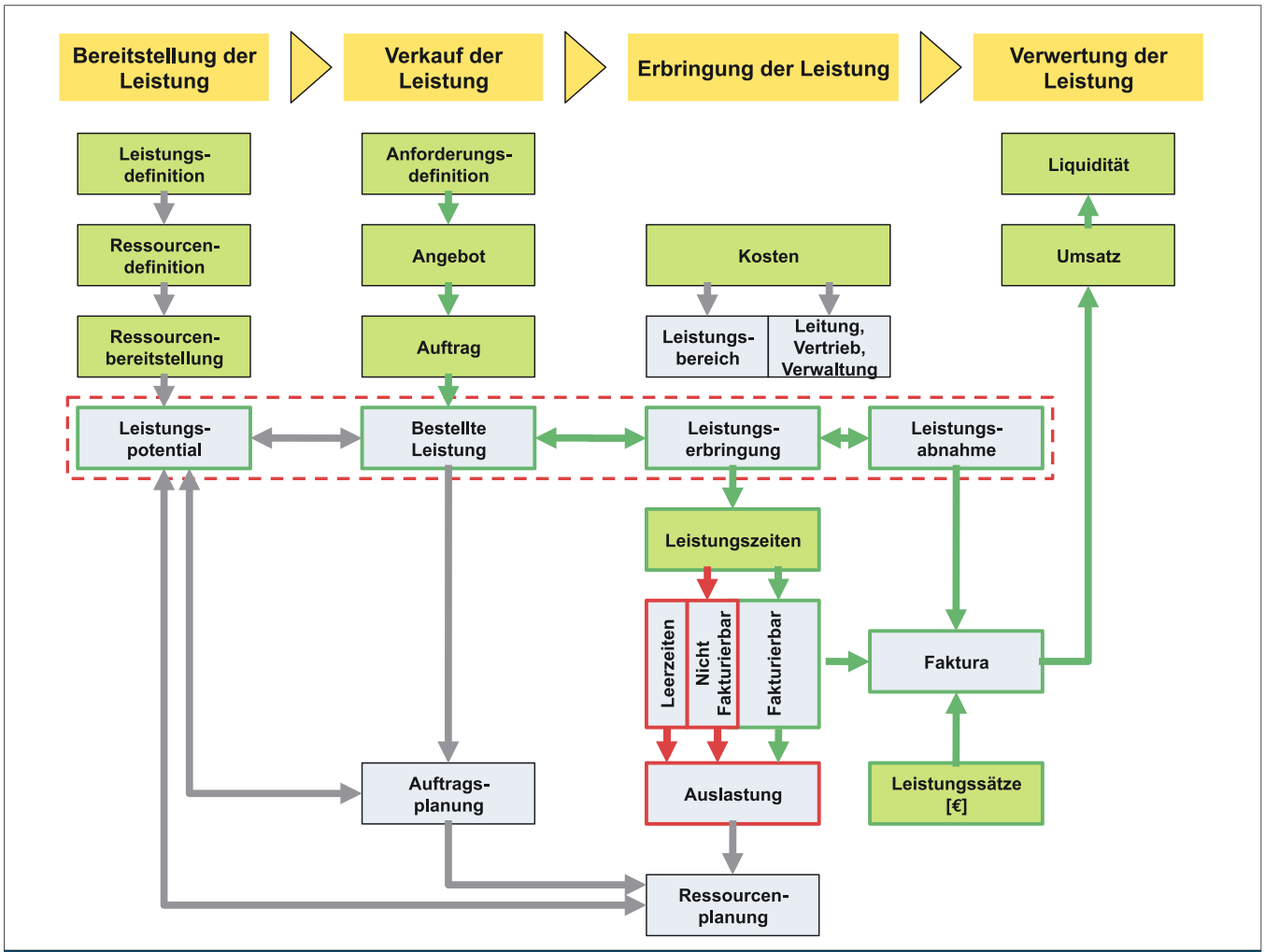


Abb. 3: IT-Beratungsleistung – Leistungsprozess und Controlling

Erster Schritt ist die Phase der **Bereitstellung** oder Vorbereitung der Leistungen. Hier werden die Leistungsbeschreibung, Qualitätsmerkmale, Ressourcen und geplante Konditionen festgelegt.

Zweiter Schritt ist der **Verkauf** der als Potenzial vorgehaltenen Leistung mit den Stufen des Angebotes, der Verhandlung von Leistungsmerkmalen und Konditionen, und der Bestellung durch den Kunden. Ziel ist der Verkauf von zumindest genügend Leistungen zu auskömmlichen Konditionen, um die be-

reitgestellten Ressourcen auszulasten und zu finanzieren.

Dritter Schritt ist die **Erbringung** der bestellten Leistung mit möglichen Erweiterungen des Leistungsumfanges, Nachbesserungen und der Abnahme der Leistung durch den Kunden.

Vierter Schritt ist die **Verwertung** der Leistungserbringung. Werden Leistungen in Rechnung gestellt und diese vom Kunden beglichen, entsteht Liquidität. Lerneffekte führen zu erhöhter Effizienz in der Leistungserbringung und

sind Auslöser für Anpassungen und Erweiterungen des Leistungsangebotes an die Anforderungen der Kunden. Erfolgreich abgewickelte Aufträge führen oft zu Folgeaufträgen und verwertbaren Referenzen.

Gleichzeitig zu betrachten ist der parallel laufende Prozess beim Kunden mit den Schritten der Anforderung der Leistung, dem Einkauf, dem Bezug und der Verwertung des Leistungsergebnisses. Die Abbildung dieses Prozesses im Controlling führt zu zentralen Begriffen wie Potenzial (Leistungsbereitschaft), Absatz (Angebot, Auftrag), Umsatz, Kosten (Verkauf, Leistungserbringung, Verwaltung) und Liquidität (Abbildung 2).

**Autor**



■ Dipl.-Kfm. Klaus Schopka

ist Geschäftsführer der Projektmanagement Schopka GmbH in Unterföhring. Schwerpunkt seiner Tätigkeit sind Controlling von Dienstleistungen und Projekten, Projektmanagement und Prozessmanagement.

E-Mail: klaus.schopka@schopka.com

**Controlling IT-Dienstleister**

Eine vereinfachte Zusammenführung von Serviceprozess und Controlling zeigt Abbildung 3. Die Bestellung des Kunden führt zur Umwand-

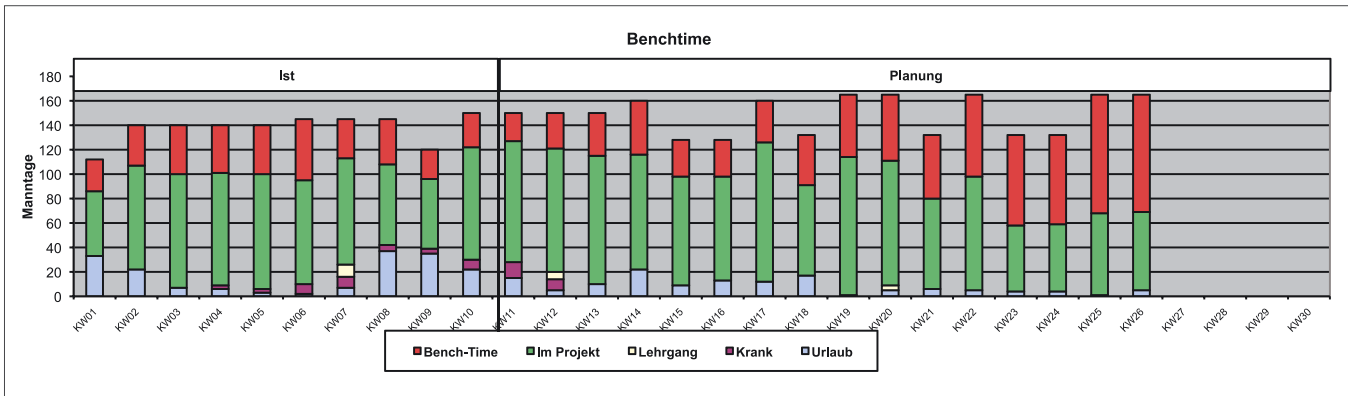


Abb. 4: Beispiel Bench Time

lung bestehender Leistungspotenziale in bestellte Leistungen. Nur wenn die erbrachte Leistung der bestellten Leistung entspricht, kommt es zur Abnahme durch den Kunden. Dies ist Voraussetzung für die Verwertung der Leistung, insbesondere in Form einer Rechnungsstellung und des Zuflusses von Liquidität in das Unternehmen. Bis zu diesem Zeitpunkt geht der Dienstleister im Regelfall in finanzielle Vorleistung (unter Vernachlässigung von Anzahlungen, Abschlagszahlungen usw.).

Bereits vor der Leistungsabnahme und der Fakturierung kann der Leistungsfortschritt durch die Verfolgung der Leistungszeiten kontrolliert werden. Entscheidend ist hierbei die Unterscheidung der Zeiten nach dem Kriterium der möglichen Rechnungsstellung.

Abrechenbar sind die mit dem Kunden vereinbarten Leistungszeiten bzw. die Zeiten, die für die Erbringung der bestellten Leistungen angefallen sind. Im einfachen Fall der Abrechnung nach Aufwand erfolgt eine 1 : 1 **Abrechnung der vom Kunden freigegebenen Leistungen**.

Im Fall von Festpreisen oder Pauschalen erfolgt die Abrechnung indirekt über definierte Leistungspakete. Auch hier muss ein aktuelles Zeitberichtswesen durchgeführt werden, um den anfallenden Ressourcenverbrauch und die damit verbundenen Kosten zeitnah zu erkennen und steuernd eingreifen zu können! In der Praxis wird dies oft vernachlässigt.

Nicht abrechenbare Zeiten entstehen z. B. bei **Nachbesserungen** oder bei **Mehrleistungen**, die der Kunde nicht beauftragt hat, oder durch unzureichend abgestimmte Leistungsanforderungen. Hinzu kommen **Leerzeiten**, d. h.

Zeiten, in denen die vorhandenen Ressourcen nicht in Aufträgen beschäftigt sind. Diese Zeiten sind in jedem Fall zu minimieren. Hier ist aktives Management gefragt, da Zeiten, die lediglich abgesehen werden, dem Unternehmen dennoch Geld kosten. Nachholen kann man die Zeit nicht! Die potenzielle Leistungszeit ist verstrichen und nicht auf Abruf lagerfähig! Das Thema wird unter dem Begriff Bench (= Bank) Management im Controlling behandelt. Eine häufige Ursache von Leerzeiten ist die Reservierung von Mitarbeitern für kurzfristig erwartete Aufträge – die dann regelmäßig nicht oder verspätet kommen.<sup>2</sup> Abbildung 4 zeigt ein einfaches Beispiel aus der Praxis. Es dürfte nicht verwundern, dass sich dieses Un-

ternehmen auf dem direkten Weg in eine Liquiditätskrise befand.

Aus dem vorgehaltenen Leistungspotenzial und den erbrachten Leistungszeiten kann eine einfache **Kennzahl** als Indikator ermittelt werden: die **Auslastung**, häufig auch Produktivität genannt.<sup>3</sup> Für die Kennzahl werden die geleisteten und fakturierbaren Zeiten in Beziehung gesetzt zu den rechnerisch möglichen Zeiten:

$$\text{Auslastung} = \frac{\text{Fakturierte Zeiten}}{\text{Leistungspotenzial}}$$

Die Ermittlung des zugrundeliegenden Leistungspotenzials ist einfach. Von den Arbeitstagen eines Jahres werden Urlaube und sonstige

Auslastung			
# Stunden/Tag	8,00		
# Tage/Jahr	365	2920	%
Tage: Wochenenden:	104	832	
<b>Theoretisch verfügbar:</b>	<b>261</b>	<b>2088</b>	<b>100%</b>
Tage: Urlaub	30	240	11%
Tage: Feiertage	10	80	4%
Tage: Nicht verfügbar	5	40	2%
Tage: Weiterbildung	5	40	2%
Tage: Meetings	0	0	0%
Tage:	0	0	0%
Tage:	0	0	0%
<b>Summe "Nicht verfügbar"</b>	<b>50</b>	<b>400</b>	<b>19%</b>
<b>Verfügbare Zeit pro Jahr:</b>	<b>211</b>	<b>1688</b>	<b>81%</b>
<b>Verfügbare Zeit pro Jahr:</b>			<b>100%</b>
<b>Fakturiert/ Auslastung:</b>	<b>180</b>	<b>1440</b>	<b>85%</b>
			<b>69%</b>

Abb. 5: Berechnung Auslastungsbasis

planbare, nicht produktive Zeiten abgezogen. Die verbleibenden Tage werden mit den Arbeitsstunden pro Tag multipliziert. Die Vorgabe der Stunden pro Tag muss in einem vernünftigen Rahmen bleiben. So sind bei angestellten Mitarbeitern zwar Leistungsspitzen möglich, diese werden aber in aller Regel an anderer Stelle wieder ausgeglichen.

Da Mitarbeiter nicht nur in Aufträgen aktiv sind, sondern auch sonstige Aufgaben haben, sind Auslastungswerte von 100 % nicht realistisch. **Bereits 80 % Auslastung können in der Regel als gut gelten.** Hierauf ist bereits bei der Planung zu achten, da sonst unrealistische und demotivierende Vorgaben entstehen.

In der Praxis gibt es immer wieder Missverständnisse in der Diskussion von Auslastungswerten. Einer der Gründe liegt darin, dass unterschiedliche Basiswerte verwendet werden: Einerseits die theoretisch verfügbare Zeit oder andererseits die tatsächlich verfügbare Zeit. Abbildung 5 zeigt: Dauerhafte Auslastungswerte von 90 % und mehr sind ein Indikator für notwendige Personalaufstockungen. Hierzu muss natürlich auch die weitere Auftragsentwicklung, z. B. gemessen an der Auftragsreichweite, stimmen.

Eine realistische Planung der Auslastung ist weiterhin von großer Bedeutung für die Kalkulation von Stundensätzen, die Personalpolitik (Zahl der benötigten Mitarbeiter) und für die Geschäftsplanung insgesamt.

Eine zentrale Rolle für das Unternehmen kommt der **zeitnahen Ressourcenplanung und -steuerung** in den einzelnen Aufträgen und dem Gesamtunternehmen zu. Sobald die ermittelte Auslastung in Ist und Plan absehbar unter die Zielwerte sinkt, muss gegengesteuert werden. Im positiven Fall durch zusätzliche Aufträge. Besonders gefordert ist der Vertrieb durch die Akquise zusätzlicher Aufträge oder das Vorziehen von Aufträgen. Wenn dies nicht möglich ist, durch Anpassung der Kapazitäten (Personal). Vor Entlassungen von Mitarbeitern sollte in jedem Fall das komplette Spektrum an vorgelagerten Maßnahmen ausgeschöpft werden. Kurzfristig können Leerzeiten durch den Abbau von Gleitzeit oder Urlaub oder durch vorgezogene Schulungsmaßnahmen minimiert werden.

Ein bekanntes Beispiel für aktives Ressourcenmanagement ist der massive Einsatz von Kurzarbeit in der deutschen Wirtschaft in 2009, wodurch der nachfolgende schnelle Wiederaufschwung erheblich gefördert wurde.

Zur Entschärfung der Planungsproblematik ist der **Einsatz von externen Ressourcen für die Abdeckung von Kapazitätsspitzen** und Themen außerhalb der Kernkompetenz des Unternehmens möglich. Dadurch, dass weniger als 100 % der notwendigen Kapazitäten in Form von internen Ressourcen vorgehalten werden müssen, wird deren durchgängige Auslastung erleichtert. Für externe Kräfte gilt im Übrigen eine Zielauslastung von 100 %. Ansonsten besteht schnell die Vermutung, dass sie nicht produktive Tätigkeiten von internen Mitarbeitern übernommen haben!

Die **Stundensätze** sind neben der Anzahl der angefallenen Leistungsstunden der zweite Faktor der Fakturierung. Dabei ist es letztlich unerheblich, ob die Abrechnung direkt über Stundensätze erfolgt, oder die Stundensätze als Komponenten in Pauschalen oder Festpreise eingerechnet werden. Das Controlling unterstützt bei der Ermittlung und Verfolgung sowohl der Kosten- als auch der Stundensätze, die an den Kunden berechnet werden. Abweichungen der verrechneten Stundensätze von den geplanten Stundensätzen müssen fortlaufend analysiert werden.<sup>4</sup> Auf die umfangreiche Thematik der Bestimmung, Durchsetzung und Steuerung der Stundensätze kann im Rahmen dieses Textes nicht im Detail eingegangen werden.

**Der Kunde erwartet durch die Erbringung der Leistungen einen Wertbeitrag für sein Unternehmen.** Hierfür ist er bereit zu bezahlen. Diese Bereitschaft gilt nicht für Kostenblöcke, die nicht erkennbar zur Wertschöpfung im Auftrag beitragen. Generell sind dies die Kosten der Verwaltung, der Leitung, des Vertriebes und der Bereitstellung. Das Management dieser Kosten hat direkten Einfluss auf die Stundensätze, die Akzeptanz des Kunden und damit die Wettbewerbsfähigkeit. Der Anteil dieser Kosten an den Gesamtkosten muss in engen Grenzen gehalten werden.

Will der Dienstleister überleben und sich weiterentwickeln, muss er einen ausreichenden

Gewinnzuschlag einkalkulieren und durchsetzen. Weitere Faktoren der Kalkulation sind z. B. Qualitätsmerkmale der Leistung oder spezielle Anforderungen des Kunden.

Ein Dauerthema in Unternehmen ist die **Erfassung und Speicherung von Leistungsdaten der Mitarbeiter.** Die Einhaltung einiger Regeln hilft erfahrungsgemäß, die hier bestehenden **Interessenskonflikte** in den Griff zu bekommen:

- Keine unnötigen Daten erfassen!
- Auswertungen so weit möglich anonymisieren.
- Einfache Erfassungswerkzeuge zur Verfügung stellen.
- Mehrfacherfassungen vermeiden.
- Sinnvolle Erfassungszeiträume festlegen. In der Regel reicht eine wöchentliche Erfassung.
- Datenerfassung arbeitsvertraglich regeln.
- Wo nötig, rechtzeitig Betriebsvereinbarungen abschließen.
- Persönliche Zielvorgaben eindeutig regeln.

Weiterhin ist die zeitnahe Erfassung der erbrachten Leistungen Grundlage für Abgrenzungsbuchungen im Rahmen der Projektbuchhaltung (unfertige Leistungen) für angefallene Leistungen, die nicht in der gleichen Periode in Rechnung gestellt werden.

Für die betrachteten Themenbereiche: Absatz – Leistung – Umsatz – Kosten – Liquidität ist eine Vielfalt von **Kennzahlen** möglich. Beispiele sind:

- Angebotsvolumen
- Auftragsvolumen
- Auftragsreichweite
- Umsatz
- Umsatz / Mitarbeiter
- Forderungslaufzeit
- Durchschnittliche Projektgröße in €
- Durchschnittliche Projektgröße in Manntagen
- Anzahl neuer Projekte
- Anzahl abgeschlossener Projekte
- Durchschnittliche Stundensätze Plan/Ist
- Auslastung Mitarbeiter in %
- Subunternehmeranteil

Dabei ist zu beachten, dass viele Kennzahlen, wie z. B. der Umsatz pro Mitarbeiter, aus vorge-

lagerten, kausalen Größen zusammengesetzt sind. Im Beispiel aus den Größen: Umsatz = Erbrachte Leistungen \* Preis der Leistungseinheit und Anzahl der Mitarbeiter.

Die Kennzahl ist somit nachgelagert abgeleitet und besitzt wenig Erklärungs- und Steuerungskraft. Hinzu kommt die klare Vergangenheitsorientierung. Wichtig ist die Beschränkung auf wenige, dafür aber geeignete Kennzahlen.

## Fazit

Benötigt werden – wie eingangs ausgeführt – Kennzahlen bzw. Steuerungsgrößen mit kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen sowie Beeinflussbarkeit und Wirkung auf den Wertschöpfungsprozess.<sup>5</sup> Betrachtet wurde im Schwerpunkt die Kennzahl der „Auslastung“. Erfüllt diese die geforderten Kriterien für einen IT-Dienstleister?

- Kausalität (Ursache/Wirkung): Das Kriterium ist erfüllt.
- Beeinflussbarkeit: Das Kriterium ist erfüllt.
- Wirkung auf Wertschöpfungsprozess: Das Kriterium ist erfüllt.
- Wirkung in die Zukunft: Das Kriterium ist erfüllt.
- Umsetzung der Strategie: Das Kriterium ist erfüllt.

**Die Auslastung ist der zentrale, operative Erfolgsfaktor für die untersuchten Dienstleister.** Bei aller Komplexität des Unternehmensmodells eines Dienstleisters ist die Auslastung eine Kennzahl, die den Kernprozess, den Leistungsprozess und Wertschöpfungsprozess durchgängig widerspiegelt und die Steuerung wirksam unterstützt.

Aus Sicht des Controlling kann das klassische Finanzcontrolling die hiermit verbundenen Aufgaben nicht erfüllen. Notwendig ist die Etablierung eines Service-Controlling mit enger Anbindung an die operativen Unternehmenseinheiten. Alle anderen Kennzahlen müssen sich ebenfalls einer derartigen Analyse stellen, um sich für den Einsatz im konkreten Unternehmensumfeld zu qualifizieren.

## Fußnoten

<sup>1</sup>Zu Systematisierung und Merkmalen von Dienstleistungen siehe z. B. Meffert, Heribert: Dienstleistungsmarketing. Wiesbaden 1997.

<sup>2</sup>In diesen Fällen gibt es kein Pauschalrezept. Die Entscheidung erfolgt nach dem jeweiligen Vertragsstatus, Auftragswahrscheinlichkeit, Kundenvorgaben und geforderten Kenntnissen. Organisatorisch kann durch die Zusammenfassung der produktiven Mitarbeiter in zentralen Ressourceneinheiten das Thema abgeschwächt werden.

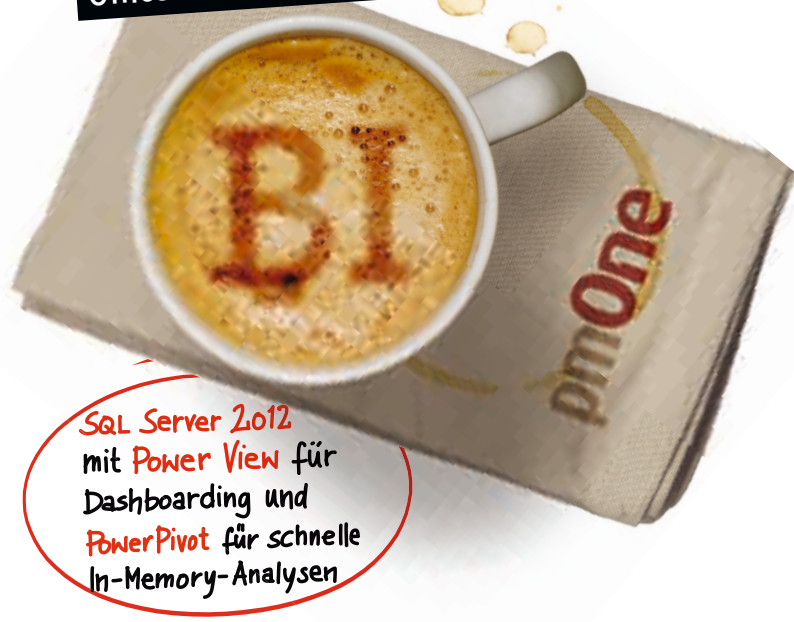
<sup>3</sup>Oft wird auch der englische Begriff der „Utilization“ verwendet.

<sup>4</sup>Gründe für derartige Abweichungen können Preisnachlässe bei der Auftragsverhandlung sein, aber auch Verschiebungen im Mix unterschiedlicher Stundensätze für verschiedene Leistungen.

<sup>5</sup>Zu Kennzahlen vgl.: Kütz, Martin: Kennzahlen in der IT, Heidelberg, 2007

# BI & Breakfast

Das Neueste von Microsoft BI und Office 2010. Microsoft und pmOne laden ein.



Gemütlich frühstücken und das Wissen über neueste Business-Intelligence-Technologien vervollständigen. Die Themenschwerpunkte Data Warehousing, Unternehmensplanung, Reporting und Information Design geben Ihnen einen zielgerichteten Überblick über Technologie und Best Practices zur Realisierung sowie die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten bei Kaffee und Croissants auszutauschen

Das Referententeam kommt aus der Praxis und kann auf umfangreiche Projekterfahrung zurückgreifen.

D	16. Februar	Berlin
	23. Februar	Hamburg
	28. Februar	Köln
	01. März	Mannheim
	08. März	München
	13. März	Essen
AT	28. Februar	Salzburg
	29. Februar	Linz
	06. März	Graz
	13. März	Wien
CH	05. März	Wallisellen (CH)

Jetzt kostenlos anmelden!

Agenda und kostenlose Anmeldung unter [www.pmone.de/breakfast](http://www.pmone.de/breakfast)



# Optionen eines Kennzahlenmanagements in KMUs

## Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

von Andreas Taschner

Unternehmerisches Handeln erfordert Information über die aktuelle Situation, die möglichen Konsequenzen einzelner Handlungsalternativen und über erwartete zukünftige Entwicklungen. Ein beträchtlicher Teil dieser Information wird in komprimierter, in Zahlen ausgedrückter Form ermittelt und verarbeitet: als Kennzahlen. **Vor allem in Großunternehmen, in welchen die Unternehmensleitung das operative Geschehen nicht durch eigenes persönliches Erleben und Mitwirken verfolgen kann, stellen Kennzahlen eine wesentliche Informationsquelle dar:** Umsatz, Lagerbestand, Auftragseingang, durchschnittlicher Forderungsbestand, Ausschussraten, Fehlzeiten, etc. – Kennzahlen, wohin man auch blickt!

### Kennzahlenmanagement in KMUs – ein Thema?

Gilt dann der umgekehrte Befund, dass kleine Unternehmen keine Kennzahlen benötigen, da die Unternehmensleitung ja „selbst direkt mit-

bekommt, wo der Schuh drückt“? Ganz offensichtlich kann auch ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) nicht ohne Kennzahlen gesteuert werden: Die genannten Kennzahlen stellen Information dar, welche auch in einem KMU wichtig für die Unternehmensleitung ist, von dieser aber wohl kaum „durch eigenes Erleben“ gesammelt werden kann. **Kennzahlen werden also auch in KMUs benötigt.** Können KMUs dann den Umgang mit ihnen (d. h. das Kennzahlenmanagement) einfach von ihren „großen Brüdern“ kopieren?

### Die Besonderheiten von KMUs und ihre Bedeutung für das Kennzahlenmanagement

Schon vor etwa 30 Jahren haben John Welsh und Jerry White die inzwischen „klassische“ Aussage geprägt: „**A small business is not a little big business**“ (Welsh/White 1981) – frei übersetzt: KMUs sind nicht einfach klein geschrumpfte Großunternehmen. Sie haben völlig

andere Charakteristika als ihre „großen Brüder“ (vgl. Taschner 2010):

- Eigentum und Leitung des Unternehmens fallen häufig zusammen, der **Eigentümer ist auch „Chef“**. Deshalb vermischen sich unternehmerische und private Ziele, oft sind nicht-finanzielle Ziele (z. B. Unabhängigkeit, langfristige Vermögenssicherung für die nächste Generation) wichtiger als in Großunternehmen.
- Die **KMU-Führung ist häufig technisch orientiert**, was oft am Werdegang des Gründers bzw. Eigentümers sichtbar ist. Dieser hat wenig bis gar keine Management-Ausbildung, sondern die Führungskennnisse in der Praxis erworben. Führungshandeln geschieht häufig auf intuitiver Basis, Improvisation ist deshalb auch wichtiger als in Großunternehmen.
- Die **Führungsverantwortlichen sind nahe am operativen Geschehen**. Auch kleine

operative Entscheidungen werden häufig zentral von der Unternehmensleitung getroffen. Diese Bündelung der Entscheidungskompetenz bedingt, dass der Chef ein „Generalist“ ist, welcher sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnimmt und sich nicht nur auf reine Führungsaufgaben beschränkt.

- KMUs verfügen in vielerlei Hinsicht über relativ **begrenzte Ressourcen**: Personal, Kapital, spezialisiertes Fachwissen, etc. So gibt es z. B. für Controllingaufgaben in den seltensten Fällen Spezialisten, sondern diese werden von anderen Funktionen wahrgenommen (z. B. vom Rechnungswesen oder der Geschäftsleitung selbst).
- Eine **geringe Prozessformalisierung** (d. h. weniger starre Regeln) ermöglicht eine relativ große Flexibilität und dadurch mehr Freiraum zu eigenverantwortlichem Handeln. Direkte Informationswege erleichtern und beschleunigen die Abstimmung und Koordination, sodass KMUs insgesamt rasch und flexibel auf Änderungen reagieren können.
- **Fehlentscheidungen** werden wegen der geringeren Kapitaldecke **schneller „lebensbedrohlich“**, gefährden also den Fortbestand des Unternehmens. Weil relativ viele Entscheidungen in diesem Sinne kritisch sind, weisen KMUs oft einen eher reaktiven, risikoscheuen Führungsstil auf – sie sind in diesem Sinne also konservativ und vermeiden riskante Investitionen und Strategien.

Diese Kombination aus eingeschränkter Ressourcenverfügbarkeit, operativer Nähe, hoher Flexibilität und stetigem Anpassungs- und Reaktionsdruck prägt auch den Umgang der KMU-Führung mit Führungsinformation (wozu Kennzahleninformation eindeutig zählt). Empirische Untersuchungen zeigen regelmäßig, dass KMUs meist nur wenige Kennzahlen nutzen, dabei auf finanzielle Aspekte fokussieren und sich kaum einem umfassenden Kennzahlenmanagement widmen (vgl. Rautenstrauch et al. 2003; Rathje/Schindler 2008; Keidel 2009). Dabei steigt die Nutzungsintensität von Kennzahlen mit zunehmender Unternehmensgröße tendenziell an (Ossadnik et al. 2004; Becker/Ulrich 2009). Aus der Sicht eines auf Großunternehmen zugeschnittenen Con-

trollings wäre dieser Befund eindeutig als „mangelhaft“ zu klassifizieren: KMUs nutzen Kennzahlen nicht „richtig“ und nicht ausreichend. Aber: „A small business is not a little big business“!

### Optionen eines KMU-spezifischen Kennzahlenmanagements

Nachdem KMUs weder über das Expertenwissen noch über die Personal- und Sachressourcen ihrer großen Pendanten verfügen, sind auf Großunternehmen zugeschnittene Ansätze des Kennzahlenmanagements für kleine Unternehmen in der Regel nicht realisierbar: Alles, was viel Zeit, umfangreiche Berechnungen und spezielles Fachwissen erfordert, hat geringe Nutzungschancen. Diese Tatsache spricht sowohl **gegen komplexe Kennzahlensysteme** (mit Dutzenden von Einzelkennzahlen) als auch gegen konzeptionell anspruchsvolle (d. h. nur mit umfassendem Fachwissen verständliche) **Kennzahlen**, wie es die meisten wertorientierten Kennzahlen sind. Es wäre aber falsch, daraus den einfachen Befund abzuleiten, dass KMUs dann eben kein Kennzahlenmanagement einsetzen können. Vielmehr geht es darum, auch für KMUs geeignete Optionen eines Kennzahlenmanagements zu entwickeln und auf ihre praktische Tauglichkeit zu untersuchen. Hier sollen drei mögliche Ansätze eines KMU-spezifischen Kennzahlenmanagements näher betrachtet werden:

#### Option 1: „Externes Kennzahlenmanagement“:

Das KMU lagert die Ermittlung und die Auswertung von Kennzahlen (zumindest teilweise) an Externe aus (z. B. den Steuerberater, die Hausbank, einen Unternehmensberater, etc.). Im Unternehmen selbst wird die Kennzahleninfo zwar für weitere Entscheidungen und Maßnahmen genutzt, die eigentliche Aufgabe der Versorgung mit Kennzahleninformation wird allerdings außerhalb des KMU wahrgenommen (vgl. Urigshardt et al. 2008)

#### Option 2: „Automatisiertes Kennzahlenmanagement“:

Die Ermittlung und auch Auswertung von Kennzahlen erfolgt zum Großteil automatisch in vorhandenen EDV-Systemen, die Ergebnisse wer-

den zum Teil auch bereits automatisch aufbereitet (z. B. in Form von standardisierten Berichten). Aus der Information konkrete Maßnahmen abzuleiten, bleibt aber Aufgabe von Personen und ist nicht automatisiert. Dieser Ansatz hat Ähnlichkeit mit dem Konzept „Business Intelligence“ (vgl. Kemper et al. 2006), wenngleich KMUs auch hier typischerweise weniger umfassende und anspruchsvolle Lösungen bevorzugen.

#### Option 3: „Vereinfachtes Kennzahlenmanagement“:

Es werden nur solche Kennzahlen genutzt, die sich im operativen Tagesgeschäft und in der laufenden Buchhaltung ohnehin „von selbst“ ergeben, z. B. Zahlen einer Betriebswirtschaftlichen Auswertung/BWA, Saldenlisten oder Übersichten aus der Warenwirtschaft und Auftragsabwicklung, etc. Eine zusätzliche Ermittlung von weiteren Kennzahlen erfolgt nicht oder nur sehr eingeschränkt (vgl. Ruchhöft/Krey 2006).

Die beschriebenen Optionen schließen einander nicht aus und können auch sinnvoll kombiniert werden (vgl. Taschner 2010b), aber sie haben doch sehr unterschiedliche Umsetzungsvoraussetzungen. Es ist deshalb nicht zu erwarten, dass jede Option für alle KMUs gleich gut geeignet ist.

### Empirische Untersuchung der Attraktivität der Optionen

Um die Attraktivität der drei Optionen für KMUs näher zu untersuchen, wurde ein Online-Fragebogen entwickelt und im Zeitraum zwischen November 2010 und Januar 2011 verfügbar gemacht. **KMUs aus den Regionen Stuttgart und Reutlingen** wurden per Email eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Wichtiger als eine hohe statistische Repräsentativität war dabei, Einblick in die Motive der KMUs zur Nutzung oder Nicht-Nutzung der beschriebenen Optionen zu erlangen und über offene Fragen direktes Feedback zu den wahrgenommenen Vor- und Nachteilen der Optionen sammeln zu können. Deshalb wurden in die abschließende Auswertung nur Unternehmen aufgenommen, welche den Fragebogen vollständig oder nahezu vollständig ausgefüllt hatten. Insgesamt

**Eignung verschiedener Optionen eines Kennzahlenmanagements in KMUs**  
(1 = überhaupt nicht geeignet, 5 = sehr gut geeignet)

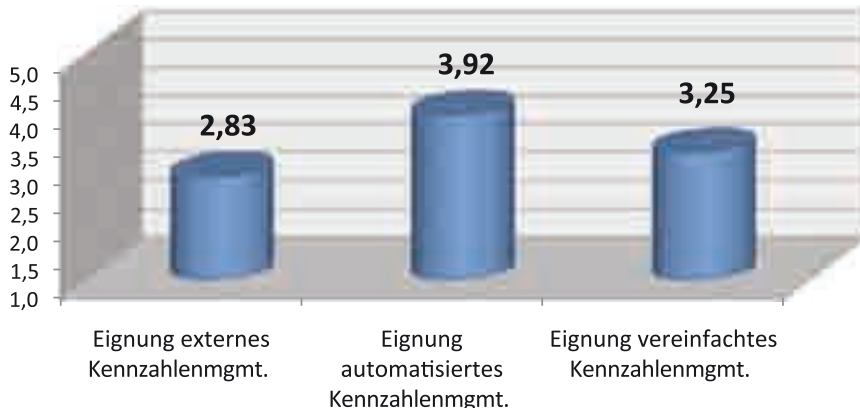


Abb. 1: Wahrgenommene Eignung der Optionen eines KMU-Kennzahlenmanagements

konnten die Antworten von 36 KMUs analysiert werden.

Die absolute Attraktivität der drei Optionen wurde erhoben, indem die Unternehmen deren Eignung für den eigenen Bedarf einschätzen sollten (vgl. [Abbildung 1](#)). Hier zeigen sich deutliche Unterschiede: **Automatisiertes Kennzahlenmanagement wird generell als sehr gut geeignet eingeschätzt** und erreicht den Wert 3,9 auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht geeignet) bis 5 (sehr gut geeignet). Ein an ex-

terne Dritte ausgelagertes Kennzahlenmanagement wird mit durchschnittlich 2,8 relativ unattraktiv eingestuft. Erstaunlicherweise wird auch die Option eines vereinfachten Kennzahlenmanagements keineswegs als überzeugend wahrgenommen und erreicht nur den Durchschnittswert 3,2. Wenn es um die Ermittlung und Auswertung von Kennzahlen geht, sehen KMUs den Ausweg also weniger in einem Zurückschrauben ihrer Ansprüche (Vereinfachung), sondern eher in einer effizienteren Umsetzung (Automatisierung).

Ein Blick auf die von den Befragten jeweils genannten Vor- und Nachteile der Optionen erlaubt ein besseres Verständnis für diese Einstufungen (vgl. [Abbildung 2](#)).

KMUs sehen deutlich die Vorteile, die ein (zumindest teilweises) „Outsourcing“ des Kennzahlenmanagements bieten kann: Einkauf von nicht vorhandenem Know-How, bessere Möglichkeiten eines Benchmarkings, ein neutraler Blick „von außen“, weniger Möglichkeiten der subjektiven Verzerrung der Information. Dem stehen allerdings auch deutlich wahrgenommene Nachteile gegenüber: Inflexibilität und die Gefahr von Verzögerungen (z. B. weil der externe Dienstleister eben auch noch andere Kunden zu bedienen hat), die Sorge vor einem Ausufern der Kosten sowie einer fehlenden Verantwortung des Externen für die Information („sind ja nicht meine eigenen Zahlen...“). Letztendlich begeben sich KMUs mit der Option eines externen Kennzahlenmanagements in die Abhängigkeit von Dritten, was von den Befragten deutlich als Gefahr eingeschätzt wird.

Der Charme eines automatisierten Kennzahlenmanagements liegt in den Arbeits- und Zeiterparnissen, sowie der schnellen **Verfügbarkeit der Kennzahleninformation („auf Knopfdruck“)**. Auch reizt die Aussicht auf geringe

laufende Kosten, nachdem eine automatisierte Lösung einmal implementiert worden ist. Dem steht der hohe Erstaufwand gegenüber und die Sorge, dass eine automatisierte Lösung zu starr ist: was einmal implementiert worden ist, wird fortgeführt, auch wenn sich die Anforderungen bzw. der Kennzahlenbedarf ändern. Die automatisierte Lösung wird zum Selbstzweck und nicht mehr genügend reflektiert.

Vereinfachtes Kennzahlenmanagement wird zwar als kostengünstig und einfach umzusetzen eingestuft, doch bemän-

	Vorteile	Nachteile
<b>Externes Kennzahlenmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „indirektes“ Benchmarking möglich</li> <li>• Nutzung von Know How, das im Unternehmen nicht vorhanden ist</li> <li>• Keine Beeinflussung der Ergebnisse, „neutral“</li> <li>• Objektiver Blick von außen als Ergänzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unflexibel und umständlich, Verzögerungen</li> <li>• Teuer, Aufbereitung kostet auch Zeit im Unternehmen</li> <li>• Verantwortung des Externen ist geringer</li> </ul>
<b>Automatisiertes Kennzahlenmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Arbeit, spart Zeit</li> <li>• Aktualität und Verfügbarkeit</li> <li>• Kostengünstig, sobald einmal implementiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Erstaufwand</li> <li>• Übung kann sich „verselbständigen“ und zum Selbstzweck werden</li> <li>• Zahlen werden weniger reflektiert, man „überliest“ die Aussage hinter den Zahlen</li> </ul>
<b>Vereinfachtes Kennzahlenmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostengünstig</li> <li>• Bringt es auf den Punkt, nur das Wesentliche</li> <li>• Einfache Handhabung, wenn die Unternehmensleistung über die nötige Erfahrung verfügt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Tiefe</li> <li>• Analysen schwierig, da nur begrenzte Info und immer etwas fehlt</li> <li>• Zusätzliche Kennzahlen lassen sich nur mit hohem Aufwand fallweise ermitteln</li> </ul>

Abb. 2: Wahrgenommene Vorteile und Nachteile der Optionen



geln die befragten KMUs eindeutig den fehlenden Tiefgang und die damit eingeschränkte Einsetzbarkeit für Führungsentscheidungen: Was man für die Entscheidung braucht, ist immer nur zum Teil vorhanden, fehlende Information lässt sich nun nur mühsam durch fallweise Sonderrechnungen ermitteln. Was nützt einfache und kostengünstige Kennzahleninformation, wenn sie lückenhaft und letztendlich unpassend ist?

Alle drei Optionen erweisen sich also als nicht uneingeschränkt einsetzbar. KMUs sehen sehr deutlich deren jeweiligen Vor- und Nachteile. Bei den befragten KMUs fällt die Abwägung für die Option „automatisiertes Kennzahlenmanagement“ insgesamt am positivsten aus. Doch lässt sich auch hier das Bild weiter verfeinern, wenn man die antwortenden KMUs näher untersucht.

### KMU-Typologie

Um Unterschiede in der Attraktivität der drei Optionen weiter herauszufiltern, wurden die befragten KMUs auf Basis der wahrgenommenen Eignung der Optionen unter Anwendung einer Clusteranalyse in Gruppen aufgeteilt. Dabei ließen sich drei unterschiedliche KMU-Typen herauskristallisieren, welche sich deutlich in ihren Einschätzungen voneinander unterscheiden (vgl. Abbildung 3).

Die größte Gruppe (knapp 60 % aller antwortenden KMUs) kann „die Effizienten“ genannt werden. Diese KMUs erachten sowohl ein vereinfachtes (Wert: 3,9), als auch ein (zumindest teilweise) automatisiertes Kennzahlenmanagement (Wert: 4,2) als sehr gut geeignet. Externes Kennzahlenmanagement wird dagegen nicht geschätzt (Wert: 2,8). Die Effizienten unterscheiden sich in ihren demographischen Eigenschaften nicht von der Grundgesamtheit – sie stehen stellvertretend für die (offenbar große) Zahl an KMUs, welche in einer Kombination aus automatisiertem und einfach gehaltenem Kennzahlenmanagement eine erwägenswerte Alternative sehen.

Der aktuelle Nutzungsgrad liegt bei allen drei Optionen aber niedriger als die wahrgenommene Eignung (vgl. Abbildung 4).

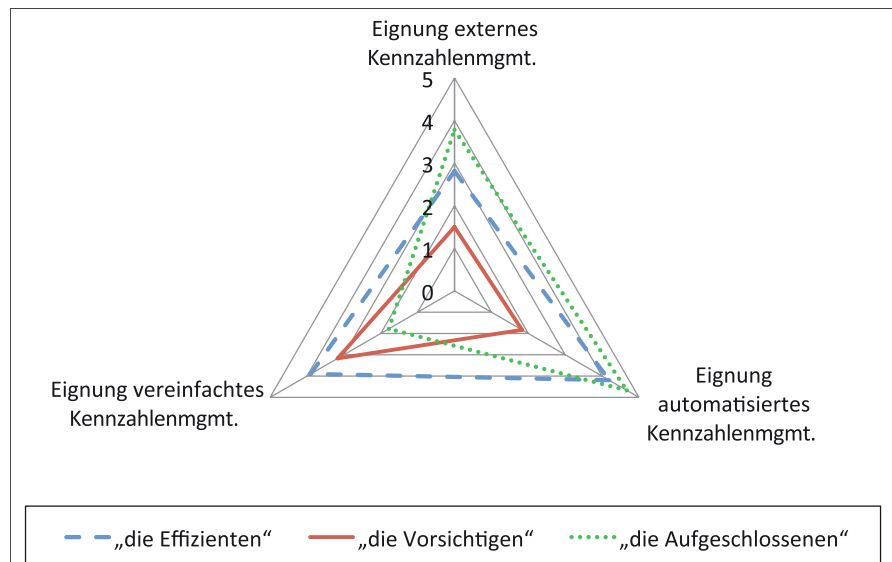


Abb. 3: KMU-Typen

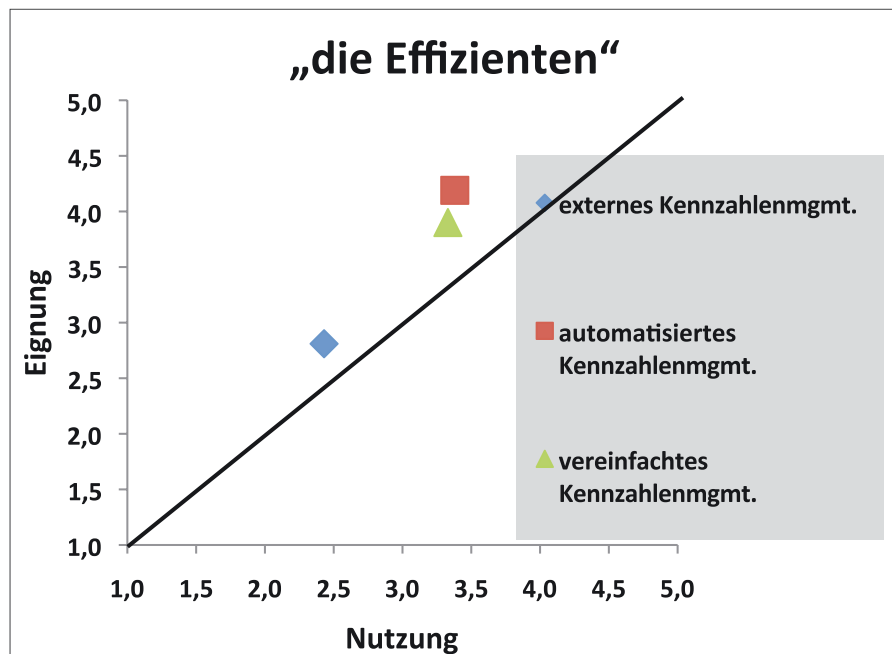


Abb. 4: Die Effizienten

Die Effizienten nutzen im Durchschnitt die Optionen zwar bereits, allerdings nicht in dem Ausmaß, welches der wahrgenommenen Eignung entspräche – hier könnten die Effizienten (und damit ein Großteil der KMUs) noch etwas „wagemutiger“ werden.

Der zweite KMU-Typ ist mit ca. 17 % die kleinste Gruppe. Dieser Typ zeichnet sich durch eine sehr niedrig eingeschätzte Eignung von externem (Wert: 1,5) und automatisiertem (Wert: 1,8) Kennzahlenmanagement aus. Einzig ein vereinfachtes Kennzahlenmanagement erreicht

#### Autor



#### Prof. Dr. Andreas Taschner

ist nach mehr als 10 Jahren Industrietätigkeit seit 2008 Professor für Controlling – zunächst an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und seit 2011 an der EBS Business School Reutlingen.

E-Mail: andreas.taschner@reutlingen-university.de

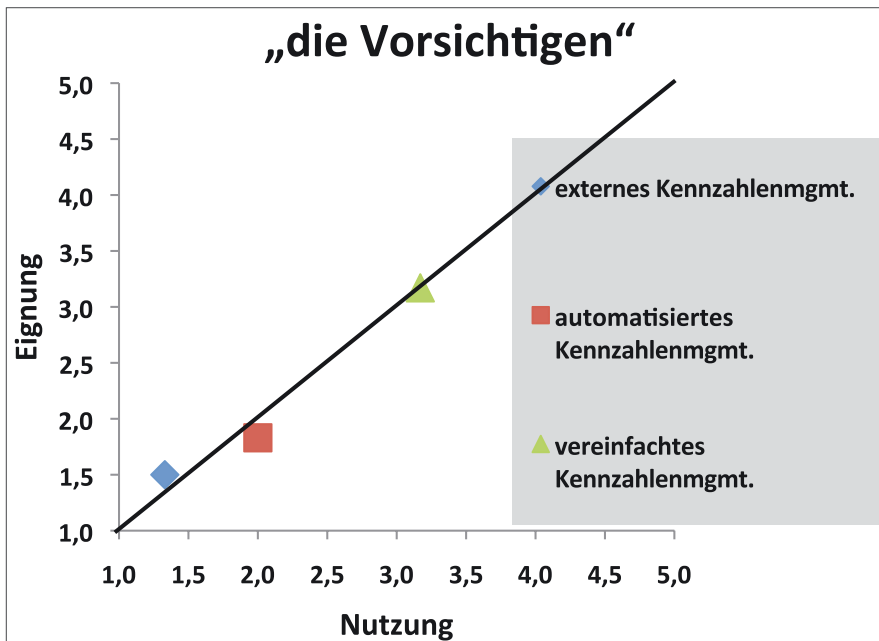


Abb. 5: Die Vorsichtigen

mit 3,2 einen durchschnittlichen Wert. Dieser Typ soll hier „die Vorsichtigen“ genannt werden. Handelsunternehmen sind überdurchschnittlich in dieser Gruppe vertreten. Die Vorsichtigen weisen als weitere Besonderheit eine deutlich überdurchschnittliche interne und externe Komplexität auf. „Interne Komplexität“ ist dabei ein aggregiertes Maß für die Anzahl und die Unterschiedlichkeit der angebotenen Marktleistungen (Produkte), die Aufteilung des Unternehmens in verschiedene Funktionen (Grad der Arbeitsteilung) und das Ausmaß der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen diesen Funktionen (Interdependenzen).

Die „externe Komplexität“ umfasst die Unsicherheit (Prognostizierbarkeit) und die Dynamik (Änderungsrate) der Unternehmensumwelt. Die Vorsichtigen sind also selbst komplexer organisiert und bewegen sich auch in einem komplexeren Marktumfeld. In einer solchen Situation stellt offenbar weder externes noch automatisiertes Kennzahlenmanagement eine attraktive Option dar. Vereinfachtes Kennzahlenmanagement bleibt bedingt attraktiv, müsste aber relativ häufig situationspezifisch ergänzt werden. Die KMUs mit diesem Profil bleiben mit guten Gründen allen Optionen gegenüber skeptisch eingestellt. Die

aktuelle Nutzung entspricht denn auch konsequent der wahrgenommenen (geringen) Eignung (vgl. [Abbildung 5](#)).

Der dritte KMU-Typ wird „die Aufgeschlossenen“ genannt. Zu ihnen gehören ca. 20% der teilnehmenden Unternehmen. Diese KMUs finden externes (Wert: 3,8) und vor allem automatisiertes Kennzahlenmanagement (Wert: 4,7) sehr attraktiv. Ein vereinfachtes Kennzahlenmanagement wird dagegen sehr niedrig bewertet (Wert: 1,8). Zu den Aufgeschlossenen gehören vor allem KMUs aus dem verarbeitenden Gewerbe. Gruppenmitglieder sind eher größere KMUs, allerdings ist die interne Komplexität deutlich unterdurchschnittlich ausgeprägt.

„Etwas größer, aber nicht zu komplex“ scheint gute Voraussetzungen für ein automatisiertes Kennzahlenmanagement zu bieten: Ressourcen (vor allem IT-Ausstattung) zur Implementierung sind vorhanden, eine einmal implementierte Lösung kann bei geringerer Komplexität effektiver genutzt werden, da mit weniger Sonderauswertungen zu rechnen ist. Die Aufgeschlossenen nutzen vereinfachtes Kennzahlenmanagement kaum und zeigen bei den beiden favorisierten Optionen noch einen deutlichen Nutzungsrückstand: Die aktuelle Implementierung ist deutlich schwächer als die wahrgenommene Eignung (vgl. [Abbildung 6](#)).

## Fazit

Kennzahlenmanagement „wie die Großen“ funktioniert für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) nicht. Stattdessen müssen Formen eines Kennzahlenmanagements geprüft werden, welche die spezifischen Eigenschaften von KMUs adäquater berücksichtigen. Die empirische Erhebung hat diesbezüglich mehrere **für die Praxis interessante Ergebnisse** geliefert:

- KMU-spezifische Umsetzungsformen eines Kennzahlenmanagements werden heute bereits eingesetzt, die Unternehmen sind sich der damit verbundenen Vor- und Nachteile durchaus bewusst.
- Eine eindeutig „beste“ Art des Kennzahlenmanagements für KMUs ist (erwartungsge-mäß) nicht auszumachen. Allenfalls lässt

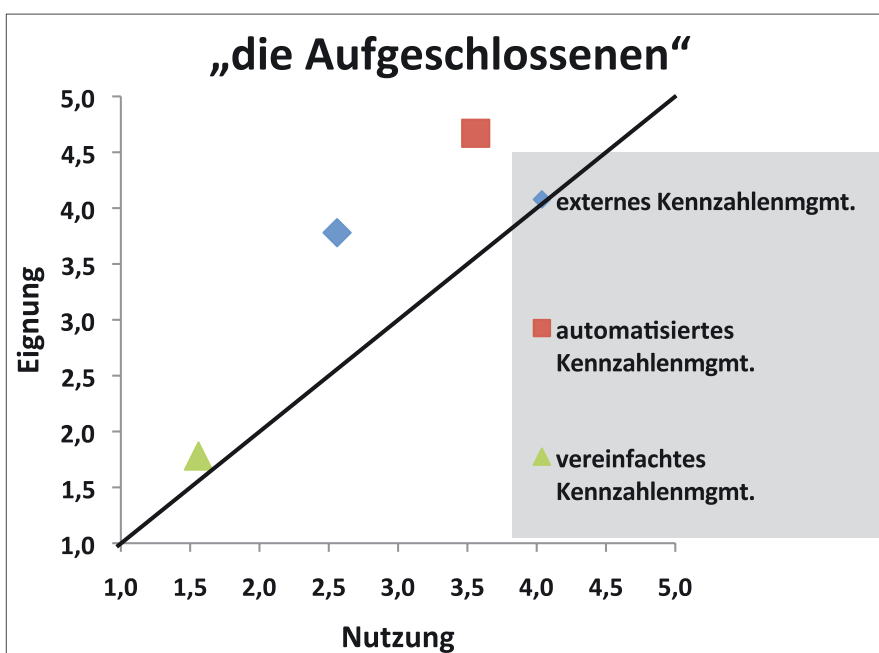


Abb. 6: Die Aufgeschlossenen

sich eine leichte Bevorzugung des automatisierten Kennzahlenmanagements konstatieren.

- Der generelle Befund muss dahingehend weiter präzisiert werden, dass verschiedene KMU-Typen unterschieden werden, welche ein Kennzahlenmanagement in unterschiedlicher Form umsetzen bzw. für anwendbar halten.
- Für viele KMUs („die Effizienten“) kann eine Kombination aus relativ einfach gehaltenem und (zumindest teilweise) automatisiertem Kennzahlenmanagement eine attraktive Umsetzungsoption darstellen.
- Ein relativ kleiner Teil der KMUs („die Vorsichtigen“) steht allen Optionen eher ablehnend gegenüber. Allenfalls ein vereinfachtes Kennzahlenmanagement könnte eine Art „Basis-Rüstzeug“ liefern, welches aber fallweise ergänzt werden muss, um adäquate Führungsinformationen liefern zu können.
- Für KMUs mit etwas größerer Ressourcenausstattung und einigermaßen stabilem Umfeld („die Aufgeschlossenen“) kann eine Mischung aus automatisiertem und durch externe Dritte unterstütztem Kennzahlenmanagement eine lohnenswerte Alternative darstellen.

Die wichtigste Erkenntnis lautet jedoch, dass ein Kennzahlenmanagement keineswegs nur für große Unternehmen geeignet ist. Auch KMUs können und müssen dieses wichtige Führungsinstrument einsetzen – angepasst an ihre jeweiligen Bedürfnisse.

## Quellen

Becker, W. / Ulrich, P. (2009): Spezifika des Controllings im Mittelstand. Ergebnisse einer Interviewaktion, in: ZfCM, 53(5), 308 - 316

Keidel, C. (2009): Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen, Wiesbaden: Gabler

Kemper, H.G. / Mehanna, W. / Unger, C.: Business Intelligence, 2. Auflage (2006), Wiesbaden: Vieweg+Teubner

Ossadnik, W. / Barklage, D. & van Lengerich, E. (2004): Controlling im Mittelstand, in: Controlling, 16(11), 621 - 630

Rathje, B. / Schindler, N. (2008): Die Ausgestaltung des Finanzcontrollings in KMU – eine empirische Analyse, in: Controller Magazin, 33(Mai/Juni), 54 - 58

Rautenstrauch, T. / Müller, C. / Kurzich, M. (2003): Effektive Unterstützung von Führungsentscheidungen in mittelständischen Unternehmen, in: Berichte aus Lehre und Forschung der FH Bielefeld, Oktober

Ruchhöft, S. / Krey, A.: Controllingkonzept für Kleinunternehmen – modular geht's besser, in: Controller-Magazin, 31. Jg. (2006), Heft 3, S. 230 - 238

Taschner, A.: KMU-gerechtes Kennzahlenmanagement – Teil 1, in: KMU Magazin, 13. Jg. (2010a), Heft März, S. 34 - 37

Taschner, A.: KMU-gerechtes Kennzahlenmanagement – Teil 2, in: KMU Magazin, 13. Jg. (2010b), Heft April, S. 40 - 45

Urigshardt, T. / Jacobs, J. / Letmathe, P.: Externes Controlling als Ansatz für Kleinst- und Kleinunternehmen?, in: Lingnau, V. (Hrsg.): Die Rolle des Controllers im Mittelstand, Lohmar: Eul-Verlag 2008

Welsh, J. / White, J.: A small business is not a little big business, in: Harvard Business Review, 59. Jg. (1981), Heft Juli/August, S. 18 - 26 ■



**Einen guten Start  
ins neue Jahr 2012  
wünschen Ihnen  
Ihre drei Damen  
vom VCW Verlag für  
ControllingWissen!**

v. I. Silvia Fröhlich, Susanne Eismayer  
und Mag. Gundula Wagenbrenner

# Performancemessung für Bestandsimmobilien mit zeitlichen Grenzgewinnen und Net Present Values

## Überlegungen zum Einsatz wertorientierter Controllingkennzahlen für ein effektives Immobilienmanagement auf der Grundlage eines Fallbeispiels

von Ralf Kesten

Teil 1

Vermietete Bestandsimmobilien der erwerbswirtschaftlichen Wohnungswirtschaft sind naturgemäß dem **Einkommensstreben der Immobilieneigentümer** (nachfolgend: Investoren) unterworfen. Vermietung und ggf. Verwertung von Immobilien soll sich für Investoren rechnen! Dies übt entsprechenden Druck auf das laufende Immobilienmanagement aus: Leerstand soll vermieden, **die ortsübliche Vergleichsmiete** mit jedem Mietverhältnis mindestens erreicht, **Instandhaltungsmaßnahmen** sollen optimiert werden und dergleichen mehr.

Stellen wir uns eine beliebige Wohn- oder Gewerbeimmobilie an ihrem Mikrostandort vor, mit der im abgelaufenen Jahr ein positives EBITDA erreicht wurde. Hier stellt sich die Frage: Ist das erzielte EBITDA hoch genug? Reicht es aus Sicht der Investoren? Oder besteht für die Zukunft Handlungsbedarf? So kann man für Bestandsimmobilien bspw. die bisherige **Ab-schöpfungsstrategie** fortsetzen, aber alternativ auch eine **Liquidation** in Erwägung ziehen. Anstelle Abschöpfung kann ein Wechsel zu einer **Modernisierungsstrategie** erfolgen, verbunden mit der Hoffnung, dass durch die „**Revitalisierung**“ oder das „**Redevelopment**“ der Immobilienwert aus Investorensicht nachhaltig gesteigert werden kann.<sup>1</sup>

Eine Antwort auf diese Fragen geben **regelmäßige Performancekontrollen**, die auf Basis einer internen Mittelfristplanung durchgeführt werden können. Der Beitrag zeigt auf Basis eines Fallbeispiels, warum der sog. zeitliche

**Grenzgewinn** eine Spitzenkennzahl im laufenden Geschäftsmodell der Immobilienwirtschaft darstellen könnte und wie er sich auf verschiedene strategische Handlungsalternativen anwenden und zum **Net Present Value-Konzept**, das den State-of-the-Art im Investitionsmanagement namhafter Unternehmen darstellt, erweitern lässt.

### Performancebeurteilung für eine Bestandsimmobilie: Weiter abschöpfen oder liquidieren?

Wir betrachten eine **bestehende Wohnimmobilie**, die sich im Eigentum einer Immobilien-AG befindet, die sich dem Ziel der **Shareholder Value-Maximierung** verpflichtet fühlt und daher das Einkommensinteresse der Aktionäre in den Mittelpunkt aller Managementmaßnahmen stellt. Die Aktionäre seien als natürliche Personen der Einkommensteuer unterworfen: Unter der Annahme der **Vollausschüttung** erzielen diese Einkünfte aus Kapitalvermögen und entrichten die sog. „**Abgeltungssteuer**“. Abbildung 1 zeigt exemplarisch, wie man sich eine Mittelfristplanung für die nächsten drei Jahre für eine Immobilie vorstellen kann, falls sie in ihrer bisherigen Struktur unverändert weitergenutzt wird.<sup>2</sup>

In Zeile 6 von Abbildung 1 ist erkennbar, dass ein **signifikanter Anstieg der Leerstandsquote** im Rahmen der mittelfristigen Vorausschau **erwartet** wird, was zu einem entsprechenden Rückgang der Mieteinzahlungen (ein-

schließlich der auf die Mieter umlegbaren Betriebskosten) führt. Bei entsprechender **Inflationierung** der operativen Auszahlungen sinken die zu erwartenden operativen Rückflüsse (hier vereinfacht mit EBITDA gleichgesetzt). Die objektbezogenen Unternehmenssteuern werden unter der Fiktion der Eigenfinanzierung berechnet, und es ergibt sich der operative Cashflow vor Einkommensteuer. Diese Fiktion ist sinnvoll, um allein den operativen Wertbeitrag einzelner Immobilien zu ermitteln bzw. um die Wertfrage unabhängig von der Unternehmensverschuldung zu beantworten.

Unter der Annahme der **Vollausschüttung operativer Rückflüsse**, wie auch im Rahmen internationaler Unternehmensbewertungen üblich, unterliegt dieser Flow To Equity als sofortige Dividende der Kapitalertrag- bzw. Abgeltungssteuer (hier vereinfacht ohne Solidaritätszuschlag und ggf. Kirchensteuer) in Höhe von 25 %, was in Zeile 32 zum letztlich wertrelevanten operativen Nettoeinkommen aus Sicht eines Investors führt. In Zeile 33 wird abschließend der im Falle des Verkaufs am Sekundärmarkt erzielbare Liquidationserlös für die betrachtete Wohnimmobilie prognostiziert.

Auf der Grundlage dieser Eingabe- bzw. Planungsdaten der Perioden 1 bis 3 kann die Frage nach einer Weiternutzung (Abschöpfung) der Bestandsimmobilie problematisiert werden. Hierzu empfiehlt sich das Formulieren eines zeitlichen Grenzgewinnkalküls aus Investorensicht.

1 Zeitpunkte t	0	1	2	3
2 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
3 <b>PROGNOSE OHNE MODERNISIERUNG</b>				
4 <i>Einzahlungen Grundmiete Vollvermietung (VV)</i>	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00
5 <i>erwartete Mietsteigerung ggü. Vorjahr</i>	---	0	0	0
6 <i>aktuelle/erwartete Leerstandsquote ggü. VV</i>	0,0909	0,12	0,14	0,25
7 <i>Einzahlungen Grundmiete (inkl. Leerstand)</i>	60.000,00	58.080,00	56.760,00	49.500,00
8 + <i>Einzahlungen Nebenkosten (umgelegte Kosten)</i>	4.590,91	4.571,60	4.572,66	4.067,54
9 = <b>Immobilieinzahlungen</b>	64.590,91	62.651,60	61.332,66	53.567,54
10 - <i>umlagefähige Betriebskosten, vermietungsabhängig</i>	-500,00	-532,40	-546,32	-485,97
11 <i>erwartete Betriebskostenveränderung ggü. Vorjahr (Inflation)</i>	---	0,1	0,05	0,02
12 <i>erwartete Auslastungsquote (1-Leerstandsquote)</i>	0,91	0,88	0,86	0,75
13 <i>erwarteter Auslastungsfaktor ggü. Vorjahr</i>	---	0,97	0,98	0,87
14 - <i>umlagefähige Betriebskosten, vermietungsunabhängig</i>	-4.500,00	-4.590,00	-4.681,80	-4.775,44
15 <i>erwartete Betriebskostenveränderung ggü. Vorjahr (Inflation)</i>	---	0,02	0,02	0,02
16 - <i>laufende Instandhaltungskosten</i>	-12.000,00	-12.240,00	-12.484,80	-12.734,50
17 <i>erwartete Veränderung ggü. Vorjahr</i>	---	0,02	0,02	0,02
18 - <i>laufende Verwaltungskosten</i>	-1.000,00	-1.020,00	-1.040,40	-1.061,21
19 <i>erwartete Veränderung ggü. Vorjahr</i>	---	0,02	0,02	0,02
20 = <b>Operativer Cash Flow vor Ertragsteuern (EBITDA)</b>	46.590,91	44.269,20	42.579,35	34.510,44
21 - <i>Abschreibungen</i>	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
22 = <i>EBT (bei Eigenfinanzierung)</i>	36.590,91	34.269,20	32.579,35	24.510,44
23 - <i>Gewerbeertragsteuer</i>	-5.488,64	-5.140,38	-4.886,90	-3.676,57
24 <i>erwarteter Steuersatz auf Basis EBT (bei Eigenfinanzierung)</i>	0,15	0,15	0,15	0,15
25 = <i>EBT nach Gewerbesteuer</i>	31.102,27	29.128,82	27.692,45	20.833,87
26 - <i>Körperschaftsteuer</i>	-5.488,64	-5.140,38	-4.886,90	-3.676,57
27 <i>erwarteter Steuersatz auf Basis EBT nach Gewerbesteuer</i>	0,15	0,15	0,15	0,15
28 => <b>Operativer Cash Flow vor Einkommensteuer</b>	35.613,64	33.988,44	32.805,54	27.157,31
29 <i>zu versteuerndes Einkommen (Dividendenzahlungen)</i>	35.613,64	33.988,44	32.805,54	27.157,31
30 - <i>Einkommensteuer</i>	-8.903,41	-8.497,11	-8.201,39	-6.789,33
31 <i>erwarteter Steuersatz (vereinfacht ohne SoliZuschlag)</i>	0,25	0,25	0,25	0,25
32 = <b>Operatives Nettoeinkommen Investor</b>	26.710,23	25.491,33	24.604,16	20.367,98
33 <i>aktueller/erwarteter Liquidationserlös (Verkehrswert)</i>	680.000,00	680.000,00	666.400,00	659.736,00
34 <i>erwartete Veränderung ggü. Vorjahr</i>	---	0	-0,02	-0,01



Abb. 1: Datenprognose für eine Bestandsimmobilie (unmodernisierter Zustand)

Unter einem **zeitlichen Grenzgewinn** versteht man die durch Ausdehnung der Nutzungsdauer um eine weitere Periode eintretende Veränderung des Endwertes eines Investitionsprojektes. Anders formuliert: Wenn der Investor sein Projekt nach Ablauf einer Periode betrachtet, kann er das **Projekt eine Periode weiter betreiben** oder aber sofort durch **Liquidation** beenden. Mit der Berechnung des zeitlichen Grenzgewinns ( $G_n$ ) beantwortet man die Frage, ob der Unternehmer auch in der kommenden Periode (n) das Projekt fortführen sollte. Für diesen Zweck antizipiert man zunächst die künftigen Zahlungen, die sich im Falle einer Nutzungsdauerausdehnung ergeben.

In unserem Fall sind das die laufenden Rückflüsse an den Investor ( $R_n$ ) sowie der dann realisierbare Liquidationserlös ( $L_n$ ), der beim Verkauf nach Abzug der Einkommensteuer ebenfalls dem Investor zufließen würde. Bei Verzicht auf eine Weiternutzung könnte der Investor auf so-

fortigen Verkauf der Immobilie bestehen und dafür den aktuellen Liquidationserlös nach Einkommensteuer ( $L_{n-1}$ ) erzielen. Dieser Erlös sowie seine mögliche Wiederanlage (zum Zinssatz  $i$ ) am Kapitalmarkt führen am Ende der Folgeperiode zu einem Vermögenszuwachs einschließlich einperiodiger Verzinsung  $(1+i) \cdot (L_{n-1})$ . Im Falle einer Weiternutzung der Immobilie kann dieser Vermögenszuwachs nicht erzielt werden („Opportunitätskosten“) und ist daher mit den künftigen Zahlungen, die im Falle einer Weiternutzung erwartet werden, zu saldieren. Formal gilt damit aus Aktionärsicht:

$$(1) G_n = R_n + L_n - (1 + i) \cdot L_{n-1}$$

Der zeitliche Grenzgewinn informiert folglich darüber, ob es im Vergleich zu einer Liquidation aus rein finanzieller Sicht lukrativ erscheint, die Vermietung der Immobilie fortzuführen oder nicht. Abbildung 2 verdeutlicht die künftigen zeitlichen Grenzgewinne für unser Immobilien-

beispiel. **Danach sollte man das erste Planjahr weiter als Immobilienvermieter agieren**, da ein positiver Grenzgewinn in Höhe von +4.746,- GE gegenüber Sofortverkauf zu 411.000,- GE zu erwarten ist.

Der Grenzgewinn im ersten Jahr 1 errechnet sich wie folgt:

$$(2) G_1 = 25.491,33 + 408.750 - (1+0,045) \cdot 411.000 = +4.746,33$$

Die ersten beiden Werte stellen die **Dividendenzahlungen nach Einkommensteuer** an den Investor dar (operatives Nettoeinkommen, wenn man die Überschüsse aus der Vermietung am Jahresende ausschüttet sowie die nach der Immobilienveräußerung anfallende „Sonder-Dividende“). Von beiden Werten wird die **Opportunität „Sofort-Verkauf der Immobilie“** subtrahiert: Der Sofort-Verkauf zu 680.000,- GE vor allen Steuern führt zu einer „Sonder-Divi-

1 Zeitpunkte t	0	1	2	3
2 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
3 Zeitlicher Grenzgewinn aus Investorensicht				
4 Liquidationserlösentwicklung nach Steuern	411.000,00	408.750,00	399.360,00	393.611,40
5 operatives Nettoeinkommen (NE) nach Steuern	---	25.491,33	24.604,16	20.367,98
6 Zeitlicher Grenzgewinn	---	4.746,33	-3.179,59	-3.351,82
7 Handlungsempfehlung ("Stop!" or "Go!"):		Go!	Stop!	Stop!
8 Present Value bei Weiternutzung bis t ("Value in Use")	411.000,00	415.541,94	412.630,29	409.693,11

Abb. 2: Zeitlicher Grenzgewinn und Present Value für die Bestandsimmobilie aus Abbildung 1

dende“ in Höhe von 411.000,- GE (vgl. zur Berechnung der Liquidationserlöse nach Steuern die [Abbildung 3](#)), die der Investor risikovergleichbar reinvestieren kann. Ich unterstelle eine alternative Geldanlage, die sich an langfristigen Anleihen guter Bonität orientiert (hier: 6% vor Steuern), gekürzt um Abgeltungssteuer (25%), was eine risikovergleichbare Renditeforderung (i) der Investoren von 4,5% nach Einkommensteuer ergibt.

Wie man anhand [Abbildung 2](#) erkennt, sind die erwarteten Grenzgewinne in den Folgeperioden negativ. Eine Ausdehnung der Nutzungsdauer der Immobilie im vermieteten Zustand sollte daher unterbleiben, wenn man eine besonders wertorientierte Verwertungsstrategie für eine Bestandsimmobilie aus Sicht der Shareholder verfolgt.

Dies wird auch durch die **Present Value-Berechnung** in [Abbildung 2](#) (Zeile 8) angezeigt. Im Rahmen einer solchen Barwertkalkulation, die sich im Rahmen von Unternehmensbewertungen und Aktienkursprognosen etabliert hat, werden alle künftigen Zahlungen an die Investoren auf den heutigen Entscheidungszeitpunkt diskontiert. Erfolgt diese Kalkulation unter der Annahme mehrerer möglicher Liquidationszeitpunkte, wird letztlich die optimale Restnutzungsdauer einer Bestandsimmobilie bestimmt.

In Zeile 8 der [Abbildung 2](#) wird erkennbar, dass der Present Value bei einer Nutzung bis Ende erstes Planjahr maximal wird. Alle anderen Nutzungsdauern erweisen sich aus rein finanzieller Investorensicht als suboptimal. Da ein diskontierter zeitlicher Grenzgewinn die Barwertänderung einer Periode darstellt, kann er auch zur Present Value-Berechnung genutzt werden, wie wir für den maximalen Present Value (PV) im ersten Planungsjahr sehen:

$$(3) PV_1 = L_0 + G_1 \cdot (1+i)^{-1} = 411.000 + 4.746,33 \cdot 1,045^{-1} \approx 415.541,94$$

Bei seiner Berechnung ist zu beachten, dass wir den diskontierten Grenzgewinn auf den erzielbaren Liquidationserlös (nach Steuern) aus der Vorperiode ( $L_0$ ) zu addieren haben.

Mit dem zeitlichen Grenzgewinn kann damit die Frage **„Abschöpfung oder Liquidation von Bestandsimmobilien?“** aus Eigentümersicht überzeugend beantwortet werden.

### Performancebeurteilung von Modernisierungsmaßnahmen: Wann rechnet sich Modernisieren?

Neben der Fragestellung „Abschöpfen oder liquidieren?“ kann das Messkonzept „Grenzge-

winn und Present Value“ auch nutzenstiftend für die Veri- bzw. Falsifizierung von Modernisierungsinvestitionen aus Investorensicht eingesetzt werden. In [Abbildung 4](#) wird unterstellt, dass für die bislang betrachtete Bestandsimmobilie aus [Abbildung 1](#) eine Modernisierungsmaßnahme geplant wird, die zur Revitalisierung führt und insbesondere die künftig antizipierten Leerstände wirksam reduziert. Investoren stellen regelmäßig zwei Fragen: **„Lohnt bzw. rechnet sich die Modernisierung?“** und **„Sollten wir sofort modernisieren oder noch abwarten?“**. Während die erste Frage die Wirtschaftlichkeit an sich problematisiert, greift die zweite Fragestellung den „optimalen Umsetzungszeitpunkt“ auf. Dieser Zeitpunkt muss nicht sofort gegeben sein. Denn immer dann, wenn eine (noch unmodernisierte) Immobilie ein genügend hohes Maß an operativem Cashflow generieren kann, ist es oftmals ratsam, diese noch abzuschöpfen bzw. einzusammeln, bevor der „finanzielle Aderlass“ dank Modernisierung startet.

Entsprechend der beiden Fragen muss zunächst die absolute Vorteilhaftigkeit der Modernisierungsstrategie geprüft werden. [Abbildung 5](#) zeigt die Ergebnisse auf Basis der in [Abbildung 4](#) getroffenen Datenannahmen, die von einer Sofort-Modernisierung ausgehen und im Fall einer späteren Ausübung der

1 Zeitpunkte t	0	1	2	3
2 Restbuchwert Immobilie	240.000,00	230.000,00	220.000,00	210.000,00
3 Liquidationserlös (Verkehrswert) Immobilie	680.000,00	680.000,00	666.400,00	659.736,00
4 = steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn	440.000,00	450.000,00	446.400,00	449.736,00
5 - Gewerbeertragsteuer (falls relevant)	-66.000,00	-67.500,00	-66.960,00	-67.460,40
6 - Körperschaftsteuer (falls KapG)	-66.000,00	-67.500,00	-66.960,00	-67.460,40
7 => Liquidationserlös vor ESt	548.000,00	545.000,00	532.480,00	524.815,20
8 zu versteuerndes Einkommen	548.000,00	545.000,00	532.480,00	524.815,20
9 - Einkommensteuer	-137.000,00	-136.250,00	-133.120,00	-131.203,80
10 => Liquidationserlös nach ESt (Zahlung an Investor)	411.000,00	408.750,00	399.360,00	393.611,40

Abb. 3: Liquidationserlöse nach Steuern für die Bestandsimmobilie aus Abbildung 1

1 Zeitpunkte t	0	1	2	...	10
2 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	...	PLAN
3 - Modernisierungsauszahlungen, aktivierbar	-200.000,00				
4 - Modernisierungsauszahlungen, nicht aktivierbar	-20.000,00				
5 = Modernisierungsauszahlungen (MAZ)	-220.000,00				
6 Zeitpunkte t	0	1	2	...	10
7 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	...	PLAN
8 <i>Einzahlungen Grundmiete Vollvermietung (VV) vor Modernisierung</i>	66.000,00	66.000,00	---	...	---
9 <i>zusätzliche Mieteinzahlung bei Vollvermietung (11% der MAZ)</i>	---	24.200,00	---	...	---
10 <i>gesamte Mieteinzahlung bei VV nach Modernisierung</i>	---	90.200,00	91.102,00	...	98.650,41
11 <i>erwartete Mietsteigerung ggü. Vorjahr</i>	---	---	0,01	...	0,01
12 <i>aktuelle/erwartete Leerstandsquote ggü. VV</i>	0,0909	0,05	0,05	...	0,05
13 <i>Einzahlungen Grundmiete (inkl. Leerstand)</i>	60.000,00	85.690,00	86.546,90	...	93.717,89
14 <i>+ Einzahlungen Nebenkosten (umgelegte Kosten)</i>	4.590,91	5.260,00	5.386,20	...	6.310,79
15 = <b>Immobilieeinzahlungen</b>	64.590,91	90.950,00	91.933,10	...	100.028,68
16 - <i>umlagefähige Betriebskosten, vermietungsabhängig</i>	-500,00	-700,00	-735,00	...	-861,17
17 <i>erwartete Betriebskostenveränderung ggü. Vorjahr (Inflation)</i>	---	---	0,05	...	0,02
18 <i>erwartete Auslastungsquote (1-Leerstandsquote)</i>	0,91	0,95	0,95	...	0,95
19 <i>erwarteter Auslastungsfaktor ggü. Vorjahr</i>	---	1,05	1,00	...	1,00
20 - <i>umlagefähige Betriebskosten, vermietungsunabhängig</i>	-4.500,00	-4.800,00	-4.896,00	...	-5.736,44
21 <i>erwartete Betriebskostenveränderung ggü. Vorjahr (Inflation)</i>	---	---	0,02	...	0,02
22 - <i>laufende Instandhaltungskosten</i>	-12.000,00	-11.000,00	-11.220,00	...	-13.146,02
23 <i>erwartete Veränderung ggü. Vorjahr</i>	---	---	0,02	...	0,02
24 - <i>laufende Verwaltungskosten</i>	-1.000,00	-1.020,00	-1.040,40	...	-1.218,99
25 <i>erwartete Veränderung ggü. Vorjahr</i>	---	---	0,02	...	0,02
26 = <b>Operativer Cash Flow vor Ertragsteuern (EBITDA)</b>	46.590,91	73.430,00	74.041,70	...	79.066,06
27 - <i>Abschreibungen vor Modernisierung</i>	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	...	0,00
28 - <i>Abschreibungen Modernisierungsinvestition (Ann.: ND 10 Jahre)</i>	---	-20.000,00	-20.000,00	...	-19.993,00
29 = <b>EBT (bei Eigenfinanzierung)</b>	36.590,91	63.430,00	64.041,70	...	79.066,06
30 - <i>Gewerbeertragsteuer</i>	-5.488,64	-9.514,50	-9.606,26	...	-11.859,91
31 <i>erwarteter Steuersatz auf Basis EBT (bei Eigenfinanzierung)</i>	0,15	0,15	0,15	...	0,15
32 = <b>EBT nach Gewerbesteuer</b>	31.102,27	53.915,50	54.435,45	...	67.206,15
33 - <i>Körperschaftsteuer</i>	-5.488,64	-9.514,50	-9.606,26	...	-11.859,91
34 <i>erwarteter Steuersatz auf Basis EBT nach Gewerbesteuer</i>	0,15	0,15	0,15	...	0,15
35 => <b>Operativer Cash Flow vor Einkommensteuer</b>	35.613,64	54.401,00	54.829,19	...	55.346,24
36 <i>zu versteuerndes Einkommen (Dividendenzahlungen)</i>	35.613,64	54.401,00	54.829,19	...	55.346,24
37 - <i>Einkommensteuer</i>	-8.903,41	-13.600,25	-13.707,30	...	-13.836,56
38 <i>erwarteter Steuersatz (vereinfacht ohne SoliZuschlag)</i>	0,25	0,25	0,25	...	0,25
39 = <b>Operatives Nettoeinkommen Investor</b>	26.710,23	40.800,75	41.121,89	...	41.509,68
40 <i>aktueller/erwarteter Liquidationserlös (Verkehrswert)</i>	900.000,00	909.000,00	918.090,00	...	994.159,91
41 <i>erwartete Veränderung ggü. Vorjahr</i>	---	0,01	0,01	...	0,01



Abb. 4: Datenprognosen für die Immobilie aus Abbildung 1 im modernisierten Zustand

Modernisierungsoption ggf. zu aktualisieren wären. Für Zwecke der Besteuerung sind die Modernisierungsauszahlungen in aktivierungsfähige und nicht aktivierungsfähige Elemente getrennt geschätzt.

Im praktischen Einzelfall müssen die Zahlungen nicht lediglich einem Investitionszeitpunkt zugeordnet sein, sondern können (insbesondere bei größeren Modernisierungsmaßnahmen oder vereinbarten Abschlagszahlungen an die Gewerke) auf mehrere Zeitpunkte verteilt sein. An der Berechnung des investorenbezogenen Nettoeinkommens dank modernisierter Immobilie hat sich gegenüber Abbildung 1 nichts Grundlegendes verändert. Modifikationen erfolgen einmal bei den Leerstandsquoten (geringerer Prozentsatz in allen Planperioden), den Mieteinzahlungen (zusätzliche Grundmiete dank Modernisierung, leichte Mietsteigerung in

Folgejahren) und dem geschätzten Liquidationserlös (erhöht um die Modernisierungsauszahlungen, leichter Zuwachs in Folgeperioden). Zudem wird sich die Modernisierung positiv auf die wirtschaftliche Restnutzungsdauer der Bestandsimmobilie auswirken.

Zu beachten ist in Abbildung 5, dass die Zahlen die Veränderung dank unterstellter Sofort-Modernisierung beinhalten und damit das Resultat

einer Differenzüberlegung darstellen („MIT versus OHNE-Modernisierung“). Da unterstellt ist, dass die Investition in Form einer Bareinlage der Gesellschafter eigenfinanziert wird, muss der Barwert der künftigen zusätzlichen Rückflüsse bei einer **Nach-Steuer-Renditeforderung von 4,5%** mindestens dem Investitionsvolumen von 220.000,- GE entsprechen, damit Modernisierung de facto Wertsteigerung für die Investoren bedeutet. Eine entsprechende

**Autor**



**Prof. Dr. Ralf Kesten**

lehrt seit 2002 an der NORDAKADEMIE und verantwortet die Fachgebiete „Rechnungswesen und Controlling“. Davor war er mehrere Jahre in einem DAX-Konzern für praktische Unternehmensbewertung und laufende Performancekontrollen von Geschäftsbereichen zuständig. Sein besonderes Interesse gilt Konzepten des wertorientierten Controlling sowie der Unternehmensbewertung.

1 Zeitpunkte t		0	1	2	3
2 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN
3 Einzahlungen Grundmiete (inkl. Leerstand)	0,00	27.610,00	29.786,90	37.912,37	
4 + Einzahlungen Nebenkosten (umgelegte Kosten)	0,00	688,40	813,54	1.426,38	
5 = <b>Immobilieinzahlungen</b>	0,00	28.298,40	30.600,44	39.338,75	
6 - umlagefähige Betriebskosten, vermietungsabhängig	0,00	-167,60	-188,69	-263,73	
7 - umlagefähige Betriebskosten, vermietungsunabhängig	0,00	-210,00	-214,20	-218,48	
8 - laufende Instandhaltungskosten	0,00	1.240,00	1.264,80	1.290,10	
9 - laufende Verwaltungskosten	0,00	0,00	0,00	0,00	
10 = <b>Operativer Cash Flow vor Ertragsteuern (EBITDA)</b>	0,00	29.160,80	31.462,35	40.146,63	
11 - Gewerbeertragsteuer	0,00	-4.374,12	-4.719,35	-6.021,99	
12 - Körperschaftsteuer	0,00	-4.374,12	-4.719,35	-6.021,99	
13 - Einkommensteuer	0,00	-5.103,14	-5.505,91	-7.025,66	
14 = <b>Operatives Nettoeinkommen Investor</b>	0,00	15.309,42	16.517,73	21.076,98	
15 aktueller/erwarteter Liquidationserlös (Verkehrswert)	220.000,00	229.000,00	251.690,00	267.534,90	
16 <b>Modernisierungsauszahlungen (via Außenfinanzierung)</b>	-220.000,00	0,00	0,00	0,00	
17 aktueller/erwarteter Liquidationserlös nach Steuern	160.500,00	160.725,00	168.137,25	171.955,82	

Abb. 5: Relevante Daten zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit der Modernisierungsinvestition in den ersten drei Planperioden

Net Present Value- (NPV) bzw. Kapitalwertkalkulation kommt in den ersten drei Jahren noch zu einem negativen Zielwert (rund -21.000,- GE).

Aufgrund stetig wachsender Verkehrswerte und positiver Rückflüsse wird ein positiver Modernisierungskapitalwert ab dem sechsten Nutzungsjahr erzielt (gut +8.100,- GE). Bei der NPV-Berechnung ist für die Cashflow-Projektion im unmodernisierten Zustand ab dem vierten Planjahr unterstellt, dass sich die Prognosedaten des dritten Planjahres unverändert fortsetzen, was hier eher eine vorsichtige Annahme für die Investitionsbeurteilung ist. Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass sich die „Modernisierung an sich“ rechnet.

**Zur Beantwortung der Fragen,**

- wie lange die modernisierte Immobilie für Vermietungszwecke genutzt werden soll,
- wann denn sinnvollerweise modernisiert wird und
- welchen Wertbeitrag die Immobilie dann zum Vermögensportfolio eines privaten Investors beisteuert,

ist die Datenbasis in Abbildung 5 allerdings nicht brauchbar, da diese von einer Sofort-Modernisierung bei gleichem Planungshorizont zwischen modernisiertem und unmodernisiertem Immobilienzustand ausgeht.

Die **optimale Nutzungsdauer im modernisierten Zustand** ist nur bestimmbar, wenn man die gesamte Erlöseinheit „Immobilie“ analysiert und folglich die Daten aus Abbildung 4 auswertet. Im Beispiel wurde der **Planungszeitraum auf 10 Perioden angesetzt** und sowohl die zeitlichen Grenzgewinne als auch die Nutzungsdauerabhängigen Net Present Values ermittelt.

Das Ergebnis (vgl. Abbildung 6) ist eindeutig: Die Immobilie sollte konsequent bis zum Ende des Planungszeitraumes genutzt werden und hat heute im Entscheidungszeitpunkt einen Net Present Value nach Modernisierung in Höhe von gut 468.000,- GE. Dieser Value ist „das Mehr“ gegenüber 4,5%iger alternativer Geldanlage des einzusetzenden Modernisierungsbetrages. Die (Net) Present Value-Beiträge, die ggf. durch vorläufige Weiternutzung der Immo-

bilie im unmodernisierten Zustand dazu kommen könnten, sind in den Daten der Abbildung 6 noch nicht enthalten.

Um die NPV-Beiträge aus zunächst unmodernisierter Weitervermietung zu bestimmen und abschließend die Frage nach dem „optimalen Modernisierungszeitpunkt“ zu beantworten, erstellen wir auf Basis von Abbildung 1 (unmodernisierte Immobilie laut Mittelfristplanung) und Abbildung 4 (modernisierte Immobilie) ein zeitliches Grenzgewinnkalkül, das aus der NPV-Berechnung für eine **zweigledrige Investitionskette** abzuleiten ist. Eine zweigledrige Investitionskette ist dadurch charakterisiert, dass es eine **Ausgangsinvestition (hier: unmodernisiertes Bestandsobjekt)** gibt, der zeitlich eine **Nachfolgeinvestition (hier: modernisiertes Objekt)** folgt.<sup>3</sup>

Wenn auf eine Ausgangs- eine Nachfolgeinvestition folgt, so wird die Weiternutzung der Ausgangsinvestition (A) immer dann erschwert, wenn die Nachfolgeinvestition (N) als besonders attraktiv gilt. Anders gesagt: Das Ver-

1 Zeitpunkte t	0	1	2	...	10
2 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	...	PLAN
3 <b>Zeitlicher Grenzgewinn aus Investorensicht</b>					
4 Liquidationserlösentwicklung nach Steuern	571.500,00	569.475,00	567.497,25	...	569.190,25
5 operatives Nettoeinkommen (NE) nach Steuern	---	40.800,75	41.121,89	...	41.509,68
6 <b>Zeitlicher Grenzgewinn</b>	---	13.058,25	13.517,77	...	16.595,47
7 Handlungsempfehlung ("Stop!" or "Go!"): <ul style="list-style-type: none"> <li>8 - Modernisierungsauszahlungen (MAZ)</li> </ul>		Go!	Go!	...	Go!
9 NPV bei Weiternutzung bis t ("Value in Use")	-220.000,00	363.995,93	376.374,56	...	468.418,98

Abb. 6: Grenzgewinne und NPV der modernisierten Bestandsimmobilie



Zeitpunkte t	0	1	2	3
Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
max. NPV der Immobilie im modernisierten Zustand	468.418,98			
langfr. Kalkulationszinssatz	0,0450			
Operatives Nettoeinkommen Bestandsobjekt (unmodernisiert)	---	25.491,33	24.604,16	20.367,98
- Zinsen auf den NPV im modernisierten Zustand	---	-21.078,85	-21.078,85	-21.078,85
= Zeitlicher Grenzgewinn bei Modernisierung	---	4.412,48	3.525,30	-710,87

Abb. 7: Zeitlicher Grenzgewinn zur Bestimmung des optimalen Modernisierungszeitpunktes für die Bestandsimmobilie

1 Zeitpunkte t (Restnutzungsdauer unmodernisiert)	0	1	2	3
2 Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
3 NPV für den unmodernisierten Zustand				
4 NPV der unmodernisierten Immobilie bei Nutzung per t	411.000,00	415.541,94	412.630,29	409.693,11
5 NPV aus unmodernisiertem sowie modernisiertem Zustand				
6 NPV unmodernisiert und modernisiert bei Nutzung per t	468.418,98	472.641,45	475.869,67	475.246,74

Abb. 8: Net Present Values für die optimale Bestandsimmobilienstrategie

schieben eines Nachfolgers löst beim bisherigen Grenzgewinn der Ausgangsinvestition **zusätzlich Opportunitätskosten** aus. Die Opportunitätskosten berechnen sich als Zinsen (i) auf den Kapitalwert des Nachfolgers ( $NPV_{N,max}$ ). Formal gilt für den Grenzgewinn einer zweigliedrigen Investitionskette ( $G_{A+N,n}$ ) aus Sicht von Aktionären:

$$(4) G_{A+N,n} = G_{A,n} - i \cdot NPV_{N,max} = R_{A,n} + L_{A,n} - (1+i) \cdot L_{A,n-1} - i \cdot NPV_{N,max}$$

Gleichung (3) gilt unter der Annahme, dass der maximale Kapitalwert der Nachfolgeinvestition bereits bestimmt wurde und somit festliegt. Freilich kann seine Höhe durch Nutzungsausdehnung der Ausgangsinvestition beeinflusst werden. Davon wird hier abgesehen und würde mit Blick auf die praktische Umsetzung auch einer Überforderung in der Datenprognose für den Nachfolger gleichkommen.

Im Rahmen einer Modernisierungsüberlegung ist im Grenzgewinnkalkül als Besonderheit von Bestandsimmobilien zu bedenken, dass beim Wechseln von der Abschöpfungsstrategie („unmodernisierte Immobilienvermietung“) hin zur Modernisierung kein Liquidationserlös für das alte Bestandsobjekt anfällt. Dies aber bedeutet, dass lediglich das operative Nettoeinkommen der Immobilie im unmodernisierten Zustand mit den Zinsen auf den maximalen NPV der Immobilie im modernisierten Zustand zu vergleichen ist. Der Saldo stellt den relevanten zeitlichen Grenzgewinn dar. Abbildung 7 verdeutlicht die Berechnung.

Im Fallbeispiel lohnt es sich, die **Modernisierung erst zum Ende des zweiten Planjahres** in Angriff zu nehmen, da die in naher Zukunft zu erwartenden Rückflüsse aus der noch unmodernisierten Immobilie die Zinskosten, die durch zeitliche Verschiebung der Modernisierungsinvestition ausgelöst werden, überkompensieren. Im dritten Planungsjahr ist das nicht mehr der Fall, weshalb Ende des zweiten Jahres der **optimale Wechselzeitpunkt von der Abschöpfungs- zur Modernisierungsstrategie** liegt. Anders gesagt: Die in Abbildung 7 gezeigten positiven Grenzgewinne zeigen die mögliche Wertsteigerung für die Investoren an, wenn zwei weitere Jahre die Abschöpfungsstrategie beibehalten wird und erst dann die Modernisierung erfolgt. Freilich sollte dies auf Basis stets aktualisierter Daten rollierend überprüft werden. Genau hier liegt die Stärke des Grenzgewinnkalküls, das ja die Veränderungen einer Periode darstellt und damit antizipative Performancekontrolle erlaubt.

Die bisherigen Ausführungen haben einen NPV für die Shareholder von 468.418,- GE ergeben, wenn man die temporäre Weitervermietung der unmodernisierten Immobilie ausblendet. Nun haben wir auf Basis von Abbildung 7 aber die Grenzgewinninformationen, mit denen wir abschließend den maximalen NPV für die Eigentümer bestimmen können: Die beiden positiven Grenzgewinne in Abbildung 7 werden auf den heutigen Entscheidungszeitpunkt diskontiert und führen laut Abbildung 8 zum optimalen Zielwert von rund 475.870,- GE. Zum Vergleich sind in Abbildung 8 auch die Values

angegeben, die allein im unmodernisierten Zustand in den nächsten drei Perioden hätten erzielt werden können (Zielwerte der Abschöpfungsstrategie). Da sie alle unter dem optimalen Value liegen, darf eine Modernisierung nicht unterbleiben. Lässt sich die Immobilie sogar länger als 10 Jahre im modernisierten Zustand vermieten, wird der NPV c.p. sogar größer ausfallen als in Abbildung 8 berechnet.

## Fußnoten

<sup>1</sup>Zu den einzelnen Immobilienstrategien vgl. bspw. Kesten, R.: Management und Controlling von Immobilieninvestitionen, Chemnitz 2001, S. 89 - 100, mit vielen weiteren Literaturhinweisen. Während bei der Revitalisierung die Nutzungsart der Immobilien nicht verändert wird („Wohnimmobilie bleibt Wohnimmobilie.“), wird beim Redevlopment die Art der Nutzung neu entwickelt („Aus Lagerhalle wird Bürogebäude.“)

<sup>2</sup>Gelb hinterlegte Daten sind Eingabedaten in einer Tabellenkalkulation.

<sup>3</sup>Vgl. hierzu bspw. Kesten, R.: Investitionsrechnung in Fällen und Lösungen, Herne 2011, S. 15 - 117. ■

Teil 2 folgt im CM März/April 2012



# Controllingboykott und Controllingbehinderung

Kerin und Frank-J. Witt

Teil 1

## Phänomen

**Unzufriedene Konsumenten und/oder Bürger** äußern ihre Missgunst bzw. Unzufriedenheit immer häufiger durch Boykottaufrufe bzw. Boykottteilnahme – in unserer vernetzten Welt ist es inzwischen eine Kleinigkeit, einen Boykott zu initiieren, und es ist inzwischen sogar so manche Boykottmüdigkeit und -überfrachtung der potenziellen Teilnehmer zu konstatieren. Solche konsumentenseitigen Boykotts können aber durchaus auch immer noch durchschlagenden Erfolg zeigen (vgl. die allen Lesern sicherlich sofort präsenten und mit Erinnerungen verbundenen Stichwörter aus all den Jahren, wie etwa „Shell/Brent Spa“, „Nokia-Bochum/Arbeitsplatzsubventionen“, Lidl/Arbeitsplatzüberwachung, Atomstromproduzenten usw. usw.).

Was hat das mit dem Controlling zu tun? Viel, denn ein Boykott kann diverse Facetten aufweisen und entsprechend vielschichtig sein:

- Uns geht es im Folgenden nicht darum, **Konsumentenboykotts mit ihren Con-**

**trollingimplikationen** (insbesondere etwa Imageverluste, Erlöseinbrüche, Preispolitik des Unternehmens auf dessen Absatzmarkt) zu fokussieren. Diese hier im CM-Beitrag jedoch nicht weiter verfolgte Perspektive bezieht sich auf den klassischen Boykott, wie er immer wieder medienwirksam wird.

- Vielmehr steht der – mehr oder minder offene – **Boykott seitens der Controllingangewandter** auf dem unternehmensinternen Controllingmarkt im Vordergrund, so dass auf diese Weise Machtpotenziale (Witt/Witt 2011c) aufeinandertreffen und ggf. auch das generelle Wohlfühl-Klima im Unternehmen (Witt/Witt 2009a) verändert wird. Dadurch können langfristig auch Umpositionierungen der Controllingunit und damit auch veränderte Wettbewerbs- und Servicekonzepte auf die Controllingabteilung zukommen (vgl. generell etwa Witt/Witt 2009b). Weist dieser Aspekt aber überhaupt Relevanz auf? Wir meinen „Ja“, wie wir immer wieder in der Praxis – meist allerdings unterschwellig – feststellen konnten.

## Abgrenzung Boykott vs. Behinderung

Die Kernfrage lautet also zunächst: Ist Boykott im Controlling bzw. im Folgenden genauer: Ist **Boykott gegen das Controlling und/oder gegen die Controllingfunktion bzw. -abteilung** ein unter dem Mäntelchen des Schweigens zu behandelndes Thema, weil „man so etwas gar nicht macht“ und die Problematik totgeschwiegen bzw. ignoriert wird? Oder ist es überhaupt gar kein Thema, weil man sich stets so lieb hat und überdies arbeitsrechtliche Konsequenzen prohibitiv wirken? Nun, Boykotts sind immerhin strategische Urgesteine im praktischen Wirtschaftsleben bei den beteiligten Marktparteien. Sie unterliegen indes – da mitunter gar nicht von der „Gegenpartei“ wahrgenommen – meist nicht der **rationalen Steuerung im Zuge der rationalisierten Unternehmensführung**, so dass insofern auch zumindest in frühen Boykottphasen noch nicht aktiv gegengesteuert wird, so etwa durch Verhandlungen (vgl. generell zum Verhandlungscontrolling etwa Witt/Witt 2009c).

Trotz dieser **phasenweisen Inevidenz des Boykottgeschehens** haben jedoch inzwischen auch die Betriebswirtschafts- und sogar die Controllingtheorie explizit Boykotts fokussiert, so dass man jetzt sogar von der Theorieseite her Controllingboykotts als relevant ansehen dürfte:

- Lindenmeier/Tscheulin (2008, 70) stellen z. B. in ihrem konzeptionellen Beitrag als erstrangig zu bearbeitenden Forschungsfokus das **Managerverhalten als Boykotttreiber** dar: „Betrachtung des Aktivisten- und Managerverhaltens: Naturgemäß fokussiert sich der Großteil der verhaltenswissenschaftlich orientierten Boykottforschung auf die Betrachtung von Konsumenten. Die Relevanz einer tiefergehenden Analyse des Verhaltens von Managern und Aktivisten [...], liegt aber auch auf der Hand. So könnte untersucht werden, wie unterschiedliche Entlohnungssysteme das Verhalten von Managern im Kontext von Boykotts beeinflussen.“

- Auch *Steinle* (2005, 346) bringt Controlling und Boykott in einem Atemzug bzw. zusammen in einem Satz seines Lehrbuchs: „Andererseits kann die Unternehmensleitung ihre Machtbasen so einsetzen, dass die Planungsmanagement- und Serviceaufgaben des strategischen Controlling ignoriert oder boykottiert werden“. Neben diesem managerseits initiierten Boykott kann aber auch die **Controlleragilität** (*Witt/Witt* 2010j) dadurch tangiert werden, dass sie – etwa als Controller's Konsequenz aus gewissen Managerverhaltensweisen – sogar aktiv seitens des Controlling reduziert wird, so dass insgesamt die Controllingintegrität leidet (*Witt/Witt* 2011b).

Uns gelang es, konkret in 15 Unternehmen Boykotts nachzuweisen und dort Daten erheben zu dürfen (vgl. auch *Witt/Witt* 2011b bzgl. der prozessbezogenen Zusammenarbeit, d. h. hinsichtlich der **Prozessintegrität** als Teil der **Controllingintegrität**; vgl. auch *Witt/Witt* 2011a). Auf dieser wenn auch sehr geringen Stichprobe basieren z. T. unsere folgenden Tendenzaufstellungen. Wenn wir uns neben diesen theoretischen Aspekten im Folgenden auf weitere eigene empirische Langzeitergebnisse stützen (vgl. zusammenfassend im Detail zu

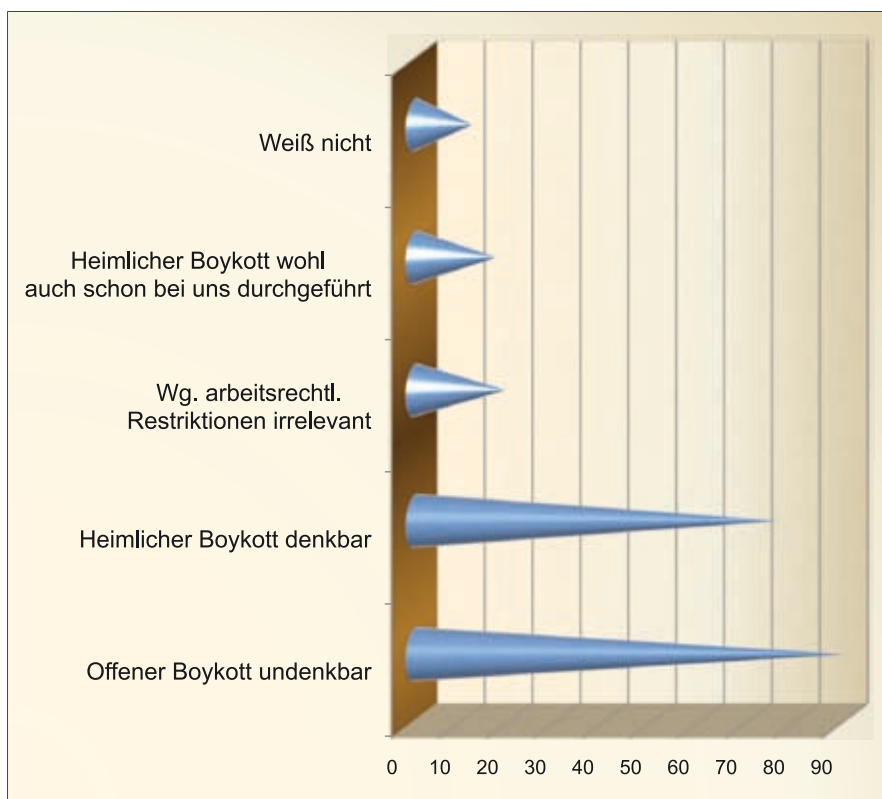


Abb. 1a: Evidenzen für den Controllingboykott

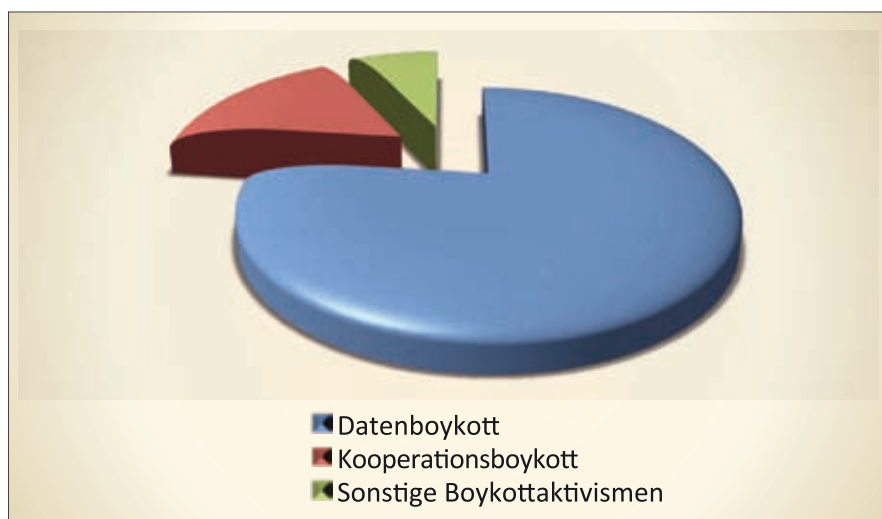


Abb. 1b: Evidenzen für den Controllingboykott

zusätzlichem Datenmaterial und zur Aufteilung z. B. *Witt/Witt* 2007), so zeigt als Extrakt dieser empirischen Erkenntnisse (mit Stand der Manuskripteinreichung im Herbst 2008) nun **Abbildung 1a+b** ganz deutlich, dass Controllingboykotts sehr wohl ein evidentes Problem darstellen können (Durchschnittsbetrachtung hier zusammenfassend ohne Differenzierung nach Branchen und Unternehmensgrößen; Befragung von Controllern und Managern): Anders als *Steinle* dies in seinem genannten Zitat fokussiert, steht hier im Folgenden der **Controllingboykott durch die**

**Fachabteilungs- bzw. Controllingkunden-Ebene** im Vordergrund, nicht hingegen – wie *Steinle* – die Umgehung bzw. das Ignorieren des Controlling seitens des Topmanagement. Ob man ein solches Gebaren der Geschäftsleitung dem Controlling gegenüber begrifflich als Boykott bezeichnen sollte, scheint fraglich; denn zwar ist auch das Topmanagement ein Controllingkunde, zugleich aber auch die dem Controlling vorgesetzte Instanz. Wie dem sprachlich auch nun sei: Ein solcher „**Geschäftsleitungsboykott**“ i. S. *Steinles* weist als **Controllingbehinderung** jedoch lediglich

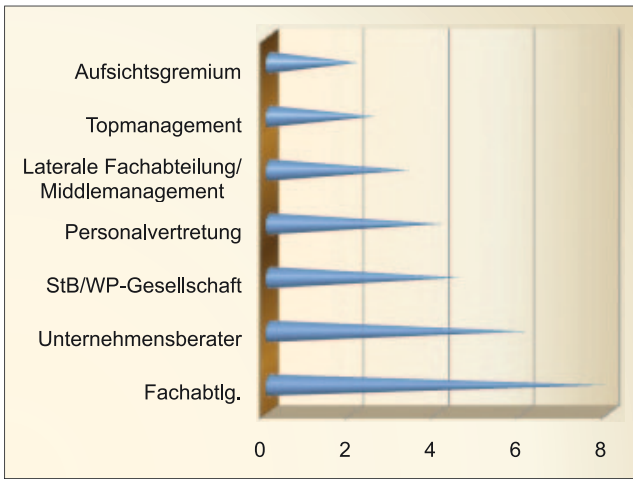


Abb. 2: Controllingbehinderungen durch Organisationseinheiten

eine relativ geringe Praxisbedeutung auf; der **Obstacle-Effekt i. S. eines Negativtreibers** ist damit relativ gering einzustufen (vgl. zu Controllingtreibern generell Witt/Witt 2010i). Dies veranschaulicht **Abbildung 2** aus Controllersicht (Ratingwerte mit Höchstnote 10), wie intensiv sich Controller von einzelnen Organisationseinheiten subjektiv behindert fühlen; die Position „Topmanagement“ ist dabei eher nachrangig plaziert. Ergänzend zeigt **Abbildung 3**, welche „Encumbrance-Tools“ dabei welches praktische Bedeutungsgewicht aufweisen.

Ein Controllingboykott stellt insofern eine **spezielle Ausprägung der Controllingbehinderung** dar, weil die Arbeit des Controlling und

generell häufig im Service- bzw. im Dienstleistungsbereich, so eben auch bei konsumtiven Dienstleistungen. Man denke bei dieser sog. **Kundenintegration** (= Mitwirkung des Kunden bei der Leistungserstellung, also **Controllingintegrativität**, Witt/Witt 2011b) beispielsweise an zur Leistungserbringung notwendige Informationen an seinen Rechtsanwalt, Arzt oder Architekten. Insofern besteht hier eine Analogie zwischen konsumtiven Märkten, unternehmensinternem Controllingmarkt und auch zum **Controllingmarketing** (vgl. zum internen Controllingmarkt und zu dessen Besonderheiten z. B. Witt/Witt 2009d, Witt/Witt 2009e, Witt/Witt 2010h). Hingegen wäre es im konsumtiven Bereich äußerst ungewöhnlich,

damit auch die **Control-lerperformance** auf zwei Weisen beeinflusst bzw. behindert wird:

- Einerseits geht es um den **Input für das Controlling** und dabei vor allem um Rohdaten, Analysehilfen und Zuarbeit für das Controlling. Eine solche Situation, dass der Controllingkunde zugleich auch Inputgeber ist, findet man

an dieser Input-Schnittstelle mit Boykottaktivitäten anzusetzen. Im Verhältnis von Controlling-service zu Controllingkunde indes besteht gleichfalls diese Gefahr, dass durch den Inputboykott die Dienstleistungsqualität des Serviceproviders verschlechtert wird. Jedoch wird diese potenzielle Qualitätseinbuße seitens der boykottwilligen bzw. behindernden Controllingkunden relativ gerne in Kauf genommen, da man selbst nur eine vergleichsweise geringe Gefahr sieht, sich durch Qualitätsverluste ins eigene Fleisch zu schneiden (vgl. **Abbildung 4** mit Prozentangaben in Bezug auf das sonst übliche Standardniveau der Controllingqualität, wie hoch, mittel vs. gering die Controllingqualitätsreduktionen von verschiedenen Gruppen eingeschätzt werden).

- Andererseits setzen typische Konsumentenboykotts an der **Outputseite** an, indem zu Kaufstopps, Kaufzurückhaltung und/oder zu Kaufverlagerung aufgerufen wird. Auch diese Variante findet sich im – wenn auch äußerst selten, falls überhaupt – internen Controllingmarkt: Ebenso wie der inputorientierte Controllingboykott als relativ unschädlich in Bezug auf die Controllingqualität eingeschätzt wird, da Qualitätseinbußen namentlich mittels Selfcontrolling aufgefangen werden, tritt auch beim Nachfrage-, d. h. beim outputorientierten Boykott dann das Selfcontrolling als „doppelter Sicherungsboden“ auf: Die Nichtabnahme der Controllingleistung – um es extrem-drastisch zu formulieren – berührt eine einzelne Unit nämlich nicht so stark, da Controllingergebnisse häufig unternehmenszentrale Bedeutung aufweisen, also nur teilweise unit-spezifisch fokussiert sind – ein Umstand übrigens, der „Boykottzündstoff“ oder doch zumindest Unzufriedenheitspotenzial in sich trägt. Eine solche daraus möglicherweise resultierende Veränderung der „Controllingreichweite“ berührt auch unmittelbar die **Controllingpenetration** (Witt/Witt 2010f) und zieht ggf. weiterhin damit dann auch Folgeeffekte nach sich, wie etwa Abdämpfung von **Controllinginnovationen** (Witt/Witt 2010g), Veränderungen in Controller’s Leistungsspektrum (Witt/Witt 2010b), Veränderungen in Controller’s Verhaltensweisen oder gar im **Controllingstil** (Witt/Witt 2010a). Langfristig und als Fortsetzung einer solchen „vernetzten Kau-

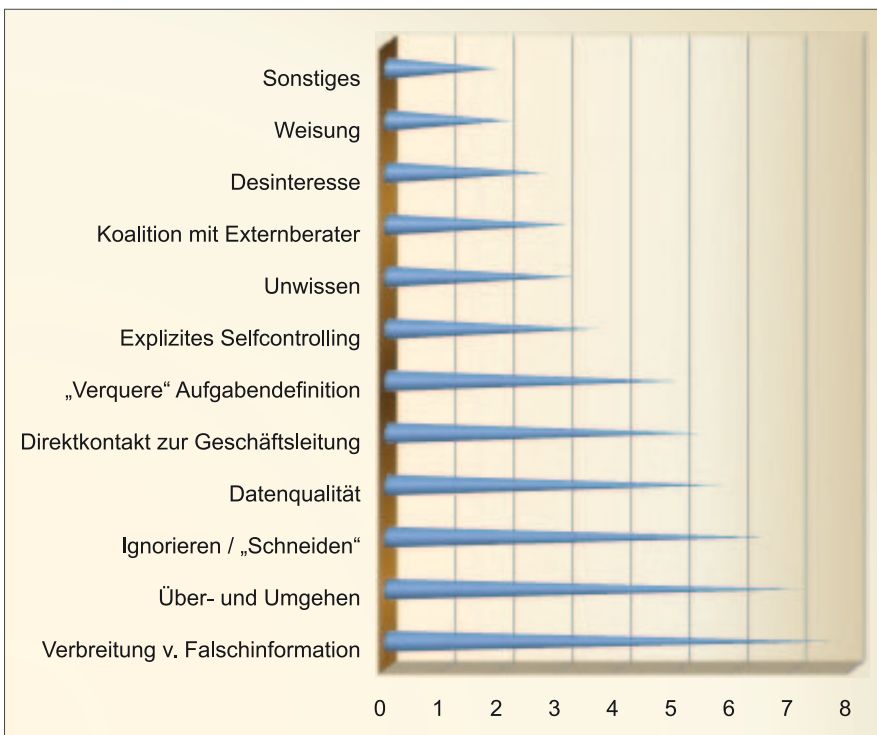


Abb. 3: Praktische Bedeutung einzelner Encumbrance-Tools in Bezug auf das Controlling

salkette“ resultieren daraus wiederum Wirkungen, die sich u. a. beziehen auf **Erfolgseffekte** und **Erfolgstreibung** (vgl. z. B. bzgl. des Mittelstands *Witt/Witt 2010c*), Vergrößerungen von **Controllingmessages** (*Witt/Witt 2010e*) sowie auf bestimmte **manager- und auch controllerseitige Präferenzen** im Zusammenspiel bzw. in der Zusammenarbeit (vgl. bzgl. eines diesbzgl. geschlechter-spezifisch unterschiedlichen Controlling etwa *Witt/Witt 2010d*).

Abbildung 5 verdeutlicht anhand einer Zeitreihenbetrachtung (jeweils bei 100 beginnende Zeitindizes für Behinderungsintensität und Controllingqualität), dass jedoch subjektiv wahrgenommene Qualitätseinbußen einerseits sowie die Behinderungsintensität andererseits keineswegs unbedingt eng korrelieren, die Folgeeffekte also als eher gedämpft einzustufen sind.

### Boykottelemente

*Lindenmeier/Tscheulin* (20089 zeigen erstmals die konsumentenbasierten und nun auf den Controllingkunden zu übertragenden **Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Boykotttheorie** auf (vgl. folgende Zusammenfassung nach *Lindenmeier/Tscheulin 2008*, 554 - 556).

Der Begriff des Boykotts geht auf **Charles Cunningham Boycott** und einen durch seine Landarbeiter gegen ihn in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ausgelösten „Boykott“ zurück. Generell lassen sich Boykotts aber weit über das 19. Jahrhundert hinaus zurückführen. Nach *Gelb* (1995) hat der moderne Boykottbegriff mit politischen und gewerkschaftsinitiierten Boykotts einen dualen Ursprung. Frühe Konsumentenboykotts hatten einen gesellschaftlichen Fokus oder zielten auf die Zurücknahme von Preiserhöhungen ab. Heute richten sich Boykotts zumeist gegen unethisches Verhalten multinationaler Konzerne. Die Initiatoren entsprechender Boykotts, die zumeist aus dem Bereich der Nichtregierungsorganisationen stammen (NRG; engl.: Non Governmental Organization – NGO), versuchen, eine ethische Kontrolle über Unternehmen auszuüben. Nach *Friedman* (1985) sind Konsumentenboykotts Versuche von Aktivistengruppen, bestimmte

	Hoch	Mittel	Gering	Weiß nicht
<b>Topmanagement</b>	76	8	10	6
<b>Controllingabteilung</b>	65	21	11	3
<b>Controllingkunde</b>	54	32	12	2
<b>Externberater</b>	30	45	21	4

Abb. 4: Qualitätseinbußen bei reduzierter Integration der Controllingkunden

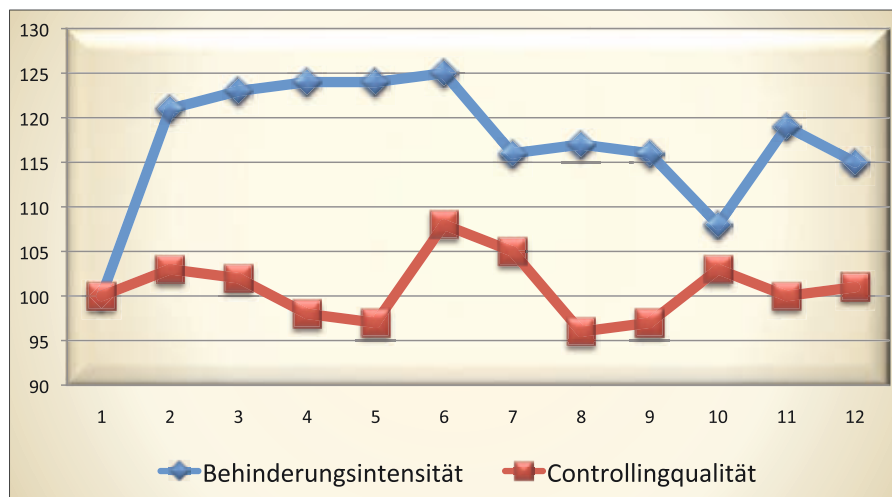


Abb. 5: Zeitlicher Zusammenhang zwischen Qualitätseinbuße und Controllingbehinderung

Ziele dadurch zu erreichen, dass Konsumenten dazu motiviert werden, den Kauf von Produkten von einem oder von mehreren Unternehmen zu unterlassen. Nach *Garrett* (1987) stellen Verbraucherboykotts ferner Kampagnen von NRGs ohne rechtsverbindlichen Charakter dar, die zum Ziel haben, Transaktionen zwischen Kon-

sumenten und Unternehmen zu verhindern. Folgende Merkmale von Konsumentenboykotts werden daher deutlich:

- **Aufruf zum Konsumverzicht als zentrales Instrument der Interessendurchsetzung:** Zur Durchsetzung ihrer Interessen

### Autoren



#### Frank-J. Witt

promovierte zunächst mit einem Marketingthema, aber schon Mitte der 80er Jahre erfolgte der Wechsel ganz hin zum Controlling: Mit seiner langjährigen Erfahrung aus Forschung, Beratung u. Lehrtätigkeit als Professor u. Leiter des Transfer-Instituts Management&Controlling (TIM&C) liegen aktuelle Interessenschwerpunkte im verhaltensorientierten Controlling/Controllertheorie, Erlöscontrolling, Reporting mit IT-Stützung des Controlling.

#### Kerin Witt

ist Dipl.-Verw. Dipl.-Kffr. und profitierte vor allem aus der Mitarbeit an Forschungs- und Beratungsprojekten (TIM&C) in den Bereichen Controllingtools, IT-Basierung des Controllingreporters, IFRS-Integration im Controlling, Statistics in Controller's Reporting.



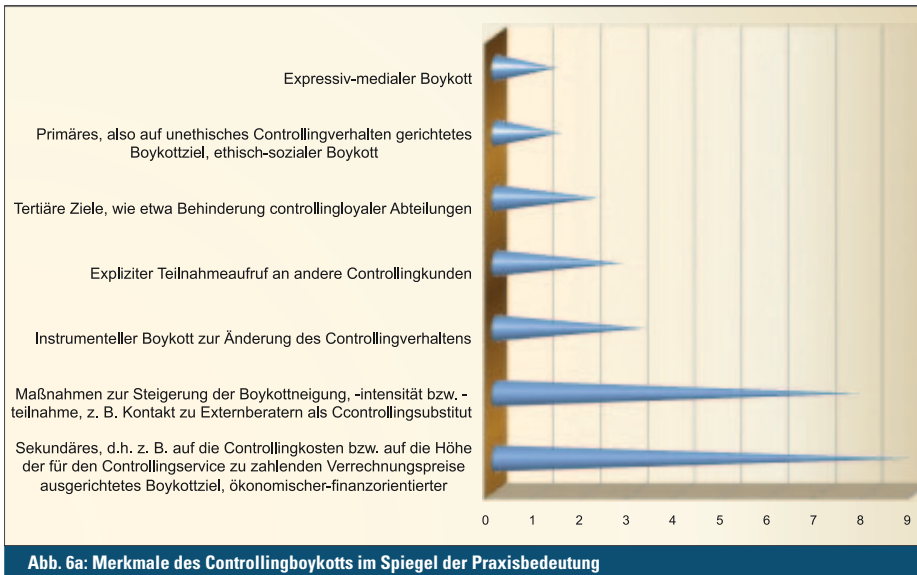


Abb. 6a: Merkmale des Controllingboykotts im Spiegel der Praxisbedeutung

rufen Boykottinitiatoren zum Verzicht auf bestimmte Produkte auf. Ein individueller Konsumverzicht oder Wechsel zu einem anderen Anbieter, der ohne einen Aufruf eines Boykottinitiators aufgrund eines unethischen Unternehmensverhaltens zustande kommt, kann daher nicht dem Boykottverhalten zugerechnet werden.

- **Spannungsfeld zwischen individuellem und kollektivem Verhalten:** Da Boykottaufrufe nicht rechtsverbindlich sind, müssen

sich Boykottinitiatoren auf die konsumenten-seitige Boykottneigung verlassen. Einerseits weisen Boykotts daher Merkmale des Individualverhaltens auf. Andererseits sind Boykotts aber auch dem Kollektivhandeln zurechenbar.

- **Ziele von Konsumentenboykotts:** Aktivistengruppen fokussieren zumeist auf unethische Geschäftspraktiken multinationaler Konzerne. Bei diesen Boykotts fallen das von boykottierende Unternehmen und das Boy-

kottziel zusammen. Man spricht daher von primären Boykotts. Dagegen haben politische Boykotts die Ächtung von Regierungen o. ä. zum Ziel. Die Verweigerung des Kaufs von Produkten ist hier nur ein Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks. Bei diesen Boykotts werden z. B. Unternehmen eines bestimmten Landes bestraft. Man spricht daher von sekundären Boykotts. Indem Firmen, die in geächtetes Land investieren oder an schwarzgelisteten Unternehmen beteiligt sind, sanktioniert werden, weiten tertiäre Boykotts den Begriff noch weiter aus (vgl. Friedman, 1999). Zwei wichtige Merkmale, die nicht aus den Definitionen von Friedman (1985) und Garrett (1987) abgeleitet werden können, setzen an den Zielsetzungen der Boykottinitiatoren an:

- **Grundlegende Zielkategorien von Konsumentenboykotts:** Nach Sen et al. (2001) kann zwischen ethisch- bzw. sozial-motivierten sowie ökonomischen Boykotts differenziert werden. Während die erste Art darauf abzielt, unethische Geschäftspraktiken zu ächten, wird mit ökonomischen Boykotts versucht, die Zurücknahme von Preiserhöhungen durchzusetzen.

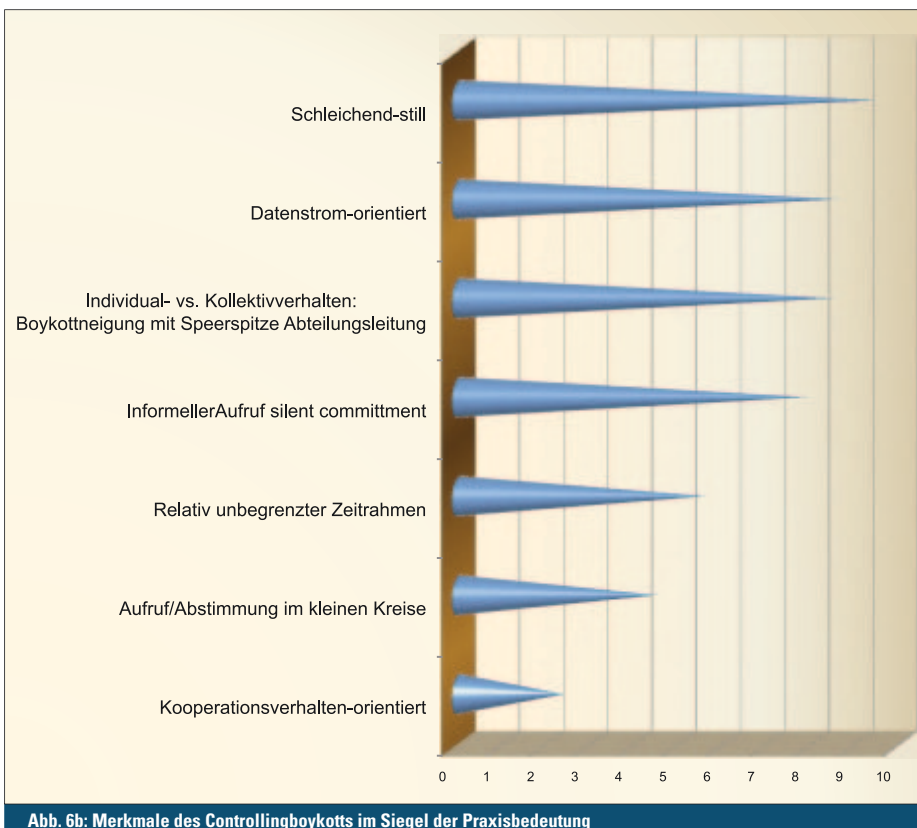


Abb. 6b: Merkmale des Controllingboykotts im Siegel der Praxisbedeutung

- **Angestrebter Zielerreichungsgrad:** Wenn man über eine qualitative Zielkategorisierung hinaus auch den Zielerreichungsgrad berücksichtigt, muss zwischen instrumentellen und expressiven Boykotts unterschieden werden. Instrumentelle Boykotts zielen explizit auf die Änderung unerwünschter Geschäftspraktiken ab. Expressive Boykotts (z. B. der „Buy Nothing Day“) verfolgen dies dagegen nur als Nebenziel. Hier wird die Boykottdurchführung zum Selbstzweck, da alleine der Akt des Boykotts das Anliegen der Initiatoren medial in ein positives Licht stellt und Änderungen gesellschaftlicher Wertesysteme anstoßen kann.

Darauf basierend zeigt [Abbildung 6a+b](#) entsprechende **Merkmale des Controllingboykotts**. [Abbildung 3](#) veranschaulicht nämlich anhand der jeweiligen Zustimmung befragter Praktiker (außerhalb der 15 erwähnten „Boykottunternehmen“), in welchem Umfang die allgemeinen, vom

Konsumentenboykott (wie oben) bekannten Boykottmerkmale auf Controllingboykotts zu treffen (Ratingwerte mit Höchstnote 10). Es wird dabei deutlich, dass interne Controllingboykotts – klar im Gegensatz zu Konsumentenboykotts auf dem Endkundenmarkt – eine spezifische Zielorientierung mit quantifizierbaren, egoistisch ausgerichteten Zielen der beteiligten Einzelpersonen und/oder der Units aufweisen.

Man sieht, dass die ethisch- bzw. sozial-motivierten bzw. -induzierten Boykottelemente eine äußerst geringe Praxisbedeutung aufweisen. Die Detailperspektiven des Konsumentenboykotts lassen sich daher aufgrund der meist einseitig auf monetäre eigene Ziele des jeweiligen Controllingkunden ausgerichteten Boykottelemente nur sehr bedingt auf Controlling„konsumenten“ übertragen – vielmehr handelt es sich auf unternehmensinternen Märkten ja eher um B2B-Beziehungen. Überdies ist auch die aus Abbildung 6a+b bekannte **Unterscheidung in instrumentelle vs. expressive Boykotts** hier in Bezug auf Controllingmärkte relativierungsbedürftig: Unternehmenseinterne Controllingboykotteure

verfolgen kaum **medienwirksame Boykottziele**, sondern präferieren **sezierend bzw. punktuell ansetzende Boykotts** mit instrumentell – häufig: monetär-finanziell – ausgerichtetem Ziel bzw. Zielerreichungsgrad.

Mit diesen Merkmalen wird zugleich auch die **dominante Strategie der Controllingboykotteure** klar, nämlich eine Veränderung, d. h. konkret die Verschlechterung der Controllerleistung durch die vom Kunden gelieferten Rohdaten sowie durch die Kooperationsintensität mit dem Controller. Das geht schon eindeutig in den rechtlich verbotenen Bereich und kann allein schon arbeitsrechtlich nicht toleriert werden. Gleichwohl gibt es in der Praxis Fälle und Situationen, in denen solche Boykotts stattfinden bzw. stattfanden. Allein dies zeigt schon sehr deutlich den Druck, unter dem die Marktparteien stehen.

Ein offener Boykott ist ebenfalls arbeitsrechtlich mehr als bedenklich, führt er doch meist zu einem kurzen heftigen Schlagabtausch und – unter Einbeziehung der Geschäftsleitung – **zu klaren Verlierern und Siegern nach Klärung der Boykottsituation.**

## Zwischenfazit

**Typische Controllingboykotts** unterscheiden sich doch drastisch von üblichen Konsumentenboykotts. Zu nennen sind vor allem:

- Geringes mediales Echo
- Schleichende längerwährende statt zeitpunkt-bezogene Boykottaktivitäten, so dass dadurch die Controllingintegrität – speziell auf der Prozessebene – tangiert wird
- Sezierende Boykotts auf Datenebene statt genereller Boykottauftruf
- Rationale Ziele zur Verbesserung der eigenen Win-Situation, so dass ethische und/oder soziale Aspekte kaum vorhanden sind
- Instrumentell-funktionale Boykotts, so dass die im Konsumentensektor oft zum Selbstzweck mutierten sogenannten expressiven Boykotts mit medialer Inszenierung und Dramaturgie im unternehmensinternen Controllingmarkt kaum vorhanden sind. ■

Teil 2 folgt im CM März/April 2012

**Internationaler Controller Verein**



# Im Ring nur die beste Lösung!

## ControllerPreis 2012

Der Preis ist mit 5000,- Euro dotiert.

Einsendeschluss ist der 31.01.2012

Infos und Ausschreibungsunterlagen unter: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Sponsoren und Medienpartner















Controlling – Zukunft gestalten



## Das Dynamische Führungscockpit als Management-Instrument für die Kennzahlenorientierte Unternehmensführung im Mittelstand

von Erdogan Akin, Claus W. Gerberich und Uwe Schulze

Die **Anforderungen an die Unternehmenssteuerung** haben sich aufgrund der dynamischen Entwicklungen im Umfeld der Unternehmen und der immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen dramatisch verändert. Um das übergeordnete Ziel eines stabilen Wertbeitrages in Form einer Unternehmenswertsteigerung oder einer angemessenen Kapitalverzinsung des eingesetzten Kapitals zu erreichen, ist eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens erforderlich. Aufgrund der soziokulturellen Werteinstellung mittelständischer Unternehmen liegen die strategischen Zielrichtungen im Vergleich zu Großkonzernen und multi-nationalen Großunternehmen unterschiedlich, jedoch mit der Prämisse, einen geforderten Wertbeitrag zu realisieren. Dem liegt ein **Gebilde von zusammenhängenden strategischen Zielen** zugrunde. Der strategische Managementprozess muss so ausgelegt wer-

den, dass diese strategischen Ziele erreicht werden können. Zudem müssen die zusammenhängenden strategischen Ziele konkretisiert und bis auf unterste Hierarchieebenen heruntergebrochen werden.

### Wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand

Die Wertorientierte Unternehmensführung hat im Kern das Ziel, unter Berücksichtigung der Eigentümerinteressen zum einen den Wert einer Unternehmung zu steigern und zum anderen die Rendite des investierten Kapitals zu maximieren. Die Ausrichtung einer Organisation am Leitziel der Wertmaximierung sowie deren Steuerungsinstrumente haben sich in großen deutschen Aktiengesellschaften bereits seit mehreren Jahren etabliert. Die strikte und kon-

sequente Orientierung an den Interessen der Kapitalgeber kann aufgrund soziokultureller Unterschiede jedoch nicht unmittelbar auf deutsche mittelständische Unternehmen übertragen werden.

Familiengeführte Unternehmen verfolgen unterschiedliche strategische Zielsetzungen als große börsennotierte Aktiengesellschaften. Letztlich gilt auch im deutschen Mittelstand die oberste Zielsetzung, den Eigentümern die erwartete bzw. angeforderte Kapitalverzinsung zu ermöglichen. Dies ist aber auf einen langfristigen Horizont ausgelegt.

Neben finanziellen Oberzielen legt jedoch der Mittelstand **weitere Präferenzen** und trifft meist Entscheidungen nicht nur aufgrund finanzieller Aspekte und strebt ein **langfristiges Denken** an. Daher braucht der deutsche Mit-



telstand ein ganzheitliches Führungsinstrument, um das Gefüge von Zusammenhängen im Daily Business steuern zu können. Das Instrumentarium der Kennzahlen und Kennzahlensysteme bietet Ansatzpunkte für die Steuerung von Unternehmen und eignet sich ebenfalls für den deutschen Mittelständler. **Kennzahlen** liefern einen ersten Überblick über die messbaren Sachverhalte, vor allem **in Bezug auf strategische und operative Aspekte**. Auf eine Kennzahl kann eine Vielzahl von diversen Faktoren einwirken, sodass keine Rückschlüsse auf die Entwicklung der einzelnen Faktoren gezogen werden können.

### Probleme in Entscheidungsprozessen

Das Management Reporting ist in vielen Unternehmen von Schwachstellen geprägt. Meist werden Reports von tabellarischen Informationen dominiert. Zudem bildet die **zeitliche Differenz zwischen Informationsentstehung und Informationsverwendung** keine zuverlässige Entscheidungsgrundlage. Konzeptionelle Schwächen und **überflüssige Kommentare** beeinflussen die Informationsqualität und verursachen **Interpretationsschwierigkeiten**.

Das Führungscockpit ist ein Managementinstrument, das die aufgezählten Schwachstellen der Management-Informationsversorgung im Sinne der strategischen Steuerung beseitigen kann. Dazu ist für die Unternehmenssteuerung ein Gebilde von Kennzahlen aufzubauen, um für die jeweiligen Sachverhalte mehrere Optionen zu bestimmen, damit eine verlässliche Informations- und Steuerungsbasis geschaffen werden kann. Der Mittelstand ist der Dynamik und dem Wandel in der Unternehmensumwelt ausgesetzt. Die Unternehmensführung im Mittelstand benötigt ein effizientes und wirksames Steuerungsinstrument.

Das Führungscockpit soll das Management unterstützen, strategische Sachverhalte und Zusammenhänge zielorientiert zu steuern und operative Steuerungsansätze abzuleiten. Aus der Vielfältigkeit und Komplexität der Kennzahlengefüge leitet sich die Notwendigkeit ab, generelle **Anforderungen an ein dyna-**

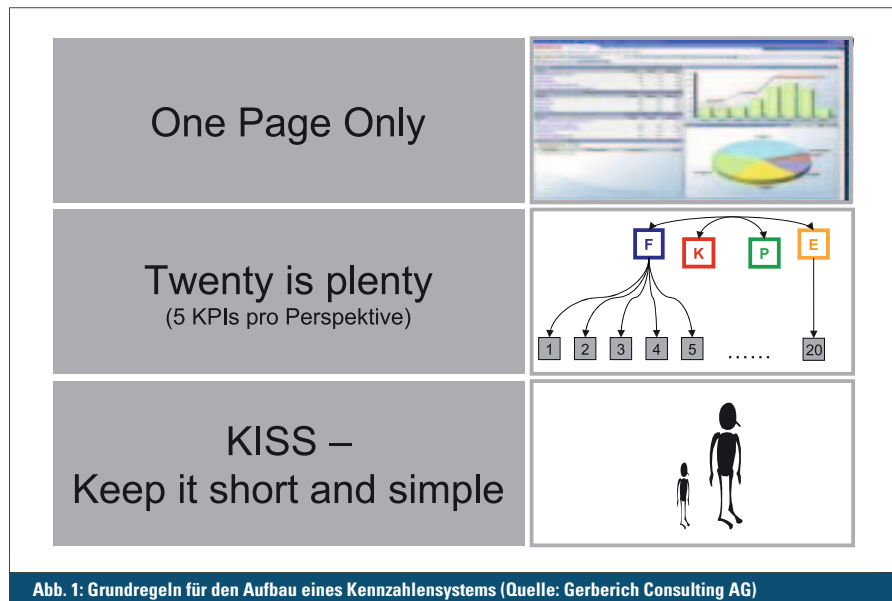


Abb. 1: Grundregeln für den Aufbau eines Kennzahlensystems (Quelle: Gerberich Consulting AG)

**misches Führungscockpit** für die Unternehmensführung zu charakterisieren (vgl. Abbildung 1):

Die Unternehmensleitung muss alle Steuerungsrelevanten **Informationen in einem definierten Zyklus (bspw. via Tagesberichte)** auf einer übersichtlichen Darstellungsform er-

halten, um die Entwicklung des Unternehmens überschauen zu können. Ein definierter Steuerungsmechanismus sollte für die oberste Führungsebene alle relevanten Daten und Informationen auf aggregierter Form liefern können. Eine Flut von Informationen und Daten muss nicht unbedingt die Steuerungsqualität steigern. Im Gegenteil führt die Informations- und

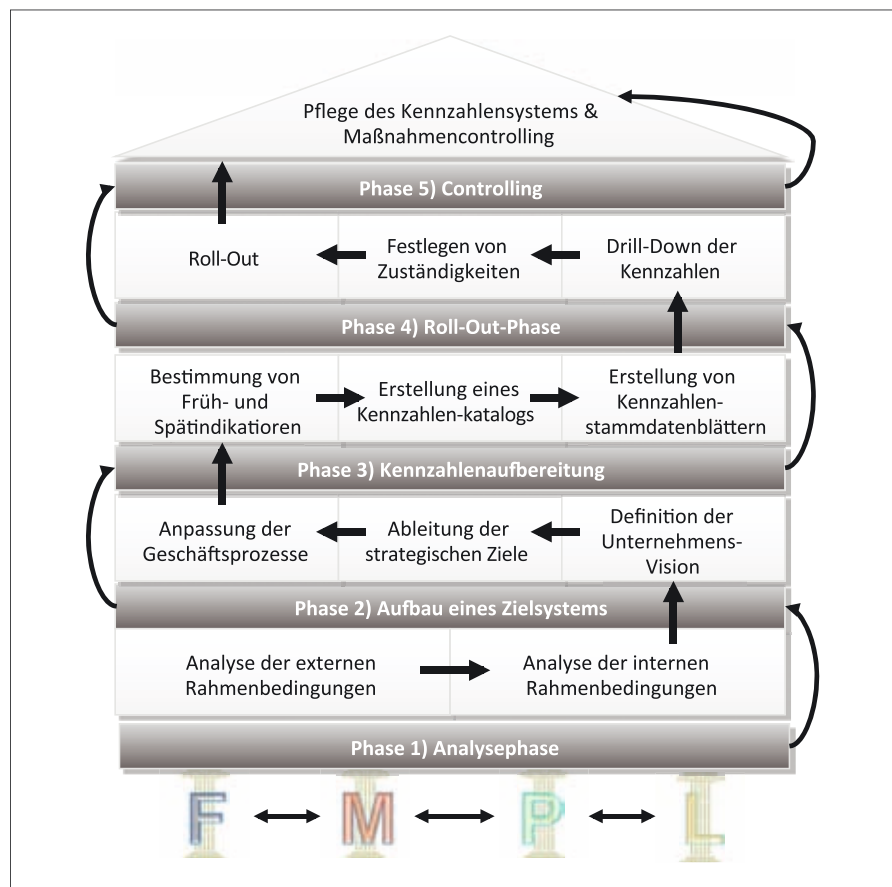


Abb. 2: Phasenmodell für den Aufbau eines wertorientierten und nachhaltigen Kennzahlensystems

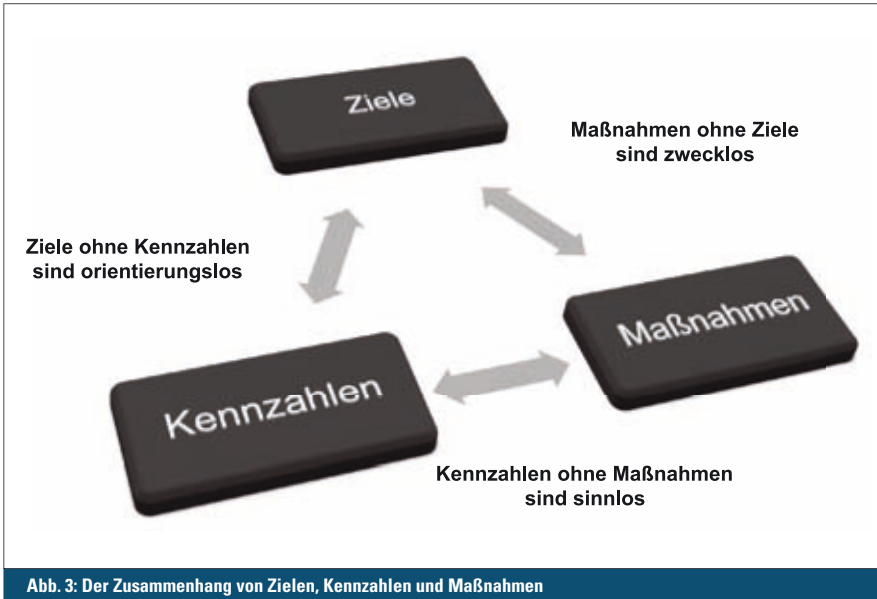


Abb. 3: Der Zusammenhang von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen

### Das 5-Phasen-Modell für den Aufbau eines nachhaltigen Kennzahlensystems

Das „Dynamische Führungscockpit“ ist ein unternehmensindividuell zu erstellendes Führungsinstrument, welches im Kern Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen innehat, um das Management im Steuerungs- und Entscheidungsprozess zu unterstützen (vgl. Abbildung 3).

Der **Controller** hat die Verantwortung der Transparenz zu tragen und darüber hinaus nicht nur die **Kennzahlen** darzulegen, sondern eine **geeignete Darstellungsform** zu wählen, die am besten geeignet ist, um strategische Entwicklungen möglichst direkt und übersichtlich erkennen zu können. Diese Gegebenheiten erfordern ein adäquates Führungs- und Steuerungsinstrument, das vorausschauend und frühzeitig auf die Fehlentwicklungen hindeuten kann. Kennzahlen können an der Stelle in Form von Früh- und Spätindikatoren wichtige Informations- und Kommunikationsträger sein. Kennzahlen sollten aber nicht isoliert betrachtet, sondern vielmehr in den Zusammenhängen durchschaut und gesteuert werden. Die Transparenz der **Ursache-Wirkungsbeziehungen** von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen ist daher stets zu beobachten und zu prüfen.

Datenflut zu Irritationen und Verwirrungen. Das Management benötigt die wichtigsten Kenngrößen, um daraus Rückschlüsse für die Unternehmensentwicklung ziehen zu können. Dies setzt auch voraus, dass das Management die Ursachen- und Wirkungsbeziehungen der messbezogenen Sachverhalte sehr gut kennt. Die gelieferten Daten und Informationen müssen zudem kurz, prägnant und Aussagekräftig vorgelegt werden und für jeden nachvollziehbar sein.

wertorientierten Kennzahlensystems“ lassen sich wichtige Phasen unterscheiden (vgl. Abbildung 2):

- Phase 1: Analysephase als Fundament des Kennzahlensystems
- Phase 2: Aufbau eines Ziel- und Prozesssystems
- Phase 3: Die Phase der Kennzahlen-aufbereitung
- Phase 4: Vorbereitung des Roll-Out-Prozesses
- Phase 5: Die Phase der Pflege, Nutzung und des Maßnahmencontrollings

Aus den elementaren Bausteinen für das Vorgehensmodell „Aufbau eines nachhaltigen und

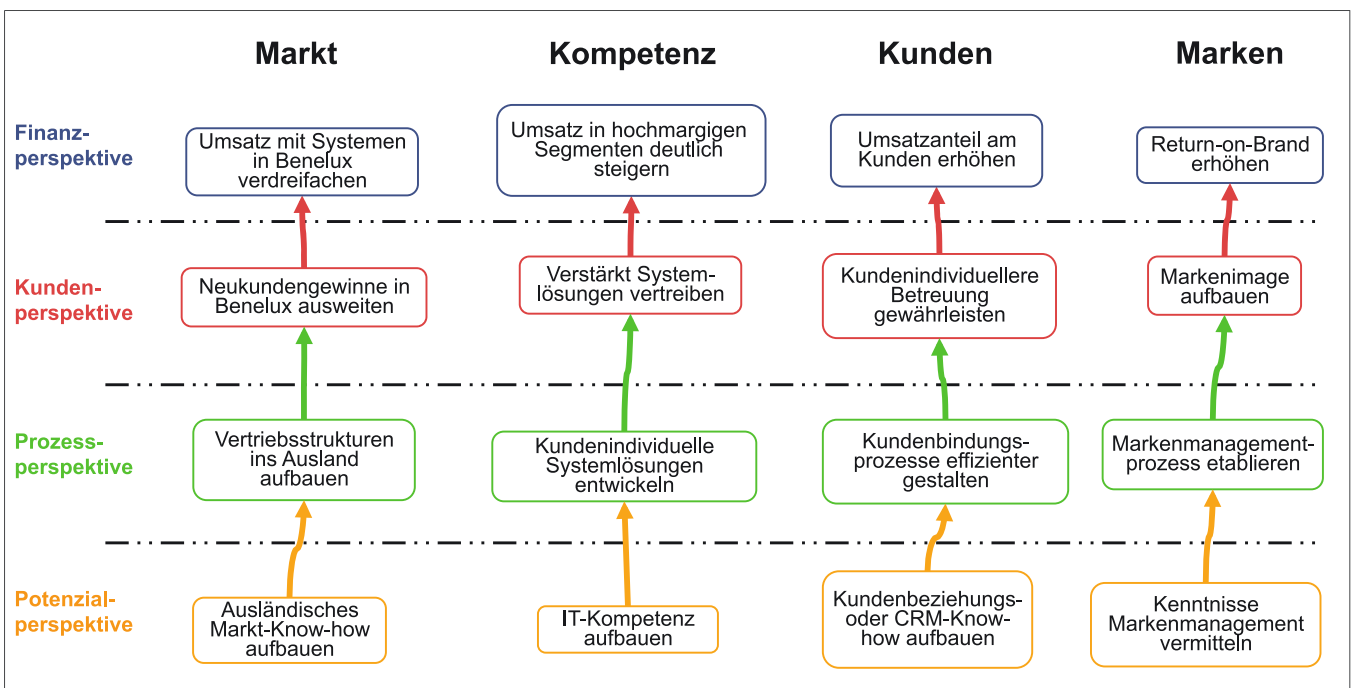


Abb. 4: Ursache-Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele

## Ursache-Wirkungsbeziehung

Eine Ursache-Wirkungsbeziehung beschreibt die gegenseitigen Zusammenhänge in einer logischen Wirkungskette. Dabei gilt die Grundannahme, dass die Ziele aus der Lern- und Entwicklungsperspektive Auswirkung auf die nächste Perspektive, die Prozessperspektive haben. Diese wiederum wirken sich auf die Ziele der Markt- und Kundenperspektive aus. Ziele der Markt- und Kundenperspektive haben demzufolge Auswirkung auf die Finanzperspektive, in der die übergeordneten Ziele wie bspw. Renditeziele oder Wertsteigerungs- und Wachstumsziele in monetärer Form enthalten sind. Ursache-Wirkungsbeziehungen können nach inhaltlichen Aspekten voneinander getrennt gesteuert werden. Dies ermöglicht eine konzentrierte Steuerung der inhaltlichen Ziele in den Ursache-Wirkungsketten (vgl. [Abbildung 4](#)).

## Auswahl von Kennzahlen

Sich auf eine Kennzahl zu fokussieren, kann gefährlich werden; die Kennzahlen müssen im Zusammenhang ganzheitlich und integriert betrachtet werden. Damit die Steuerungswirkung eine zielgerichtete Entfaltung auf die erwogenen Maßnahmen erwirken kann, muss das Ziel- und Steuerungssystem im Einklang stehen. Jedes Unternehmen verfolgt eine für sich definierte Vision. Daraus leiten sich strategische und operative Ziele und Maßnahmen ab. Dabei müssen Grundannahmen wie bspw. über die Markt- und Branchenentwicklung oder das Kaufverhalten der Kunden getroffen werden. Der Steuerungsmechanismus muss auf dem Zielsystem aufbauen. Das Unternehmen muss seine strategische Grundausrichtung hinterfragen, um ein stringentes Steuerungssystem zu erreichen.

**Ausgangspunkt** für den Aufbau eines nachhaltigen und wertorientierten Steuerungssystems sollten daher immer **die langfristigen Zielsetzungen eines Unternehmens** sein. Daraus formt das Management die Strategie, die zur Erreichung der gesteckten strategischen Ziele zu verfolgen ist. Genau in diesem Punkt sind sowohl Werttreiber und Erfolgsfaktoren (aus Marktsicht) zu berücksichtigen. Das Kenn-

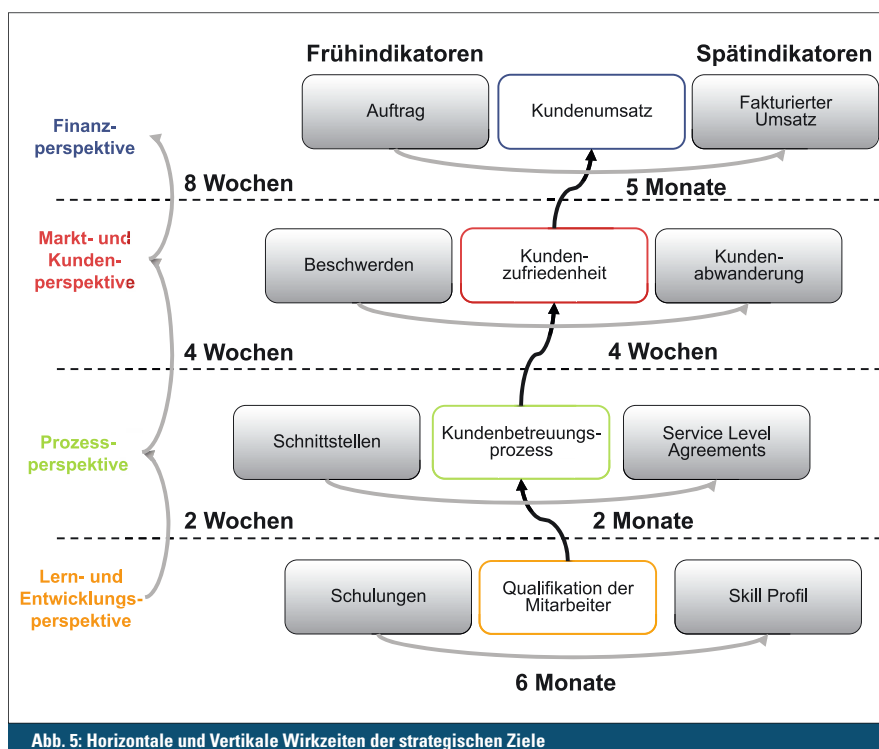


Abb. 5: Horizontale und Vertikale Wirkzeiten der strategischen Ziele

zahlengemalte muss in eine individuell verträgliche Struktur gebracht werden. Bereits definierte Kennzahlen für die Unternehmensstrategie müssen um **Frühindikatoren** ergänzt werden, um Auswirkungen der Geschäftsentwicklung auf die strategischen Zielsetzungen frühzeitig erkennen zu können. Denn sog. **Spätindikatoren**, meist finanzielle KPIs, reflektieren nur die Vorkommnisse der Vergangenheit.

Zudem sind Ursache- und Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele transparent zu machen. **Wirkzeiten** spielen dabei eine große Rolle. Diese beschreiben den Eintritt eines Sachverhaltes. Dabei können allgemein horizontale und vertikale Wirkzeiten unterschieden werden (vgl. [Abbildung 5](#)):

- Horizontale Wirkzeiten zwischen Frühindikator und Spätindikator: Welche Zeitspanne kann zwischen einem Früh- und Spätindikator vergehen?
- Vertikale Wirkzeiten in der Ursache-Wirkungskette: Wie lange dauert es, bis sich ein Ziel in der Kette auf das nächste Ziel auswirkt?

Für die Steuerung sind relevante und sinnvolle Kennzahlen zu bestimmen und aufzubereiten. Das Kennzahlengemalte muss konkretisiert werden. **Jede einzelne Kennzahl**, unabhän-

gig davon, ob es eine Informations-, Steuerungs- oder Prozesskennzahl ist, **muss in Kennzahlensteckbriefen im Detail beschrieben werden**. Damit der Steuerungsmechanismus von der obersten Führungsebene bis zur untersten Führungsebene konsistent durchgreifen kann, müssen die Kennzahlen auf einzelne Führungshierarchien heruntergebrochen werden. Zudem sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen und bspw. mit Zielvereinbarungssystemen zu koppeln. Letztlich muss das Kennzahlensystem so aufbereitet werden, dass es für die strategische und operative (bspw. Tagesberichte) Steuerung genutzt werden kann. Die Integration des Kennzahlengemaltes in vorhandene Entscheidungs-, Steuerungs- und Berichtsprozesse ist für die wirksame Nutzenentfaltung ein entscheidender Erfolgsfaktor.

## Erhebung von Kennzahlen

Die automatisierte Erhebung der Kennzahlen wie bspw. durch die **Anbindung an BI-Systeme** und an die operativen EDV-Systeme kann zur Nachhaltigkeit, Konsistenz und der Verlässlichkeit der gelieferten Informationen erheblich beitragen. Jedoch fließen an der Stelle weitere Aspekte mit ein. Ein Schlüsselwort ist die Flexibilität in der Informationslieferung. Gefordert

sind Controller, die ein entsprechend zeitnahes und aussagefähiges Reporting als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen, was allerdings oft unter schwierigen Bedingungen erfolgen muss.

**Einen Großteil der Zeit sind sie damit beschäftigt, Zahlen aus den verschiedensten Datenquellen zusammenzustellen, offensichtliche Fehler bzw. Inkonsistenzen zu bereinigen und Informationen für die Geschäftsführung aufzubereiten.** Damit fließt in der Regel ein enormer Aufwand in die typischen Tätigkeiten der Datenerfassung und

Kosten erstellen. Und häufig sind lediglich Listenreporte oder Excel-Tabellen verfügbar, die es in Sachen Aktualität, Aussagekraft und Anwenderkomfort nicht mit modernen webbasierten Abfrage- und Auswertungsoberflächen aufnehmen können. Das Resultat: Zu oft verpassen die Geschäftsführer und Manager den optimalen Zeitpunkt, die richtigen Entscheidungen zu treffen, oder können diese nur aus dem Bauch heraus fällen.

Ebenso häufig leidet die Reaktionsfähigkeit am Fehlen eines funktionierenden Monitoring- und Frühwarnsystems. Hinzu kommen in der

## Performance Management: Harmonischer Dreiklang aus Reporting, Analyse und Planung

**Performance Management** meint einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem alle Aufgaben der Unternehmenssteuerung und -planung auf Grundlage einer unternehmensweiten Datenintegration nahtlos ineinandergreifen: Derartige Performance Management-Lösungen beinhalten alle notwendigen Instrumente für ein ausgeklügeltes Monitoring mittels Kennzahlen und Scorecards. Und sie ermöglichen die entscheidungsunterstützende Analyse und Berichterstattung von Geschäftsinformationen ebenso wie eine effektive Personal-, Vertriebs-, Kapazitäts-, Finanz- und Budgetplanung, die sich auf Basis bewährter Modelle und Szenarien stützt. Durchgängige Performance Management-Lösungen sorgen auch dafür, dass alle enthaltenen Bausteine sich gegenseitig verstehen und unterstützen.

### Die Relevanz der richtigen Kennzahlen?

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man mit den wirklich relevanten Kennzahlen agiert. Keine zwei Firmen sind identisch, was Ziele, Werte, operative Prozesse und individuelle Ausprägung angeht. Es gilt, ein auf die jeweiligen Gegebenheiten speziell abgestimmtes Kennzahlensystem aufzubauen. Aber welche Kennzahlen sind tatsächlich die passenden Steuerungsgrößen, um die Strategie umzusetzen und festgelegte Ziele zu erreichen? Zur kontinuierlichen Überwachung und Steuerung bedarf es mehr als einer definierten Strategie, als festgelegter Maßnahmen, Ziele und Kennzahlen. Die Integration in Entscheidungs- und Reportingprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit ist von entscheidender Bedeutung.

### Die Integration von Kennzahlensystemen und BI-Systemen

Die für das Unternehmen maßgeblichen Kenngrößen müssen in ihrem Zusammenspiel und in den Ursache-/Wirkungsbeziehungen betrachtet werden, um die Entscheidungsträger wirksam zu unterstützen. Letztlich geht es um eine effizientere Festlegung, Bekanntgabe und Steue-

### Autoren



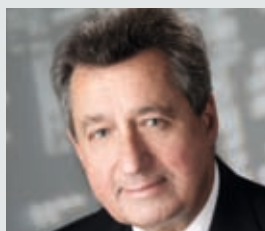
#### ■ Erdogan Akin M.A.

hat Controlling und Management an der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein studiert. Er verfügt über fundierte Praxiserfahrungen in internationalen Unternehmen der Reifen- und Automobilindustrie. Er ist Berater bei der Firma Gerberich Consulting AG in Ennetbürgen, Schweiz.

E-Mail: [erdogan.akin@gerberich-consulting.com](mailto:erdogan.akin@gerberich-consulting.com)

#### ■ Prof. Dr. Claus W. Gerberich

studierte nach einer Ausbildung zum Werkzeugmacher an der Universität Karlsruhe Maschinenbau und anschließend an der Universität Mannheim Betriebswirtschaft. Er sammelte 25 Jahre Führungserfahrung in namhaften Unternehmen aus der Industrie wie bspw. BASF und Adidas. Er ist Gründer der Firma Gerberich Consulting AG in der Schweiz.



#### ■ Uwe Schulze

Seit 1996 ist der dreifache Familienvater Geschäftsführer der STAS GmbH in 68799 Reilingen und verantwortlich für Marketing, Services, Entwicklung und Administration.

E-Mail: [schulze@stas.de](mailto:schulze@stas.de)

Tel.: 06205 / 306-111

nicht in die Kernaufgaben des Controllings, wo es primär darum gehen sollte, Ursachen und Kennzahlen zu hinterfragen, zu analysieren und aussagefähige Entscheidungsvorlagen zu erarbeiten.

Häufig hapert es an Mechanismen, die alle Informationen strukturiert zusammenführen und historisieren. Divergierende Datenbestände aus vielen unterschiedlichen Datenquellen erschweren die Abstimmung und Interpretation. Analysen zur Entwicklung der Unternehmensperformance lassen sich oft nur mit erheblichem Zeitaufwand und entsprechend hohen

Regel Defizite in der Steuerungs- und Planungskompetenz: Möglichkeiten, die Zukunft auf Grundlage des vorhandenen Wissens zu beeinflussen, sind streng limitiert. Geschäftserfolge lassen sich schließlich nur dann aktiv und zuverlässig sichern, wenn fundierte Antworten auf grundlegende Fragen und vielfältige Wechselwirkungen vorliegen: Wie beeinflussen mögliche Entscheidungen zu Budgets und Projekten, zur Standort-, Angebots- und -Vertriebspolitik den Umsatzbeitrag und die Margen von Produkten, Vertriebskanälen, Kundengruppen, Marktregionen oder Abteilungen?

zung der vereinbarten Ziele und permanente Überprüfung der Zielerreichung. Von entscheidender Bedeutung ist, dass ein ganzheitlich entwickeltes Kennzahlensystem gelebt und in der Firma konsequent und tagtäglich auch genutzt wird.

Mit einer technischen Abbildung des Kennzahlensystems in einem BI- und Performance Management-System wird sichergestellt, dass dieses sehr leicht weiterentwickelt und optimal im Tagesgeschäft für die Unternehmenssteuerung verankert ist. Eine entsprechende Software unterstützt bei der weiteren Strategie-Erarbeitung und dient als Grundlage für regelmäßige Strategie-Reviews.

### Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung „leben“

Ohne die technische Abbildung eines Kennzahlensystems ist die Chance äußerst gering, dass die kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung wirklich dauerhaft gelebt wird. Die Anforderungen an ein derartiges technisches System sind vielfältig: Eine komfortable Benutzeroberfläche sowie eine durchgängige Architektur sind Grundvoraussetzungen. Alle Aufgaben der Unternehmensanalyse, -planung und -steuerung müssen nahtlos ineinandergreifen.

Eine einheitliche Datenbasis, ein sogenanntes Data Warehouse, dient dabei als „**Single Point of Truth**“ für die effiziente Informationsgewinnung. Gleiches gilt für die Datenübernahme aus den verschiedenen Systemen. Hier kann der Einführungsaufwand enorm reduziert werden, wenn die Datenbeschaffungsprozesse weitestgehend standardisiert sind. Das System muss die erforderlichen Instrumente für einen umfassenden Blick auf die Plan-Ist-Situation, Monitoring und Steuerung mittels Kennzahlen oder Scorecards sowie eine effiziente Planung für die zukunfts- und erfolgsorientierte Entwicklung hin zur gewünschten Soll-Situation bieten. Dazu gehören maßgeschneiderte Berichte, wie Standardreports, Dashboards, Detailberichte, Analyseberichte und tagesaktuelle Übersichten der wichtigsten Kennzahlen für alle Unternehmensbereiche und Abteilungen.

Alle Daten und Funktionen, von OLAP-Analysen bis hin zu Ad-hoc-Abfragen, sollten dabei unter einer einheitlichen, intuitiv bedienbaren Web-Oberfläche zur Verfügung stehen. Um jederzeit effektiv arbeiten zu können, ist eine Anbindung an mobile Endgeräte eine Grundvoraussetzung. Analysieren, Filtern, Drill down, Weitersenden über E-Mail oder Drucken, typische Multi-Touch-Bedienungen sollten unterstützt werden. Für den nachhaltigen Erfolg ist die Skalierbarkeit des Systems notwendig. Ein sukzessiver Ausbau muss mit den steigenden Anforderungen des Unternehmens Hand in Hand gehen. Aber selbst das beste System bzw. Produkt schlummert vor sich hin, wenn bei der Einführung wesentliche Aspekte vernachlässigt werden.

### Für einen erfolgreichen BI-Einsatz kommt es auf die richtige Einführung an

Nach Analystenmeinung hängt der Projekterfolg zu etwa 50 % von der Auswahl des richtigen Produktes ab. Die restlichen 50 % werden entscheidend von der Vorgehensweise bei der Implementierung beeinflusst. In Projekten haben sich fünf Kriterien als besonders wichtig für den Erfolg herauskristallisiert.

1. Frühzeitige Klärung der Anforderungen: Es ist elementar, die analytischen Prozesse, die erforderlichen Berichte und aussagefähige KPIs umfassend zu betrachten und im Vorhinein verbindlich festzulegen. Stehen Vorlagen und Best Practices zur Hand, erhält man erheblich schneller Ergebnisse.
2. Aufbau einer hochwertigen Datenbasis: 100 % saubere Quelldaten sind eine Seltenheit. Die Datenbereinigung muss in den operativen Systemen erfolgen. Mit einem Data Warehouse, dem „Single Point of Truth“, wird dann eine wirklich konsistente Datenbasis als Grundlage geschaffen.
3. Von Anfang an ein geordneter Prozess: Kurze Implementierungsphasen, in denen klar definierte Anforderungen realisiert und erste Anwender in den Fachabteilungen mitgenommen bzw. überzeugt werden, begeistern dank greifbarer Resultate auch das Management. Zusatzanforderungen sollten immer im Rahmen

eines geordneten Änderungsprozesses abgewickelt werden, wobei der gesamtheitliche Ansatz im Vordergrund stehen muss.

4. Es „menschelt“: Neben der Technik entscheidet in erster Linie der Faktor Mensch über Erfolg und Misserfolg eines BI-Vorhabens. Das Wesentliche in Kürze: Ein Ausgleich zwischen Fachabteilung, Management und IT ist ausschlaggebend. Alle Beteiligten müssen frühzeitig mit eingebunden werden.

5. Der Appetit kommt beim Essen: Nach Abschluss der ersten Einführung entsteht häufig der Wunsch nach weiteren Kennzahlen für einen größeren Personenkreis. Daher müssen auch in Zukunft Ressourcen eingeplant werden, um Zusatzanforderungen umzusetzen.

### Empfehlungen für den Aufbau eines Führungscockpits

Von entscheidender Bedeutung ist, dass ein gutes Kennzahlensystem gelebt und in der Firma konsequent und tagtäglich genutzt wird. Voraussetzung dafür ist eine effiziente technische Implementierung. Es gilt dabei, schnell greifbare und durchgängige Lösungen zielorientiert und pragmatisch einzuführen. Integriert in einer BI Applikation ist sichergestellt, dass dieses sehr leicht kundenspezifisch entwickelt und optimal im Tagesgeschäft für die Unternehmenssteuerung genutzt werden kann.

Grundlage dafür ist jedoch, dass Steuerungsansätze systematisch ausgearbeitet und die vernetzten Zusammenhänge im Unternehmensgeschehen berücksichtigt werden.

Das 5 Phasenmodell für den Aufbau eines Führungscockpits ist ein konzeptionell aufgebautes Vorgehensmodell, das dazu dient, eine nachhaltige Visionsorientierung zu steuern und strukturierte klare langfristige Zielsetzungen zu verfolgen, um die vernetzten Zusammenhänge aufgrund strategischer Überlegungen auszuarbeiten. Im Kern besteht das Kennzahlensystem letztlich aus Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen. Allerdings ist für die Definition der zweckmäßigen und sinnvollen Inhalte der Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen,

die im Vorgehensmodell des „dynamischen Führungscockpits“ vereint werden.

Aufgrund der strategischen Bedeutung und zahlreicher Erfolgsfaktoren für die effektive Implementierung eines solchen Systems ergibt sich die Notwendigkeit, **Empfehlungen für den Aufbau eines Kennzahlensystems** im Sinne des Vorgehensmodells zu charakterisieren:

1. Veränderungen im Umfeld berücksichtigen und frühzeitig erkennen
2. Kennzahlensystem visionsgetrieben gestalten
3. Zusammenhänge beachten
4. Prozessorientierung einbeziehen
5. Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen herunterbrechen
6. Mitarbeiter in die Entwicklung einbeziehen
7. Maßnahmen für die Zielerreichung definieren
8. Eingeleitete Maßnahmen umsetzen, steuern und überwachen
9. Kennzahlensystem dynamisch gestalten und ggf. anpassen
10. Fokussierung auf Benchmarks und Best of Class

Ein Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung sollte **auf die Veränderungen im Umfeld reagieren** können. Die strategischen Ziele müssen sich von den Erkenntnissen und Ergebnissen aus den Analysen des externen und internen Umfeldes des Unternehmens ableiten bzw. sich diesen anpassen können. Eine Reihe von möglichen Frühindikatoren und individuell modellierte Frühwarnsysteme können über Fehlentwicklungen und Abweichungen Ansätze zur Kurskorrektur der Unternehmenssteuerung liefern, woraus sich möglicherweise Anpassungen der strategischen Ziele ergeben können.

Im Vorgehensmodell werden Veränderungen im externen und internen Umfeld des Unternehmens in der ersten Phase als Basis für den Aufbau des Zielsystems berücksichtigt, woraus in späteren Phasen ein Kennzahlensystem aufgebaut und definiert wird. Frühindikatoren werden entlang den strategischen Ursache-Wirkungsbeziehungen definiert, um so frühzeitig wie möglich ggf. geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. **Ein Kennzahlensystem sollte**

**visionsgetrieben sein.** Ein Gebilde von Kennzahlen ohne hinterlegte Ziele ist zwecklos und nicht sinnvoll. Der Ausgangspunkt für ein Kennzahlensystem sollte daher immer die Vision des Unternehmens als Zielpfad verfolgen.

Im Vorgehensmodell werden in der zweiten Phase (Aufbau des Zielsystems) vorerst die Vision definiert und daraus die strategischen Ziele abgeleitet, die als Steuerungsbasis und Ausgangspunkt für die Kennzahlensystemaufbereitung sind. Die Zusammenhänge der vielfältigen strategischen Ziele werden durch definierte Methoden wie bspw. die Aktiv-Passiv-Matrix bewertet. Die starken **Ursache-Wirkungsbeziehungen** der strategischen Ziele werden entlang den vier Perspektiven (Lern-/Entwicklungsperspektive, Prozessperspektive, Markt- und Kundenperspektive und Finanzperspektive) in sog. strategische Ursache-Wirkungsketten (UWKs) gebündelt.

**Jede Strategieanpassung erfordert eine Revidierung der Prozessausrichtung.** Die Prozesse müssen sich an den definierten strategischen Zielen ausrichten. Daher werden im Vorgehensmodell mindestens die notwendigen Kernprozesse zur Erreichung der strategischen Ziele ausgearbeitet und notwendige Supportprozesse bestimmt und ausgerichtet. Für eine effiziente und effektive Steuerung der strategischen Ziele sind entlang den definierten starken UWKs Früh- und Spätindikatoren zu identifizieren.

Für eine wirksame Prozesssteuerung können auf der Ebene der Hauptprozesse der jeweiligen Kern- und Supportprozesse ebenfalls Früh- und Spätindikatoren bestimmt werden. Für die Operationalisierung der Zielerreichung müssen die definierten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen auf einzelnen Hierarchieebenen heruntergebrochen werden. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Zielerreichung sind dazu alle Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen. **Maßnahmen ohne Ziele sind meist wirkungslos und Ziele ohne Maßnahmen meist sinnlos.** Daher sind für die definierten strategischen Ziele auch Maßnahmen zur Erreichung dieser notwendig. Jene werden im Vorgehensmodell in der Roll-Out-Phase des Steuerungssystems bestimmt. Die alleinige Definition von Maßnahmen reicht jedoch für die Zielerreichung nicht aus. Die

Maßnahmen müssen umgesetzt und durch ein zielorientiertes Maßnahmencontrolling begleitet werden. In der sog. Controllingphase des Vorgehensmodells werden Ansätze zur Planung, Überwachung und Steuerung von Maßnahmen geliefert. Bei Bedarf müssen Maßnahmen zur Erreichung eines Zieltes angepasst oder ggf. erweitert werden. Dazu ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis abzuwägen.

Die strategischen Ziele und dessen Einflussfaktoren sollten in regelmäßigen Meetings (**bspw. jährliche oder halbjährliche Strategiemee-tings**) thematisiert werden. Bei erkennbaren Veränderungen im Umfeld des Unternehmens sollten die Auswirkungen auf die Konsistenz der strategischen Ziele bewertet und beurteilt werden. Das auf die strategischen Ziele aufbauende Steuerungssystem ist dann ggf. anzupassen. Diese **Dynamik bzw. Wandelfähigkeit des Kennzahlensystems unterstützt eine nachhaltige Unternehmenssteuerung und reduziert die einseitige Fokussierung auf „festdefinierte“ Sachverhalte.**

Die Fokussierung bzw. Beobachtung von Benchmarks und Best of Class Unternehmen können Lieferant sein für die Definition eines strategischen Zielsystems und Erkennung von wichtigen strategischen Erfolgsfaktoren. Das „dynamische Führungscockpit“ vereint die wichtigsten Aspekte des Aufbaus eines Kennzahlensystems mit dem Ziel, ein nachhaltiges, wirksames und zielorientiertes Steuerungssystem als Instrumentarium für das Management bereitzustellen. ■

# Kosten der Rechnungslegung

## Kennzahl des Monats

von Matthias Schmieder

### Beschreibung der Kennzahl

Die Kennzahl „**Kosten der Rechnungslegung**“ definiert sich als **die gesamten Kosten für die Buchhaltung normalisiert auf den Umsatz** des Unternehmens. Durch die Normalisierung ist ein Vergleich von unterschiedlichen Unternehmensgrößen möglich. Die Höhe des Wertes wird der Benchmarkingdatenbank von APQC entnommen. APQC hat in den letzten Jahren knapp 9.000 Benchmarks durchgeführt, 60 % mit Fortune, 100 Unternehmen haben daran teilgenommen. APQC ist strategischer Partner des Benchmarking Center Europe.

#### 1. Formel für die Kennzahl:

Kosten der Rechnungslegung : Umsatz \* 0,001 €

**2. Bedeutung der Kennzahl:** Die Kennzahl beschreibt das Verhältnis der Kosten der Rechnungslegung zum Umsatz des Unternehmens. Sie gibt Aufschluss darüber, wie kosteneffizient die Rechnungslegung arbeitet.

**3. Interpretation der Kennzahl:** Durch diese Kennzahl lassen sich Schwächen der Rechnungslegung identifizieren, die auf eine schlechte Effizienz der Funktion „Rechnungslegung“ hindeuten. Der Prozess „Rechnungslegung“ umfasst die **folgenden Teilprozesse:**

- Durchführung der Buchungen, inklusive der Zuordnungen, Monatsabschlussbuchungen, Konsolidierungen;
- Buchung und Abstimmung zwischenbetrieblicher Transaktionen;
- Abstimmung der Buchhaltungskonten;
- Vorbereitung des Monatsabschlusses.

Die Kennzahl kann auf fehlende Effizienz in den oben genannten Teilabläufen hinweisen.

Abbildung 1 zeigt die Kosten der Rechnungslegung für die TOP-Performer (die 25 % der besten Unternehmen), für die Median-Unternehmen und die Low Performer (die 25 % schlechtesten Unternehmen). Die Kostenunterschiede zwischen den Top Performern und den Low Performern sind mit 1,83 € erheblich. Dies bedeutet für ein Unternehmen mit einem Umsatz von 1 Milliarde € zusätzliche – oder unnötige Kosten – von 1,8 Millionen €. Weitere Untersuchungen ergaben einen deutlichen Unterschied der Kosten in Abhängigkeit von der durchführenden Einheit:

- Shared Service Center
- Unternehmenszentrale und
- Business Unit-Ebene

Während die Kosten der Shared Service Center bei 0,19 € bei TOP Performern und 1,67 € bei Low Performern liegen, sind sie in den Unternehmenszentralen mit 0,67 € bei den TOP Performern und 2,80 € bei den Low-Performern erheblich höher. Bei der Durchführung in der jeweiligen Business Unit liegen sie mit 0,73 € bei den TOP Performern und 2,05 € bei den Low Performern auch deutlich über denen von Shared Service Centern. Eine Verlagerung der Rechnungslegung in ein Shared Service Center zeigt danach deutliche Kostenvorteile.

**4. Erhebungsrhythmus der Kennzahl:** Die Kennzahl sollte regelmäßig erhoben werden, um die Voraussetzung zu schaffen, die Gesamtkosten der Rechnungslegung zu senken. Eine jährliche Erhebung wäre sinnvoll.

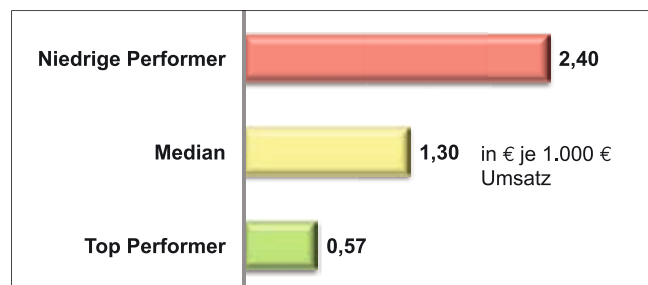


Abb. 1: Kosten der Rechnungslegung pro 1000 € des Umsatzes

**5. Quellen für die Daten der Kennzahl:** Die Kosten werden in der Kostenstellenrechnung ermittelt. Es entsteht kein zusätzlicher Aufwand für die Erhebung. Die Kosten beinhalten die Personalkosten, die Systemkosten und die Overheadkosten.

#### 6. Verwandte Kennzahlen:

- Prozentsatz an manuellen Buchhaltungseinträgen
- Zykluszeit, um den monatlichen Buchhaltungsabschluss auf Geschäftseinheitsebene durchzuführen
- Kosten pro Buchhaltungseintrag

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.Benchmarking-center-europe.com](http://www.Benchmarking-center-europe.com) oder telefonisch (+49 221 86053 - 16) oder per E-Mail [m.schmieder@bmc-eu.com](mailto:m.schmieder@bmc-eu.com)

#### Autor



#### Prof. Dr. Matthias Schmieder

lehrt an der FH Köln Unternehmensführung und Controlling. Weiters leitet er das Benchmarking Center Europe (BCE) am INeKO an der Universität Köln.

E-Mail: [m.schmieder@bmc-eu.com](mailto:m.schmieder@bmc-eu.com)



## Controller & Compliance

von Jürgen Weber

Vor ca. zwei Jahren hatte ich meine Kolumne im Controller Magazin (Heft 3/2009) unter das Motto „Controlling & Corporate Governance“ gestellt. Der Tenor der Ausführungen war eher kritisch gehalten, verbunden mit der Prognose, dass die Controller nicht am Thema Compliance vorbeikämen („Klagen hilft aber nicht. Controller müssen das Thema vielmehr aktiv angehen“). In der Zwischenzeit ist das für viele von Ihnen Realität geworden. Unsere Zukunftsstudie – die in den letzten beiden Heften des Controller Magazins vorgestellt wurde – liefert hierzu ganz aktuelle empirische Erkenntnisse.

Wie dort ausgeführt, hat es das Thema **Compliance** auf die Liste der zehn **wichtigsten Zukunftsthemen des Controllings** geschafft und auf dieser sogar den vierten Platz erreicht. Offensichtlich ist es nicht bei einem reinen „sich damit Auseinandersetzen“ geblieben, sondern Compliance ist – für viele wahrscheinlich überraschend – zumindest in der Zukunfts-

vision zu einem festen Bestandteil der Controllerarbeit avanciert.

Die Ergebnisse unserer Erhebung zeigen jedoch auch, dass die zukünftig stärkere Beteiligung des Controllings an diesem Thema in erster Linie nicht von den Controllern selbst, sondern *von Geschäftsführern bzw. Vorständen vorangetrieben* wird. Dies kann auf eine weiter anhaltende **Tendenz zu einer stärkeren Regulierung und Kontrolle** zurückgeführt werden, die **im Zuge der Wirtschaftskrise** und ihrer Auswirkungen noch weiter intensiviert wurde. Sie muss vom Management angemessen adressiert werden. Als Ergebnis eines sich daraus ergebenden „Regulierungswahns“ werden Unternehmen zukünftig somit noch stärker darum bemüht sein sicherzustellen, dass nicht nur Gesetze, sondern auch andere Regeln und Richtlinien eingehalten werden. Der empirische Befund zeugt zugleich von der noch immer skeptischen Einstellung vieler Controller dem Thema Compliance gegenüber.

### Wachsende Anforderungen an Unternehmen

Die Studie zeigt weiterhin, dass diese Entwicklung – interessanterweise – unabhängig von der Größe oder der Branche der Unternehmen ist. Somit sind nicht nur Großunternehmen oder Konzerne vom Thema Compliance betroffen, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen. An die beiden letztgenannten Gruppen werden Anforderungen oftmals z. B. von Banken herangetragen. Andere sind als Tochterunternehmen Teil einer Konzernstruktur und unterliegen somit Regelungen, die für das Mutterunternehmen und auf diesem Wege – wenngleich oftmals nur indirekt – auch für die Töchter relevant sind.

Controller verstehen sich üblicherweise als Generalisten, die vom Management als kompetente Gesprächspartner für ein breites Spektrum an Themen akzeptiert werden. Um diese Position auch für das Thema Compli-



ance halten zu können, werden Controller ihre Kenntnisse zukünftig jedoch weiter ausbauen müssen. Hiervon geht fast ein Drittel der in der Studie Befragten aus. Dafür spricht auch eine von den Studienteilnehmern für die kommenden Jahre erwartete stark wachsende Bedeutung einer Zusammenarbeit von Controllern und externen Unternehmenspartnern, von der ebenfalls ca. ein Drittel der Befragten ausgeht. **In die Gruppe der externen Partner fallen bspw. Wirtschaftsprüfer, Juristen, aber auch Banken.** Controller dürfen in Gesprächen mit diesen nicht nur auf einer oberflächlichen Ebene sprachfähig sein, sondern müssen von ihnen tatsächlich als Experten akzeptiert werden.

Als wichtigste Informationslieferanten im Unternehmen werden Controller – laut ca. einem Viertel der Studienteilnehmer – zukünftig auch in einem noch größeren Maße für die *Bereitstellung Compliance-relevanter Informationen* verantwortlich sein. Dabei ist es auch im Bereich Compliance wichtig, dass Controller dem Management bzw. operativen Funktionsträgern Informationen nicht nur zur Verfügung stellen, sondern diese **Informationen auch interpretieren und Implikationen daraus ableiten können.** Zur Interpretation von Informationen ist ein fundiertes Wissen über die dahinterstehenden Sachverhalte und die damit verbundenen Gesetze, Regeln oder Richtlinien wichtig. Ist dieses vorhanden, werden Controller von externen Partnern auch als ein Ansprechpartner „auf Augenhöhe“ wahrgenommen.

## Erweitertes Aufgabenspektrum für Controller

Halten wir an diese Stelle als Zwischenergebnis fest: Die in Zukunft weiter steigende Bedeutung von Gesetzen, Regeln und Richtlinien führt dazu, dass der Aufgabenbereich der Controller im Feld der Informationsversorgung in den nächsten Jahren weiter um Compliance-relevante Aspekte erweitert wird. Wie steht es aber um den *Bereich der Kontrolle*? Gerade hier habe ich in der anfangs genannten Kolumne die größten Hindernisse bzw. große Gefahren dahingehend gesehen, **mit Compliance-Tätigkeiten** die vehement angestrebte **Rolle des**

**Business Partners zu beschädigen:** Rechtmäßigkeitskontrolle und die Suche nach Bestätigungstrugstatbeständen vertragen sich auch auf den zweiten Blick nur schwer mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit von Controllern und Managern! Erstaunlicherweise sind aber bereits heute 14 % der Befragten Controller sehr stark in die Kontrolle Compliance-relevanter Regelungen eingebunden; nur 45 % gaben eine nur geringe Involvierung an. Diese Zahlen werden sich in den nächsten Jahren noch deutlich verändern (von 14 % auf 24 % bzw. von 45 % auf 36 %). In fünf Jahren sehen sich sogar 15 % der Controller sehr stark als Verantwortliche für eine solche Kontrolle, nur ein gutes Drittel der Befragten erwartet, hier keine Verantwortung übernehmen zu müssen.

Schaut man noch etwas tiefer in die umfangreichen Daten hinein, ergibt sich zunächst ein Befund, der das angesprochene **Spannungsfeld zwischen der Rolle als Business Partner und der Übernahme von Compliance-Aufgaben** deutlich widerspiegelt: Controller, die sich aktuell stark in einer Business Partner-Funktion sehen, lehnen das Thema Compliance eher ab; *zwischen beiden Zukunftsthemen besteht ein negativer Zusammenhang.* An

das sich aus dem Zusammenspiel der hinter den Funktionen liegenden Rollenbildern (Controller versus Business Partner) in der Praxis ergibt.

## Fazit

Was ist aus den empirischen Befunden nun abzuleiten? Compliance hat sich als ein Standardthema des Managements verankert, das in der näheren Zukunft eher noch an Bedeutung für die Manager zunimmt. **Controller** wollen Manager in ihrer Führungsaufgabe unterstützen. Deshalb **müssen sie auch zum Thema Compliance auf der Höhe der Zeit sein.** Unwissenheit hier wäre kontraproduktiv. Außer Frage steht auch die Rolle, eine Informationsversorgungsaufgabe zur Compliance-Überprüfung zu übernehmen, wenn diese im konkreten Einzelfall auch unterschiedlich ausfallen kann. Controller haben hier ein neues, zusätzliches Aufgabenfeld vor sich.

Größer und schwieriger ist der Schritt, auch einen wesentlichen Teil der Kontrollaufgaben im Compliance-Prozess zu übernehmen. Hiermit ist die Gefahr verbunden, dass die Controller

### 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 Valendar; [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)

der ablehnenden Haltung ändert auch der Aspekt nichts, dass – wie die Daten ebenfalls zeigen – über eine stärkere Verantwortung für die Compliance-Kontrolle zukünftig eine personelle Ausweitung des Controllerbereichs erwartet wird. Controller hingegen, die bereits derzeit intensiv in die Kontrolle der Einhaltung von Compliance-relevanten Regelungen involviert sind, erwarten für die Zukunft einen starken Bedeutungszuwachs des Themas Compliance. Der Appetit kommt offensichtlich beim Essen. Die Ergebnisse spiegeln also ein grundsätzliches Spannungsverhältnis wider,

von Seiten des Managements wieder in der alten Rolle des Polizisten und Wachhunds gesehen werden (erneuter „Sündenfall“). Hier hilft nur ein stark erklärendes, proaktives Verhalten der Controller. Sie müssen klar machen, dass das alte Zwei-Hüte-Spiel nur eine neue Variante hinzugewonnen hat, der Hut des Business Partners davon aber nicht betroffen ist. Die Manager werden hier sehr sensibel beobachten, ob dies auch tatsächlich zutrifft. Wenn ja, erweist sich Compliance dann nicht als Fremdkörper im Aufgabenset der Controller. Von selbst funktioniert das aber nicht ... ■



## Nutzung von Härtegradcontrolling im Rahmen komplexer IT-Implementierungsprojekte

von Frank Hartmann

Der Begriff des Härtegrad-Controlling ist weit verbreitet und wird insbesondere für die **Bewertung von Strategien** und **Beurteilung von „Ideen-Portfolios“** genutzt. Dillerup (2010) betont hierbei insbesondere die Entwicklung und Bewertung von Strategie-Alternativen.

Im Rahmen eines Business Plans kann eine solche Strategiebewertung stattfinden. Hierzu gehören zum einen die finanziellen Betrachtungen, in denen insbesondere der geschätzte finanzielle Erfolg bzw. die Zeit bis zum Break Even Point dargestellt werden; zum anderen können auch kompliziertere Investitionsrechnungsverfahren Anwendung finden. Bei der wertorientierten Unternehmenssteuerung kann es sinnvoll sein, die Strategie-Alternativen nach deren Beitrag zum Unternehmenswert zu bewerten. Der Business Plan wird abgerundet

durch Marktdaten und Simulationen sowie weiteren qualitativen Argumentationen.

Das Portfolio aller strategischen Vorschläge und Ideen kann daraufhin je nach Konkretisierung den verschiedenen Härtegraden zugeordnet werden. Diese Konkretisierung könnte zum Beispiel wie in Abbildung 1 aussehen.

Zu Beginn, bei Härtegrad 0, ist die Gesamtheit aller Ideen oder strategischen Maßnahmen zu verstehen. Je weiter diese bewertet und konkretisiert werden, steigt der Härtegrad. Den letzten Härtegrad beschreiben Maßnahmen, die umgesetzt sind und eine messbare Wirkung auf das Ergebnis haben. In diesem Vorgehen gibt es verschiedene Spielarten. Manche Unternehmen definieren die Zielformulierung als eigenen Härtegrad. Belobokov, Heppelmann und Wetzel (2009) inkludieren, wie in Abbildung 1

dargestellt und durchaus richtig, die Nachhaltigkeitseffekte.

### Anwendung des Härtegrad-Controlling in Implementierungsprojekten

Die Erfahrung sowie die Durchsicht der Literatur zu diesen Themen zeigen, dass die eben beschriebene Methode des Härtegrad-Controlling insbesondere für **Einkaufs- und Logistikmaßnahmen**, sowie für **Prozessmanagementaufgaben**, häufig mit Bezug zu Krisen (z. B. Finanzkrise, Sanierungsfall) eingesetzt wird.

Es stellt sich nun die Frage, ob diese Methodik auch für das **Projektmanagement** eingesetzt werden kann. Sicherlich ist es so, dass Projekte von Zielformulierungen ausgehen und von diesen Meilensteine und Arbeitspakete ableiten,

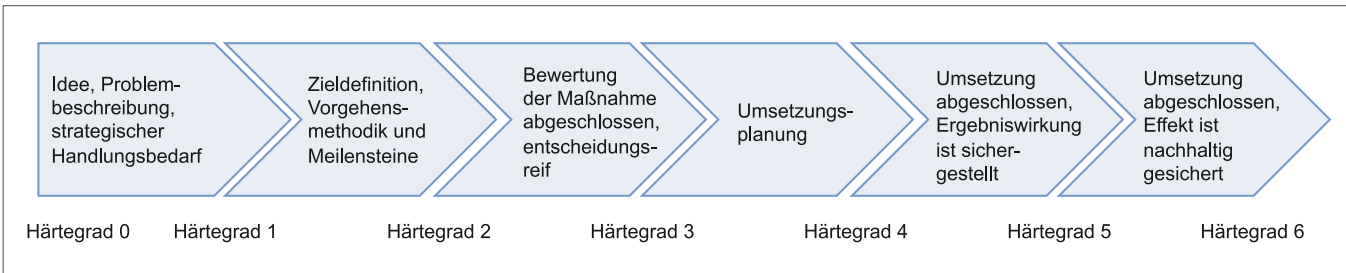


Abb. 1: Härtegrad im Zeitablauf

die dann entsprechend geplant werden. Allerdings wird beim Projektcontrolling häufig Wert darauf gelegt, inwieweit der Ressourcenverbrauch über oder unter Plan liegt und ob die Zielerreichung innerhalb der vorgegebenen Zeitrahmen erfolgt. Diese Maßnahmen sind auch wichtig, um zu erkennen, ob das zur Verfügung gestellte Budget ausreicht, ob alle zugesagten Ressourcen auch zur Verfügung gestellt werden und ob durch Verzögerungen der kritische Pfad erreicht wird.

Nichts anderes sind „**Earned Value**“ Berechnungen, die den Fortschritt ins Verhältnis zum erfolgten bzw. noch ausstehenden Ressourceneinsatz „**Estimate to complete**“ setzen. Grafisch aufbereitet, kann das Zusammenspiel dieser Kennzahlen einen aussagekräftigen Teil des Projektcontrollings darstellen.

Sehr selten ist allerdings beobachtbar, dass Unternehmen die Zielerreichung ihrer Projekte im Rahmen des Projektcontrollings messen und Maßnahmen umsetzen. Insbesondere dann, wenn im eben beschriebenen „klassischen“ Controlling alle Ampeln auf „grün“ stehen, die vorher (meist „von oben“) definierten Ziele aber nicht erreicht werden – oder absehbar ist, dass die Ziele nicht erreichbar sind, wäre ein Zielcontrolling angebracht.

Dabei empfiehlt es sich, als Möglichkeit des Controllings strategischer Zielerreichung, das oben beschriebene Härtegrad-Controlling zu nutzen und in das Projektcontrolling zu integrieren. Zudem sollten im Projekt notwendige Change Requests auf ihr strategisches Potenzial zur Zielerreichung untersucht und ggfs. angepasst werden.

Hierbei können Meilensteine im Projekt (in einem IT-Projekt beispielsweise die Phasen Konzept, Realisierung, Test/Training, Go-Live Vorbereitung und Betrieb) als Messzeitpunkte eingebracht werden. Insbesondere in einem umfangreichen und komplexen Projekt könnten als weitere Berichtsdimension die verschiedenen Führungsebenen des Projektes herangezogen werden, wie **Abbildung 2** zeigt. Vertikal „top-down“ die Projektorganisations-Hierarchien dargestellt und horizontal Beispiele für typische Projektphasen in IT-Projekten, welche jeweils mit einem Meilenstein enden.

Das Balkendiagramm zeigt die Messung der Härtegrade über die Zeit (nämlich über die Meilensteine). In dieser Darstellung ist 100 % (also die volle Länge des Balkens) das Strategische Ziel (z. B. „Kostensenkung um 10 Mio EUR“).

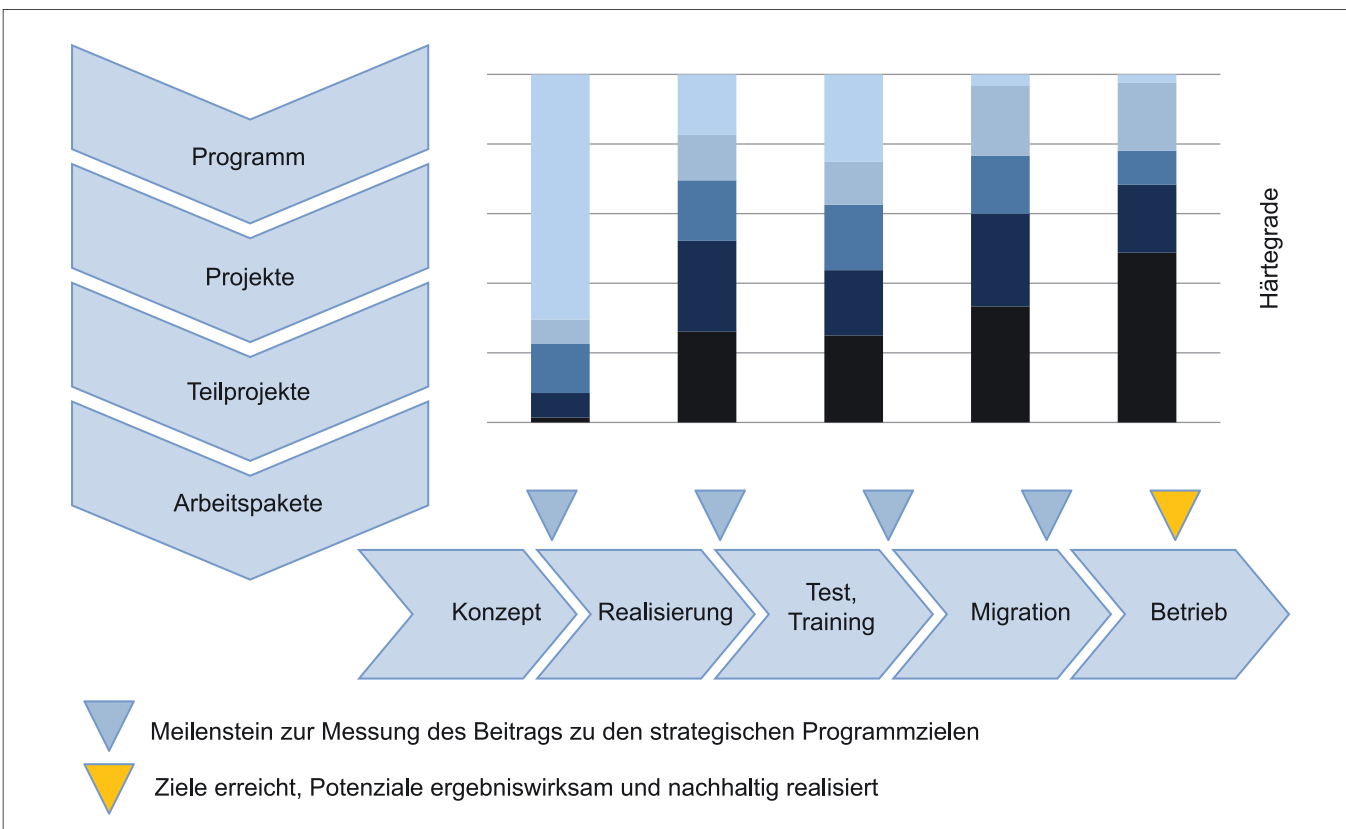


Abb. 2: Führungsebenen und Projektablauf

Die verschiedenen farbigen Balkensegmente zeigen die unterschiedlichen Härtegrade. Beispielsweise ist nach der Konzeptionsphase durch „Quick Win“ Maßnahmen bereits ein kleiner erfolgswirksamer Teil umgesetzt worden, der mit der Zeit wächst. Allerdings wird das Ziel nicht zu 100 % im Rahmen der ersten Betriebsphase realisiert. Diese Entwicklung ist aufgrund der Wachstumsraten schon in den anderen Phasen abzulesen gewesen. Hier können demnach frühzeitig Maßnahmen abgeleitet werden, die wiederum neue Ideen generieren, die wieder bewertet und eingescoped werden, um dann die Zielerreichung auch nachhaltig umzusetzen. Während die Härtegrade zu Beginn noch Schätzwerte darstellen, sollte der höchste

## Kritische Erfolgsfaktoren

Klassischerweise sollten bei der Einführung des Tools oder der Nutzung bei einem Projekt gewisse Erfolgsfaktoren gelten:

- **Das Ziel managen:** Auch bei einer sinnvollen Aktivität wie dieser ist es notwendig, die Zielvorstellung zu managen. Hierzu gehören ein sauberes Anforderungsmanagement und eine klare Definition des Scopes. Eine sinnvolle Frage ist hier immer: Woran erkennen wir, dass wir das Ziel erreicht haben?
- **Pragmatisch vorgehen:** Durch zu viel Eifer und dem Anspruch an eine Reportinggenauig-

gegeben und können anhand einer Härtegradlogik ausgerichtet werden (H0 = geschätzte Benefits nach ersten Ansätzen, H6 = tatsächlich realisierte und nachhaltige Benefits).

Das Effektcontrolling überführt die erreichten Benefits / Einsparungen in die operative Verantwortung der Linienorganisation und teilt sie auf Budgets und Kostenstellen auf. In der Praxis hat sich hierfür die Einführung von ein bis drei Effekttreibern bewährt: Hierbei werden individuelle Parameter festgelegt (z. B. Preisverfälle, Änderungen des Mengengerüsts), mit denen sich der Effekt einer Maßnahme ändert. Zugleich wird ein Wert als Ausgangsbasis dokumentiert. Je nachdem, wie sich die Strategie ändert, müssen auch neue Parameter festgelegt werden. Interessant ist hier der stringente Zusammenhang zwischen der Strategie, den Zielen und den Effekttreibern.

### Autor



#### ■ Frank K. Hartmann

ist Associate Partner bei der Q\_PERIOR AG. Er studierte in Deutschland und England BWL und hält das Controller-Diplom der Controller Akademie in Gauting bei München.

E-Mail: frank.hartmann@q-perior.com

Tel.: +49 151 12043 873

## Fazit

Im Rahmen des Projektmanagements ist ein angemessenes Projektcontrolling sinnvoll. Wo bei kleineren Projekten das Nachhalten von Meilensteinen und Budgets reicht, so fahren viele Projektleiter mit einem Earned Value Ansatz gut, der sich auch schön in eine Project Scorecard integrieren lässt. Spätestens ab Programmmanagement ist ein Zielecontrolling nicht nur hilfreich, sondern ein Muss. Hierfür eignet sich ein Härtegradcontrolling, mit dessen Hilfe man die Entwicklung des Nutzenpotenzials bzw. der Erreichung der strategischen Projektziele gut und auch managementgerecht visualisieren kann.

## Literaturverzeichnis

Dillerup, R. (01. 03 2010). Strategiebewertung und -formulierung. Abgerufen am 01. 05 2011 von ICV: [www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung)

Dimitri Belobokov, S. H. (2009). Stille Effizienzreserven heben – Gezielte und strukturelle Ergebnissteigerungsprojekte als Alternative zu plakativen Megaprogrammen. Stern Steward Research .

Ulfers, H. A. (2004). Der Consultance Berater. Erlangen: Publicis. ■

Härtegrad das Ergebnis von Messungen sein bzw. tatsächlich erreichte Werte aufzeigen (Ulfers 2004).

Oder anders: Durch steigenden Härtegrad wird der tatsächlich zu erwartende Benefit von strategischen Maßnahmen (z. B. Kostenreduktion) immer weiter konkretisiert. (H0 = geplante Kostenreduktion/H5 = tatsächlich realisierte Kostenreduktion). Es ist wichtig, viele Vorschläge in H0 zu haben, um noch nicht erreichte Ziele (z. B. tatsächliche Kosteneinsparung in H5 ist noch zu gering) mit alternativen Maßnahmen zu pushen.

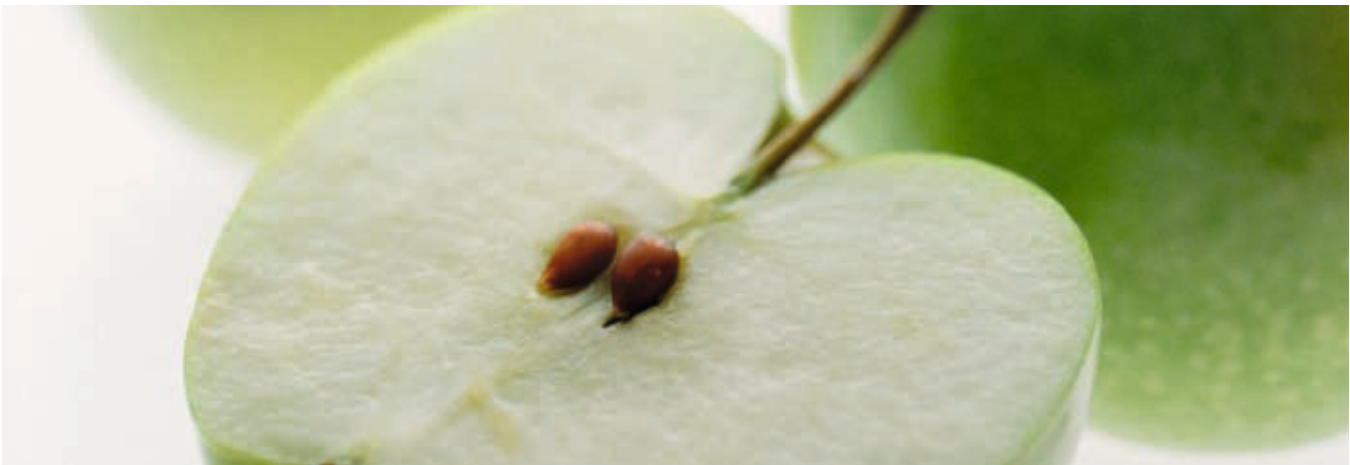
Projektmanagement wird in denselben klassischen Managementregelkreisen durchgeführt, die von der Zielsetzung und Planung eine Abweichung zum Ist analysieren und dann ggfs. gegensteuern und vor der erneuten Zielsetzung eine Erfolgskontrolle durchführen. Abgesehen von der Erlebnisqualität, die der Projektauftraggeber und seine Mitarbeiter genießen, ist die Messung der Ergebnisqualität ebenso wichtig. Doch was wird hier kontrolliert? Das Erreichen von Zielen und die damit verbundene Veränderung.

keit und -frequenz wird das Controlling nur erschwert und schießt am Ziel vorbei. Es ist besser, zunächst flächendeckend für alle Projekte einer gewissen Größe eine 80 % Lösung zu installieren, statt für wenige Projekte einen Anspruch von 100 % zu haben.

- **Eine integrierte Controlling-Strategie:** Es ist wichtig, dass die verschiedenen Maßnahmen zueinander passen. Hierzu gehören die klassischen Controlling-Tools für das Projektmanagement (z. B. Projekt Scorecard) sowie deren Integration z. B. in ERP-Systeme, Budgetierung- und Auftragsvergabeprozesse etc.

## Analogie zu Maßnahmen- und Effektcontrolling

Das Maßnahmencontrolling verfolgt den Fortschritt eines geplanten Projekts sowie die Qualität und Umsetzungsreife von einzeln durchgeführten Schritten/Maßnahmen. Dabei werden Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten aufgezeigt. Die erreichten Benefits/Einsparungen werden an das Effektcontrolling weiter-



# Der instrumentelle Kern des Controllings

Thorsten Knauer, Alexander Nuss und Andreas Wömpener

Während die in den letzten Jahrzehnten kontrovers geführte Diskussion um die theoretische Fundierung und Definition des Controllings eher akademischer Natur ist, **nehmen Praktiker Controlling als das wahr, was Controller tun (sollen)**. Jenseits abstrakter Funktionsbeschreibungen bestehen in der Praxis konkrete Aufgabenbeschreibungen, die durch Controller mit Hilfe des Einsatzes geeigneter Instrumente bearbeitet werden. Controller werden daher in der Praxis oft mit **Werkzeugmachern** verglichen, die für das Management die richtigen Werkzeuge zur Verfügung stellen (Horváth 2009, S. 182).

Welche Instrumente der Controllingdomäne zugerechnet werden können, ist dabei jedoch aufgrund des **Querschnittcharakters des Controllings** einerseits und ständig neuer instrumenteller Moden andererseits nur schwer zu bestimmen. Da Lehrbücher als Multiplikatoren einen fundamentalen Einfluss auf die Verbreitung der Instrumente des Controllings haben, arbeitet dieser Beitrag die Kerninstrumente auf Basis der in der deutschsprachigen Lehre **am häufigsten eingesetzten Lehrbücher** heraus. Die Ergebnisse können einerseits Quereinsteigern und Fachfremden helfen, die wesentlichen instrumentellen Bereiche des Controllings zu identifizieren und andererseits

Praktikern einen Hinweis auf potenzielle Lücken im Controllingwissen geben. Darüber hinaus bietet die Auswertung für Lehrende des Fachs Controlling einen ergiebigen Überblick.

## Methodik

Zur differenzierten Datenerhebung im Rahmen der Analyse der bedeutendsten Lehrbücher wird, aufbauend auf einer Untersuchung der im deutschsprachigen Raum am häufigsten empfohlenen Lehrbücher, auf die **Inhaltsanalyse** zurückgegriffen. Diese stellt nach Früh (2007) eine empirische Methode dar, die zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale notwendig ist. Den Schwerpunkt einer jeden Inhaltsanalyse bildet das Kategoriensystem. Bei den Kategorien handelt es sich um eine abstrakte und gleichzeitig exakte Abgrenzung der zu erhebenden Einheiten.

Im vorliegenden Beitrag besteht das Ziel der Auswertung darin, strukturierte Themenblöcke zu schaffen, anhand derer eine zusammenfassende Beschreibung der Kerninstrumente des Controllings möglich ist. Aus diesem Grund werden die Lehrbücher in Anlehnung an das

von Mayring (2010, S. 59ff.) beschriebene Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse strukturiert und analysiert. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass der relativ große Materialumfang durch Zusammenfassung reduziert und ausgewertet werden kann.

Die durchgeführte Analyse bezieht sich auf **deutschsprachige Controllinglehrbücher**, die von deutschen, österreichischen und schweizerischen Controllinglehrstühlen im Rahmen einer Befragung empfohlen wurden. Die Auswahl der Lehrbuchanalyse hat den Vorteil, dass die Informationen eines Lehrbuches die Auffassungen einer Reihe von führenden fachlichen Vertretern widerspiegeln. Darüber hinaus spielen Lehrbücher für den Führungsnachwuchs eine entscheidende Rolle, da dieser den Inhalt der Lehrbücher nach der Ausbildung in der Unternehmenspraxis anwendet und von den in der universitären Ausbildung vermittelten Inhalten geprägt ist.

Durch eine primär auf die Daten des Deutschen Hochschulverbandes gestützte Recherche konnten **74 deutsche Controllinglehrstühle** identifiziert werden. Des Weiteren wurden in **Österreich sechs** und in der **Schweiz fünf** Controllinglehrstühle erfasst. Alle Lehrstühle

Autor	Titel	Empfehlungen	Empfehlungen in % der Antworten
Küpper, Hans-Ulrich	Controlling	29	49,15
Weber, Jürgen/Schäffer, Utz	Einführung in das Controlling	29	49,15
Horváth, Péter	Controlling	25	42,37
Ewert, Ralf/Wagenhofer, Alfred	Interne Unternehmensrechnung	16	27,12
Baum, Heinz-Georg/Coenenberg, Adolf G./Günther, Thomas	Strategisches Controlling	7	11,86
Coenenberg, Adolf G./Fischer, Thomas M./Günther, Thomas	Kostenrechnung und Kostenanalyse	7	11,86
Ossadnik, Wolfgang	Controlling	6	10,17

Abb. 1: Literaturempfehlungen (mehr als 10% der Empfehlungen)

wurden per E-Mail befragt. Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu bekommen, enthielt die E-Mail nur eine Frage. So sollten maximal drei Controllinglehrbücher genannt werden, die vom jeweiligen Lehrstuhl empfohlen werden. Die Rücklaufquote betrug 69,4% (insgesamt 59 Antworten; Deutschland: 52 (70,2%); Österreich: 4 (66,7%); Schweiz: 3 (60,0%)).

Auf dieser Grundlage konnten **rund 160 Literaturempfehlungen** erfasst werden. Dabei ist herauszustellen, dass die Empfehlungen rein subjektiver Natur sind und dass die Anzahl der Nennungen im Hinblick einer Gleichgewichtung aller Nennungen bei unterschiedlicher Zahl von Empfehlungen pro Lehrstuhl zu leichten Verzerrungen führen kann. Ebenso ist zu beachten, dass die Abgrenzung der Lehrbücher, die Con-

trollingrelevanz besitzen, nicht einfach zu treffen ist. So finden sich unter den Empfehlungen auch zwei stärker fokussierte Lehrbücher („Strategisches Controlling“ und „Kostenrechnung und Kostenanalyse“), die dennoch häufig genannt und daher in diese Untersuchung einbezogen werden. Eine Sensitivitätsanalyse der Ergebnisse zeigt, dass die Integration dieser beiden Bücher die Ergebnisse hinsichtlich der Kerninstrumente nicht verzerrt.

Im Anschluss an die Lehrbuchauswahl wurden **Kategorien definiert**, mit denen es möglich ist, Schwerpunkte der Lehrbücher herauszuarbeiten. Für die Instrumente des Controllings wurden dabei induktiv Unterkategorien in ein Kategoriensystem aufgenommen. Da einige Instrumente des Controllings in den einzelnen Lehrbüchern

zusammen behandelt werden und die meisten Instrumente an mehreren Textstellen vorzufinden sind, konnte die Anzahl der Seiten für die Instrumente nur näherungsweise bestimmt werden – dennoch ergibt sich ein guter, umfassender Überblick über die Schwerpunkte.

### Empfohlene Lehrbücher

Insgesamt konnten 16 Lehrbücher ermittelt werden, die von mehr als zwei Lehrstühlen genannt wurden und somit als Grundlagenliteratur für das Controlling angesehen werden können. Abbildung 1 zeigt davon jene sieben Controllinglehrbücher (Stand: Oktober 2010), die bei der Umfrage in mehr als 10% der Fälle genannt wurden. Die Verfasser der Lehrbücher sind

entweder Professoren oder ehemalige Professoren deutschsprachiger Hochschulen.

Die sieben Controllinglehrbücher enthalten insgesamt 4.467 Seiten (gezählt wurden nur Seiten mit Inhalt; Verzeichnisse u. a. wurden nicht berücksichtigt). Nach dem ersten Durchgang konnten ca. 2.600 Seiten (58,2%) identifiziert werden, die **Controllinginstrumenten** zu-

Autoren	Seitenanzahl „Instrumente“	Seitenanzahl/Buch	Anteil am Buch in %
Küpper	320	579	55,26
Weber/Schäffer	216	480	45,00
Horváth	273	820	33,29
Ewert/Wagenhofer	483	713	67,74
Baum/Coenenberg/Günther	253	398	63,57
Coenenberg/Fischer/Günther	736	917	80,26
Ossadnik	319	560	56,96
	<b>Σ = 2600</b>	<b>Σ = 4467</b>	

Abb. 2: Den Instrumenten des Controllings zugeordnete Textseiten

Rang	Instrumente	Erwähnung in x % der Lehrbücher	Umfang relativ zu allen Controlling- instrumenten in %	Indexwert (Erwähnung und Umfang skaliert und gleichgewichtet)
1	Kennzahlensysteme/Performance Measurement	100,00	13,48	<b>22,41</b>
2	Abweichungsanalysen	85,71	7,59	<b>14,08</b>
3	Budgetierung	100,00	6,94	<b>13,95</b>
4	Verrechnungspreise	85,71	7,39	<b>13,82</b>
5	Produktionsprogrammplanung	57,14	4,57	<b>8,75</b>
6	Preisgrenzen	42,86	4,79	<b>8,33</b>
7	Prozesskostenrechnung	85,71	3,11	<b>8,28</b>
8	Target Costing	100,00	2,38	<b>8,05</b>
9	Motivations- und Anreizsysteme	57,14	3,49	<b>7,35</b>
10	Portfolio-Konzepte	71,43	2,92	<b>7,33</b>
11	Break-Even-Analysen	71,43	2,75	<b>7,11</b>
12	Produkt-Lebenszyklusanalyse/Life Cycle Costing	85,71	2,01	<b>6,86</b>
13	Plankostenrechnung	71,43	2,44	<b>6,70</b>
14	Deckungsbeitragsrechnungen	85,71	1,33	<b>5,98</b>
15	Reporting (Berichte und Berichtssysteme)	42,86	2,10	<b>4,85</b>
16	Früherkennungssysteme	57,14	1,47	<b>4,74</b>
17	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	57,14	1,00	<b>4,13</b>
18	Investitionsrechnungen	42,86	1,40	<b>3,94</b>
19	Erfahrungskurvenkonzept	57,14	0,83	<b>3,91</b>
20	Benchmarking	57,14	0,56	<b>3,56</b>
21	Wertkettenanalyse	57,14	0,29	<b>3,21</b>
22	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)	57,14	0,19	<b>3,08</b>
23	Kostenschätzmodelle/-verfahren	28,57	1,10	<b>2,84</b>
24	Branchenanalyse	42,86	0,40	<b>2,65</b>
25	Qualitätskostenrechnung und -analyse	42,86	0,31	<b>2,53</b>
26	Gap-Analyse	42,86	0,23	<b>2,43</b>
27	Nutzwertanalyse	42,86	0,19	<b>2,37</b>
28	Informationsbedarfsermittlung	28,57	0,66	<b>2,27</b>
29	Half-Life-Konzept	28,57	0,23	<b>1,72</b>
30	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	28,57	0,22	<b>1,70</b>
31	Quality Function Deployment (QFD)	28,57	0,21	<b>1,69</b>
32	Zeitreihenanalyse	28,57	0,21	<b>1,69</b>
33	Planungs- und Kontrollrechnungen	28,57	0,19	<b>1,66</b>
34	Wertzuwachskurve	28,57	0,18	<b>1,65</b>
35	Potentialanalyse	28,57	0,07	<b>1,51</b>
36	Kaizen (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	28,57	0,01	<b>1,43</b>
37	Reengineering	28,57	0,01	<b>1,43</b>

Abb. 3: Übersicht über die Controllinginstrumente

gerechnet werden können. In [Abbildung 2](#) wird eine Zuordnung der relevanten Textstellen der einzelnen Lehrbücher mit ihren Anteilen, bezogen auf das jeweilige Buch sowie auf die gesamte Seitenanzahl der Instrumente, vorgenommen. Die Transformation der Lehrbuchinhalte in Analyseeinheiten übernahmen zwei Kodierer. Zwei Lehrbücher wurden von beiden kodiert, um die Interkoder-Reliabilität zu bestimmen, die mit knapp über 90 % zufriedenstellend ausfiel.

### Kerninstrumente des Controllings

Entsprechend der Vielfalt an in der Literatur propagierten Controllingkonzeptionen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an Controllinginstrumente. Eine Begrenzung, etwa nur auf Koordinationsinstrumente, würde demnach zu kurz greifen. Aus diesem Grund werden in die Analyse sämtliche Instrumente aufgenommen, die in der Lage sind, die Kernfunktionen des Controllings – darunter auch die Koordinationsfunktion des Führungsgesamtsystems – zu erfüllen. Das bedeutet, dass in diesem Beitrag auch die Instrumente der Führungsteilsysteme als Controllinginstrumente angesehen werden. Da das Rechnungswesen die Grund-

lage für das Controlling bildet, zählen die Systeme des Rechnungswesens im Rahmen dieses Beitrags ebenfalls zu den Controllinginstrumenten. Um mögliche „Ausreißer“ auszuschließen, werden nachfolgend jene Controllinginstrumente aufgeführt, die in mindestens zwei Büchern vorzufinden sind. In diesem Zusammenhang konnten **37 Instrumente ermittelt** werden (siehe [Abbildung 3](#)).

Der Rang gibt die Bedeutung des jeweiligen Instruments wieder und wurde anhand von zwei Kriterien festgelegt. **(1) Verbreitung in Lehrbüchern.** In diesem Fall ist die Häufigkeit ein Kriterium der Abgrenzung. Dabei gilt: Je häufiger ein Instrument in unterschiedlichen Lehrbüchern vorkommt, desto größer ist seine Bedeutung. **(2) Intensität des Instrumentes.** Hierbei spielt der Umfang der Erklärungen eine Rolle. In diesem Fall gilt: Je mehr Seiten einem Instrument zugeordnet werden, desto bedeutender ist es. Beide Werte wurden mit dem jeweiligen Mittelwert skaliert und aufaddiert, so dass sich ein (beide Kriterien gleich gewichteter) Indexwert ergibt, der in der rechten Spalte ausgewiesen ist und die Rangfolge ergibt.

Die Interpretation der jeweiligen Kategorien als eigenständige Instrumente oder als Gruppen

von Instrumenten bedarf einer kritischen Überprüfung. Die Darstellung folgt der vorherrschenden Differenzierungsform in den Lehrbüchern und ist daher subjektiver Natur – was eine zweifelsfreie Darstellung verhindert. Vor allem ist [Abbildung 3](#) vor dem Hintergrund einer weiteren möglichen Aggregation (etwa die Bündelung strategischer Controllinginstrumente) oder Differenzierung (etwa von Kennzahlensystemen oder der Budgetierung) der Instrumente zu interpretieren. Die Abgrenzung soll im Folgenden für die Instrumente „Kennzahlensysteme“, „Budgetierung“ und „Portfoliokonzepte“ detaillierter betrachtet werden.

### Fokus: Kennzahlensysteme/Performance Measurement

Kennzahlen zählen zu den zentralen Instrumenten des Controllings und abstrahieren von der Realität, indem sie entscheidungsrelevante Sachverhalte quantifizieren. Die Spitzenkennzahlen Eigenkapitalrentabilität, Return on Investment (ROI), Economic Value Added (EVA) sowie Cash Flow Return on Investment (CFROI) und Cash Value Added (CVA) nehmen in den meisten Lehrbüchern einen hohen Stellenwert ein.

**Kennzahlensysteme** verbinden zwei oder mehrere Kennzahlen, die per Annahme oder auf Grund empirisch fundierter Erkenntnisse in einer Beziehung zueinander stehen. [Abbildung 4](#) gibt einen Überblick über die in den Lehrbüchern vermittelten Kennzahlensysteme. Während das klassische DuPont-System von den meisten Lehrbüchern als historischer Ausgangspunkt gewählt wird, dominiert die Balanced Scorecard das Gesamtbild.

### Fokus: Budgetierung

In den meisten Unternehmen ist die Budgetierung als Prozess der Planerstellung und Kontrolle ein zentrales Element. Mit Hilfe von Budgets sollen die Unternehmenspläne umgesetzt und verwirklicht werden. Da Budgets in aller Regel einen Zeithorizont von einem Jahr aufweisen, sind sie vornehmlich der operativen Ebene zuzuordnen. Das Instrument Budgetierung ist in allen untersuchten Lehrbüchern

#### Autoren



**Dr. Thorsten Knauer**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Universitätsstr. 14-16, 48143 Münster.

E-Mail: thorsten.knauer@wiwi.uni-muenster.de

Tel.: +49 (0) 251 8322568

**Dipl.-Kfm. Alexander Nuss**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Universitätsstr. 14-16, 48143 Münster.



**Prof. Dr. Andreas Wömpener**

Universität Duisburg Essen, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling, Bismarckstr. 67, 47057 Duisburg.

E-Mail: controlling@uni-due.de



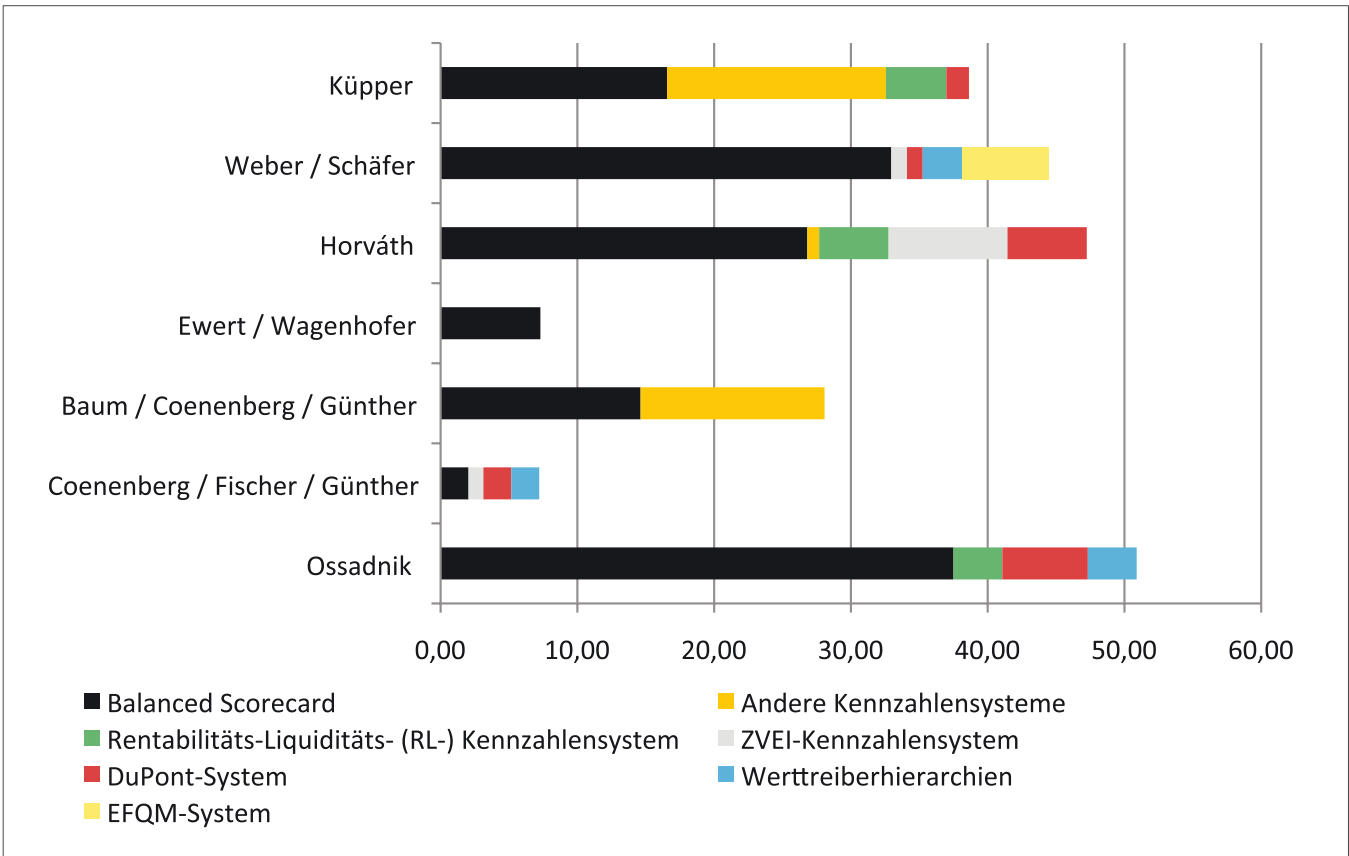


Abb. 4: Kennzahlensysteme (in Prozent der Lehrbuchseiten zu Controllinginstrumenten)

vertreten. Der Seitenumfang, relativ zu allen Lehrbuchseiten, mit Inhalten zu Controlling-Instrumenten beträgt 6,94 %. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die in den untersuchten Lehrbüchern diskutierten Budgetierungsverfahren.

**Fokus: Portfolio-Konzepte**

Das Instrument der Portfolio-Technik hat seinen Ursprung in der finanzwirtschaftlichen Portfolio-Theorie, die das Ziel hat, eine optimale Mischung eines Wertpapier-Depots zu be-

stimmen. In Anlehnung an die jene Theorie ist das Ziel der Portfolio-Analyse, eine aus Gesamtunternehmenssicht **optimale Zusammensetzung unterschiedlicher Produkt-Markt-Bereiche** zu erreichen. Dabei werden strategische Geschäftseinheiten eines Unter-

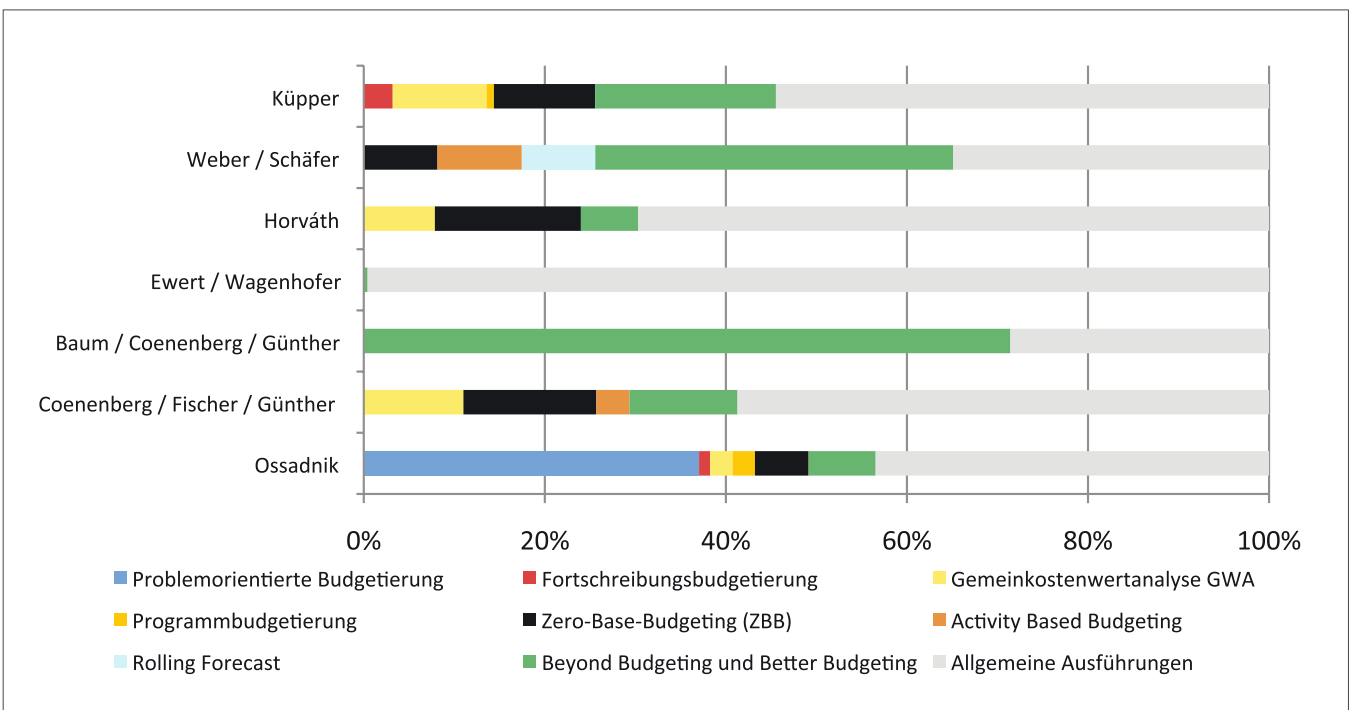


Abb. 5: Überblick über die Budgetierungsverfahren (jeweils relativ zu allen Seiten, die Budgetierung behandeln)

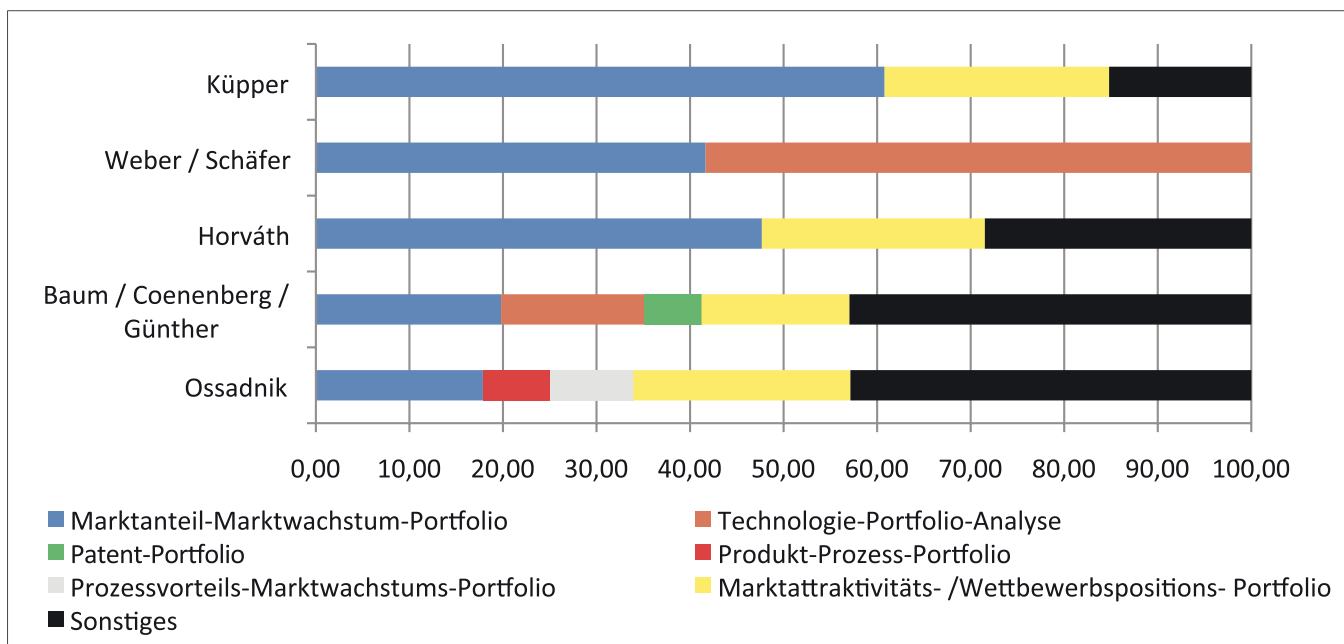


Abb. 6: Portfolio-Konzepte im Überblick (jeweils zu allen Seiten, die Portfolio-Instrumente behandeln)

nehmens durch unterschiedliche Bestimmungsfaktoren (z. B. relativer Marktanteil und Marktwachstum) bewertet. Abbildung 6 zeigt die in den Lehrbüchern diskutierten Portfolio-Konzepte.

Es ist zu beobachten, dass Portfolio-Konzepte nicht in allen Lehrbüchern gefunden wurden. Wie nach der Schwerpunktsetzung des Lehrbuchs zu erwarten, finden sich die meisten dieser Entwürfe in dem Buch „Strategisches Controlling“ von Baum/Coenenberg/Günther. Auch hier zeigt sich, dass wenige Portfolio-Instrumente (Marktanteil/Marktwachstum; Technologie-Portfolio sowie Marktattraktivität/Wettbewerbsposition) einen beherrschenden Anteil an den jeweils relevanten Seiten haben.

### Fazit

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die instrumentellen Kernbereiche des Controllings mittels einer Analyse von Lehrbüchern aufzuzeigen. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die einzelnen Autoren hinsichtlich der Instrumentenwahl unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt haben. Als am häufigsten eingesetzte Lehrbücher sind die Werke von Küpper, Weber/Schäffer sowie Horváth zu nennen. Ewert/Wagenhofer beschäftigen sich überwiegend mit kostenrechnerischen Aspekten; Coenenberg/Fischer/Günther nehmen neben den kosten-

rechnerischen Aspekten auch Ansatzpunkte der Kostenanalyse in ihr Lehrbuch auf. Baum/Coenenberg/Günther behandeln überwiegend Themen, die für die Umwelt- und Unternehmensanalyse von großer Bedeutung sind.

Im Rahmen der Lehrbuchanalyse wurden insgesamt 37 Controllinginstrumente erfasst. Mit 58 % der Seiten nehmen Controllinginstrumente eine zentrale Stellung innerhalb der vermittelten Inhalte ein. Dabei zeigt sich, dass wenige Instrumente einen Großteil der instrumentellen Lehrbuchinhalte ausmachen. **Kennzahlensysteme, Abweichungsanalysen, Budgetierung und Verrechnungspreise** können zweifelsohne zum instrumentellen Kern des Controllings gezählt werden. Selbstverständlich erfordert die Heterogenität der betrieblichen Entscheidungssituationen vor allem in Bezug auf unterschiedliche Branchen, Funktionsbereiche, Hierarchiestufen und Größenklassen Ergänzungen dieses Kernbereiches. Insofern ist die Vielfalt der Lehrbücher und die Diskussion der in den Lehrwerken weniger stark vertretenen Instrumente nur zu begrüßen.

Die Abgrenzung und Aggregation der Instrumente im vorliegenden Beitrag sowie die Bedeutungsmessung anhand des Seitenumfangs sind limitierende Faktoren dieser Untersuchung. Auch wurde auf eine Gewichtung der Lehrbücher nach Anzahl der Empfehlungen verzichtet. Außerdem ist zu bedenken, dass die durchge-

führte Inhaltsanalyse durch subjektive Einschätzungen verzerrt sein könnte. Während der vorliegende Beitrag die Bedeutung der einzelnen Instrumente aus akademischer (Lehrbuch-) Sicht definiert, verspricht eine nach Größenklassen und Branchen differenzierte empirische Analyse der Bedeutung von Controlling-Instrumenten in der Praxis eine wertvolle Ergänzung.

### Literatur

Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2007.  
 Coenenberg, A. G./Fischer, T. M./Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Auflage, Stuttgart 2009.  
 Ewert, R./Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 7. Auflage, Berlin 2008.  
 Früh, W.: Inhaltsanalyse, 6. Auflage, Konstanz 2007.  
 Horváth, P.: Controlling, 11. Auflage, München 2009.  
 Küpper, H.-U.: Controlling, 5. Auflage, Stuttgart 2008.  
 Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, Weinheim 2010.  
 Ossadnik, W.: Controlling, 4. Auflage, München 2009.  
 Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 12. Auflage, Stuttgart 2008 [13. Auflage in 2011 erschienen].



# Werttreiber und Risiken in Unternehmen

Andreas Löhner und Wilfried Lux

Ein Pharmaunternehmen landet einen neuen Blockbuster auf dem Markt; eine Gemeinde schafft es, den Schweizer Marketing-Preis zu gewinnen; durch einen Vulkanausbruch können Fluggesellschaften für mehrere Wochen bestimmte Destinationen nicht anfliegen. Dies sind Beispiele von positiven und negativen Werttreibern in Unternehmen bzw. Organisationen, die sich schließlich auch auf das jeweilige Finanzergebnis auswirken. Der vorliegende Artikel zeigt auf, wie man gezielt **Stellhebel** einsetzen kann, **um mit Werttreibern wirtschaftlichen Erfolg zu haben**.

Eine Chance wird gemäß Duden als „günstige Gelegenheit“ oder als „Aussicht auf Erfolg“ definiert. Die Risk Management Association e.V. (2006) umschreibt eine Chance als „eine durch ein Ereignis oder einen Umstand bedingte positive Abweichung von einem Ziel, welches unter dem Einfluss von Unsicherheiten geplant oder entschieden worden ist“.

## Chancenmanagement

Grundsätzlich wird das **Chancenmanagement** in der Literatur überwiegend als ein **Bestandteil des Risikomanagements** eingegliedert. Das kommt daher, dass sich in jedem Risiko auch Chancen befinden. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht bei allen Risiken die Chancen gleichermaßen vorhanden bzw. zu erkennen sind. Eine Investition in Aktien bringt zum einen die Chance, Geld zu generieren und auf der anderen Seite das Risiko, Geld zu verlieren. Spricht man jedoch von Patientensicherheit (fehlerhafte Behandlung beim Arzt), lassen sich die Chancen daraus nicht direkt erkennen. Die Chance ist jedoch gleichermaßen vorhanden. Sie besteht darin, dass durch die Behandlung die Gesundheit wieder hergestellt werden kann und die Lebensqualität möglicherweise deutlich gesteigert wird. Es besteht bei jeder Entscheidung ein Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken,

ohne dieses würde es beispielsweise zu keinen Spitalaufenthalten mehr kommen, da dort das Risiko der Fehlbehandlung jederzeit vorhanden ist (Brühwiler, 2006).

Aus unternehmerischer Sicht benötigt man Risikomanagement zur Wertsicherung, das Chancenmanagement ist jedoch für das Generieren von Werten notwendig. **Es wird ersichtlich, dass Chancenmanagement nicht nur als Untergruppe des Risikomanagements dargestellt werden kann.** In der Praxis sucht ein Unternehmer zu Beginn mögliche Chancen zur Erzielung von Wertschöpfung; erst danach wird das Risiko abgeschätzt. Ein gezielt gefördertes Chancenmanagement mit dem Ziel, Wertschöpfung zu generieren, befähigt ein Unternehmen, auch in Zukunft zu bestehen. Die Fähigkeit, Chancen gezielt zu erkennen, zu fördern und zu nutzen, sind die Hauptmerkmale des Chancenmanagements (Halek, 2004). Es befasst sich mit den folgenden Fragen:

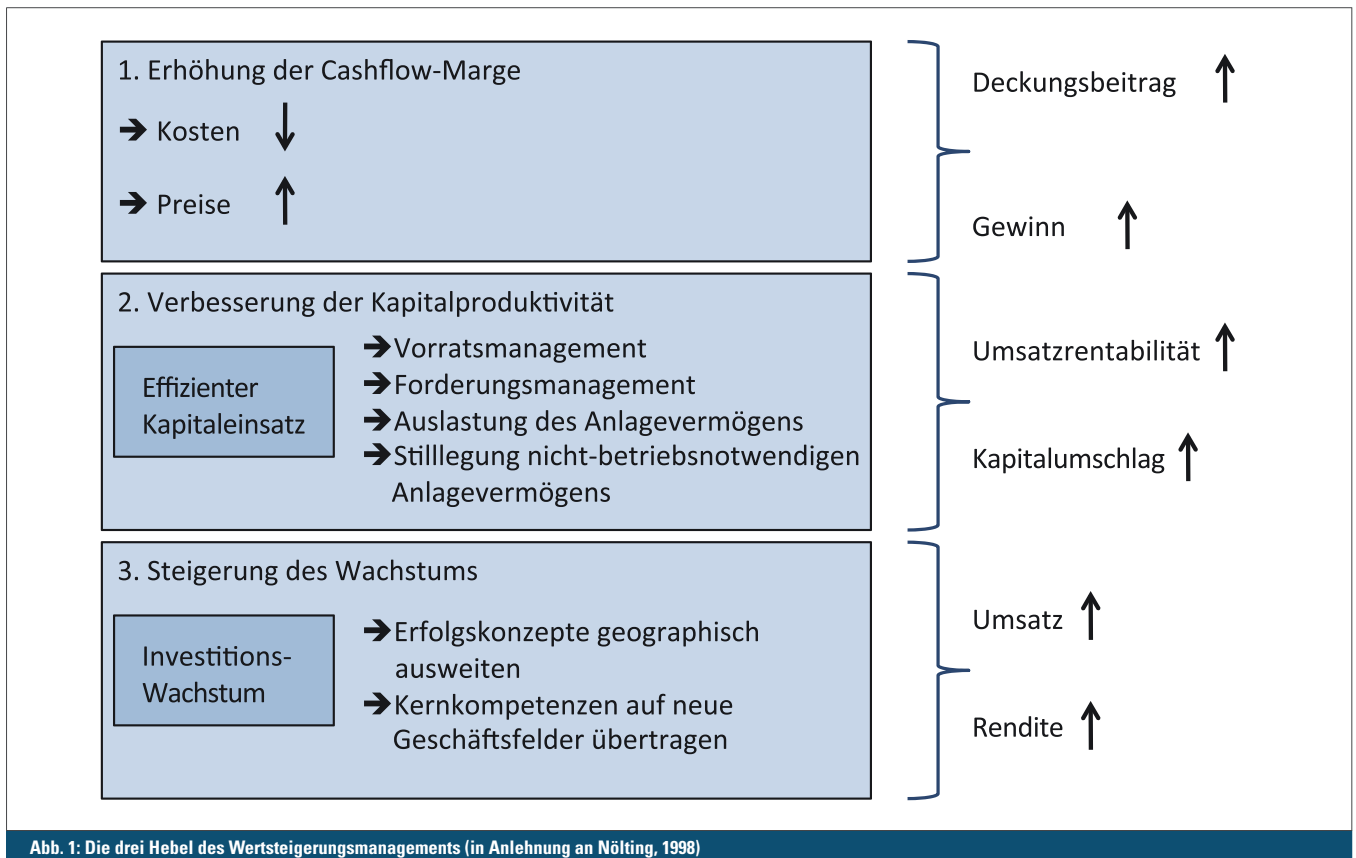


Abb. 1: Die drei Hebel des Wertsteigerungsmanagements (in Anlehnung an Nölting, 1998)

- Was bringt das Unternehmen weiter?
- Wie kann zusätzliches Wachstum geschaffen werden?
- Wie gelingt Wertschöpfung?

### Finanzielle und nicht-finanzielle Werttreiber zur Realisierung von Chancen

Im Management von Unternehmen ist das **Schaffen und Steigern von Werten** die Maxime für sämtliche Maßnahmen, seien sie operativer oder strategischer Art. Unter dem Begriff „Wert“ soll hier das materielle und immaterielle Vermögen eines Unternehmens (oder einer Organisation) verstanden werden. Somit gelten die Aussagen nicht nur für gewinnorientierte, privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auch für die öffentliche Hand und Non-Profit-Organisationen. Um den Unternehmenswert zu quantifizieren, existiert eine Vielzahl von Ansätzen. Während sich in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts vor allem der sog. **Shareholder-Value-Ansatz** etablieren konnte, wurde in neuerer Zeit der **Stakeholder-Ansatz** immer wichtiger. Ersterer richtet seine Aktivitäten primär an den Interessen der Anteilseig-

ner bzw. der Inhaber aus. Bei letzterem spielen auch die Interessen der anderen Stakeholder eine maßgebliche Rolle: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, die Gesellschaft. Gerade im Lichte der aktuellen Entwicklung zum nachhaltigen Management erfährt dieser Ansatz neuen Aufschwung.

Eine Umfrage aus dem Jahre 2000 bestätigt diesen Trend. Demnach sagten lediglich 7% der Befragten, die Unternehmensführung solle sich allein an den Interessen der **Anteilseigner** orientieren. 19% sagten aus, sie sollten sich zusätzlich auch an den **Mitarbeitern** orientieren, und 72% meinten, dass die Interessen der Anteilseigner und der Mitarbeiter sowie das **Gemeinwohl** gleichermaßen verfolgt werden sollten (Töpfer, 2000). Andere, aktuellere Erhebungen zeigen aber auch, dass, je nach wirtschaftlicher Lage, eine Verschiebung dieser Schwerpunkte stattfindet. Während in guten Zeiten den Mitarbeitenden viel Aufmerksamkeit gewidmet wird, spielen in Krisenzeiten vor allem die finanziellen Aspekte und damit die Interessen der Anteilseigner eine wichtigere Rolle (unveröffentlichte Erhebung Performance Barometer St. Gallen 2008).

Vor allem **ökologische Entwicklungen und Katastrophen** der letzten Jahre haben zu einem Umdenken geführt. Während die globale Klimaerwärmung noch als Trend wahrgenommen wurde, dessen Auswirkungen man am eigenen Leibe nur geringfügig spürt, änderte sich dies bei der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko – verursacht durch BP und Transocean –, beim Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull, der in der Folge den europäischen Flugverkehr lahmlegte, bei dem Erdbeben, dem Tsunami und dem anschließenden Atomreaktorunfall in Fukushima sowie immer zahlreicheren extremen Wettersituationen wie Dürre und Hitze einerseits und Überschwemmungen andererseits. Man fühlte sich selbst betroffen, und es wurde klar, dass globale Entwicklungen durchaus Auswirkungen auf den Einzelnen haben können. Somit wird zurzeit auch von Politik und Wirtschaft wieder eine eher ganzheitliche Sichtweise eingenommen und propagiert.

Für das Management von Unternehmen ist es im Prinzip unerheblich, welche Schwerpunkte und Interessen – welche Werte – im Vordergrund stehen (ethische Betrachtungen seien an dieser Stelle einmal ausgeklammert). Wichtig ist, dass klar ist, welche es sind. Dann kann

sich die Organisation so ausrichten und entsprechende Maßnahmen einleiten, dass diese Ziele verfolgt werden. Grundsätzlich muss sich ein Unternehmen sowohl am Markt als auch an den internen Ressourcen orientieren, um den Unternehmenswert zu steigern. Während sich bei der Marktorientierung die Frage stellt, was genau der Markt nachfragt, liegt der Fokus bei der **Ressourcenorientierung** vor allem auf den **internen Faktoren Mitarbeiter, Innovation, Kunden- und Lieferantenbeziehungen und Leistungserbringung**.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Stellhebel identifiziert und genutzt werden, die die strategischen Ziele realisieren können. Diese sog. Werttreiber oder Erfolgsfaktoren werden in der Literatur nicht einheitlich definiert. Im klassischen Sinne werden unter dem Begriff „Werttreiber“ alle finanziellen Kenngrößen zusammengefasst, die letztendlich zum Shareholder Value führen. Erweiterte bzw. ausgewogene Managementsysteme, wie z. B. die **Balanced Scorecard** oder das **EFQM-Modell**, beinhalten zusätzliche, nicht-finanzielle Faktoren, die diese klassischen Werttreiber beeinflussen, wie z. B. Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation. Dies sind die sog. nicht-finanziellen oder operativen Werttreiber. Die Unterscheidung zwischen Werttreibern und Erfolgsfaktoren ist eher akademischer Art; daher sollen sie im Folgenden als Synonyme behandelt werden.

## Finanzielle Werttreiber

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die klassischen Hebel des Wertsteigerungsmanagements (Nölting 1998, Stelter 1997, zitiert in Töpfer, 2000). Diese gehen von drei grundlegenden finanziellen Zielsetzungen aus (siehe [Abbildung 1](#)):

Beim ersten Ziel soll der Begriff „**Erfolg**“ sehr weit gefasst werden und nicht – wie im klassischen Sinne – sich nur auf den Gewinn oder Verlust beziehen, sondern auch die Liquidität und den Cashflow beinhalten. Mögliche Kennzahlen zur Messung dieser Erfolgsverbesserung sind Gewinn (Verlust), Deckungsbeitrag oder der Cashflow bzw. die Cashflow-Marge. Die Werttreiber sind Verkaufspreise und Kos-

ten; letztere können sich dann weiter aufgliedern, z. B. in Personal-, Material-, Vertriebs- und Verwaltungskosten.

Das Ziel der **Kapitalproduktivität** ist die traditionelle Sichtweise auf die Rentabilität der Investition (ROI), die sich aus dem Produkt aus Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag ergibt. Primär geht es darum, einen gegebenen Erfolg mit einem möglichst geringen Kapitaleinsatz zu erwirtschaften. Die möglichen Stellhebel (Werttreiber) sind in diesem Zusammenhang einerseits ein effizientes Management des Umlaufvermögens, andererseits die gute Auslastung oder teilweise Stilllegung des Anlagevermögens. Die wesentlichen Positionen des Umlaufvermögens sind Lager und Debitoren; somit ist anzustreben, das Volumen der Debitoren zu minimieren, um möglichst wenig Kapital zu binden.

Der Lagerbestand ist zu optimieren; aus Finanzsicht sollte er möglichst gering sein, aus Sicherheitsaspekten sollte ein gewisser Mindestbestand gehalten werden, um lieferfähig zu bleiben. Die Stilllegung von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen reduziert die Bilanzsumme und steigert so die Kapitalproduktivität. Da es sich um nicht betriebsnotwendige Aktiva handelt, ist auch mit keinem negativen Einfluss auf den Erfolg zu rechnen. Eine höhere Auslastung der Anlagen steigert ebenfalls die Kapitalproduktivität. Durch die höhere Auslastung wird mehr produziert und umgesetzt. Bei allen Produkten mit positivem Deckungsbeitrag wird dadurch auch der Gewinn gesteigert. Allerdings handelt es sich bei der Anlagenauslastung streng genommen bereits nicht mehr um

Der Inhalt dieses Artikels ist eines der Ergebnisse eines vom Schweizer Bund geförderten Forschungsprojektes der FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Beteiligte Projektpartner waren Nestlé, Swisscom IT Services, Feinkost Käfer, das Bayerische Rote Kreuz, die Gemeinde Degersheim, Elkuch Eisenring AG, Heynen AG und novem Swiss AG. Für die beschriebenen Inhalte zeichnen sich jedoch ausschließlich die Autoren verantwortlich.

finanzielle Werttreiber; der Einfluss auf das Finanzergebnis ist nur indirekt.

Die **Steigerung des Wachstums** schließlich zielt sowohl auf Umsatz- als auch auf Renditesteigerungen ab. Dies soll durch geographische Expansion erreicht werden, also dadurch, dass erfolgreiche Geschäftsmodelle aus dem Heimmarkt auf andere Märkte und Regionen ausgeweitet werden (Marktentwicklung). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Kernkompetenzen auf neue Geschäftsfelder zu übertragen (Produktentwicklung).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wichtigsten finanziellen Werttreiber sich auf Umsatzsteigerung, Kostensenkung und Verringerung des betriebsnotwendigen Kapitals (Umlauf- und Anlagevermögen) beziehen. Die Frage, wie dies im konkreten Fall realisiert werden kann, beantworten die nicht-finanziellen Werttreiber.

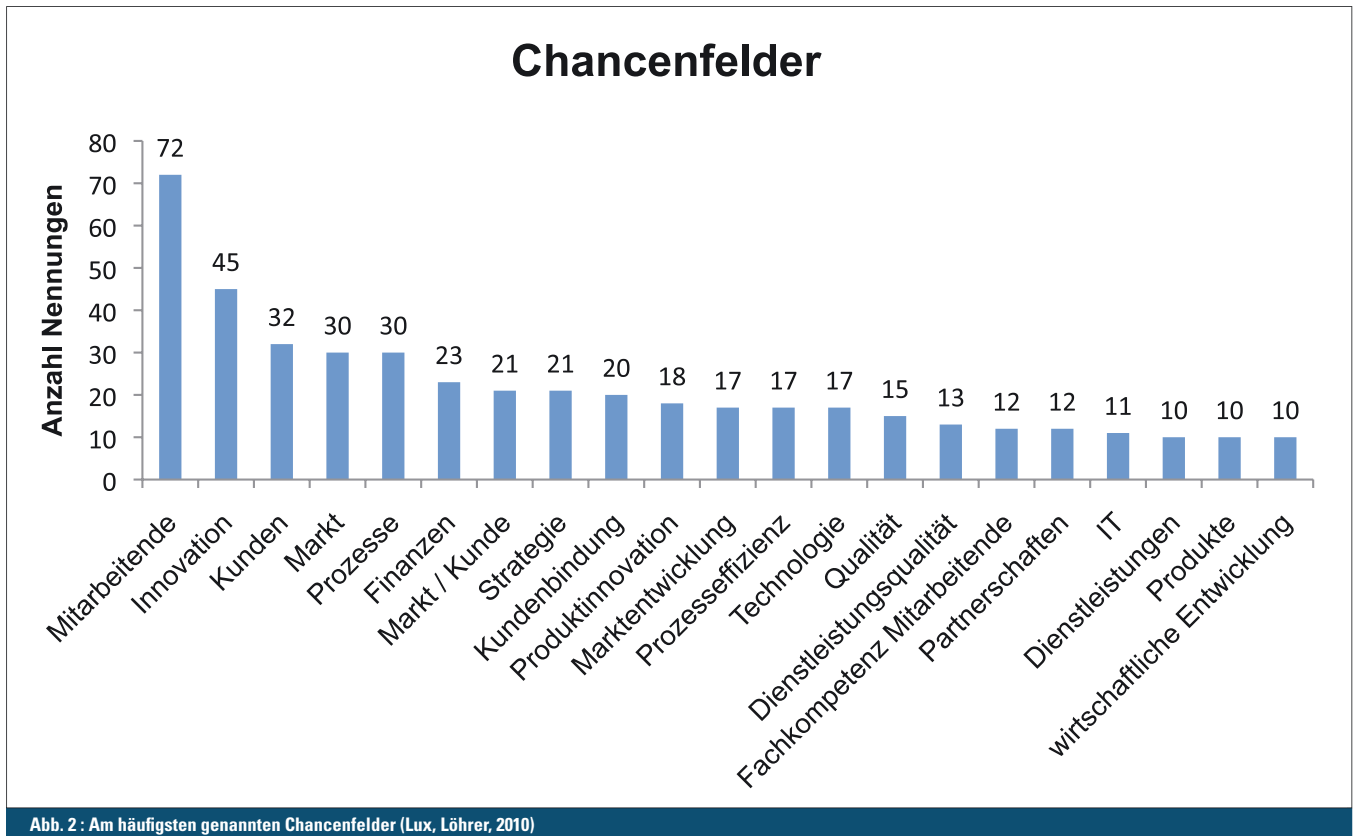
## Nicht-finanzielle Werttreiber

Die nicht-finanziellen Werttreiber sind die den finanziellen vorgelagerten Stellhebel und lassen sich in folgende Kategorien einteilen:

- Kunden und Markt
- Prozesse
- Mitarbeiter („Humankapital“)
- Organisation und Organisationskultur („Organisationskapital“)
- Innovation und Know-how („Informationskapital“)
- Externe Faktoren

Damit ein Unternehmen seinen Umsatz steigern kann, muss es am Markt aktiv sein. Mit möglichst geringem Ressourceneinsatz möglichst viele neue Kunden zu gewinnen oder zusätzlichen Umsatz mit bestehenden Kunden zu machen, das ist das Ziel. Dieses ist jedoch nur zu erreichen, wenn das Unternehmen aus Kundensicht einen Mehrwert schafft, der größer ist als der Mehrwert, den der Wettbewerb schaffen würde.

Mehrwert kann sich dabei in den Produkt- bzw. Serviceeigenschaften manifestieren (**Preis, Qualität, Verfügbarkeit, Auswahl, Funktionalität**), in der Beziehung zum Kunden



(Kundendienst, Partnerschaft) sowie im Markenauftritt und dem Image von Unternehmen oder Produkt.

Sind die wichtigen kundenbezogenen Werttreiber identifiziert, ist abzuschätzen, wie sie sich auf den Umsatz auswirken. Konkret bedeutet es, um wie viel Prozent oder um wie viel Euro oder Schweizer Franken würde sich mein Umsatz erhöhen, wenn ich es schaffe, meine Kundenzufriedenheit um 10 % zu steigern? Dies gilt für den Fall, dass ich „Kundenzufriedenheit“

als einen wichtigen Werttreiber identifiziert habe.

Je nachdem, welche Werttreiber aus Kundensicht definiert wurden, hat dies einen Einfluss auf die Prozessebene. Ist beispielsweise ein niedriger Preis der ausschlaggebende Faktor, um den Umsatz zu steigern, sind schlanke, hocheffiziente Prozesse unabdingbar. Wird hingegen Kundendienst als Erfolgsfaktor definiert, müssen sich die Prozesse am Kunden orientieren. In der Regel beziehen sich die Werttreiber

in der Prozessebene an den Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität. Sie sind nie alle gleichzeitig erreichbar; die Priorisierung ergibt sich aus den Anforderungen und Erwartungen der Kunden.

Sind die relevanten Werttreiber ausgemacht, müssen wiederum die Auswirkungen auf das Finanzergebnis untersucht werden. Dabei gibt es direkte und indirekte Auswirkungen. Mithilfe kundenorientierter Prozesse gelingt es einem Unternehmen beispielsweise, seine Kunden noch zufriedener zu machen und dadurch den Umsatz zu steigern. Durch schlankere Prozesse kann es jedoch auch direkt seine Kostenstruktur beeinflussen. Somit gibt es Auswirkungen auf die Kunden- und die Finanzperspektive.

Die größten Stellhebel und damit die wichtigsten Werttreiber im Unternehmen sind die Mitarbeiter. Erfolgsfaktoren wie Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit, -loyalität und -kompetenz haben entscheidenden Einfluss auf die Prozess- und Kundenperspektive und damit indirekt auf den finanziellen Erfolg. Inkompetente Mitarbeiter machen mehr Fehler, dadurch steigen die Prozesskosten (Ausschuss, Nacharbeit etc.), und die Kunden werden weni-

#### Autoren



#### Andreas Löhner

ist Dozent in den Bereichen Finanzen und Controlling an der FHS St. Gallen. In gleichen Themen berät er auch Unternehmungen und ist zusätzlich am Forschungsprojekt „Risiko-Scorecard“ der FHS St. Gallen beteiligt.

E-Mail: andreas-loehner@fhsg.ch

#### Prof. Dr. Wilfried Lux

ist Leiter des Kompetenzzentrums für Finanzen und Controlling am Institut für Unternehmensführung der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Strategisches Controlling, Performance Management, Balanced Scorecard, Chancen- u. Risikomanagement und Projekt- u. Prozessmanagement.



ger kompetent bedient, sind unzufriedener – der Umsatz sinkt. Umgekehrt wirken sich kompetente und motivierte Mitarbeiter positiv auf Umsatz- und Kostenstruktur des Unternehmens aus.

Ebenfalls starke Werttreiber befinden sich in der **Organisation** per se – in ihrer **Struktur**, **Kultur** und ihrem **Know-how** (Organisations- und Informationskapital). Flache, dynamische Strukturen ermöglichen eher Innovationen als bürokratische und starre Hierarchien. Hingegen bieten letztere mehr Konstanz und Sicherheit in stabilen Umgebungen. Die Entscheidung, welche Werttreiber relevant sind, hängt immer davon ab, welche strategischen Ziele verfolgt werden.

Die bisher dargestellten Werttreiber befinden sich – mit Ausnahme der Kunden – innerhalb der Organisation. Darüber hinaus gibt es weitere externe Faktoren, die sich auf Unternehmen auswirken. Sie lassen sich in **wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische** und **ökologische Faktoren** unterteilen. Während die unternehmensinternen Werttreiber in der Regel mit mehr oder weniger grossem Aufwand beeinflussbar sind, ist dies bei den externen Faktoren – wenn überhaupt – nur sehr indirekt und eingeschränkt möglich. Die externen Faktoren bilden somit einen Rahmen, der sich dann – je nach Situation oder Strategie – als Chance

(positiver Werttreiber) oder als Risiko (negativer Werttreiber) entpuppt.

Abbildung 2 zeigt die im Rahmen einer empirischen Erhebung der FHS St.Gallen (2010) am häufigsten genannten Chancenfelder (die insgesamt 691 genannten Chancefaktoren wurden zu 86 Chancenfeldern zusammengefasst).

### Negative Werttreiber: Risiken

Den positiven (finanziellen und nicht-finanziellen) Werttreibern wirken jedoch Kräfte entgegen, die den Erfolg beeinträchtigen oder gar verhindern können. Diese sind daher negative Werttreiber und damit nichts anderes als Risiken. In den Wirtschaftswissenschaften wird Risiko einerseits als „Gefahr einer negativen Zielabweichung“, einer „Kombination von Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen“ oder als „Auswirkungen von Unsicherheiten auf Ziele“ definiert (Brühwiler, 2006).

Im Rahmen der o.g. empirischen Erhebung wurden insgesamt 597 Risiken genannt; diese wurden zu 84 Risikofeldern zusammengefasst. Diejenigen mit mindestens 10 Nennungen sind in Abbildung 3 dargestellt.

Ziel ist es, die Auswirkungen dieser Risiken bzw. negativen Werttreiber zu minimieren.

Dazu ist ein **funktionierendes Risikomanagement erforderlich**. Die Definition von Risikomanagement, basierend auf einem grundlegenden Konzept, berücksichtigt den ganzen Prozess mit klaren Aufgaben und Verantwortungsbereichen. Der Prozess wird durch Führungskräfte ausgeführt und bei der Strategiedefinition und der Umsetzung angewendet. Das Ziel des Risikomanagements ist es, mögliche Unsicherheiten zu erkennen und gezielt im Sinne des Unternehmens zu steuern (Deutsches Institut für interne Revision e.V., 2006). Ein erfolgreiches Risikomanagement sollte sich kontinuierlich mit den relevanten Risiken auseinandersetzen (Kirchner, 2002).

### Risiko-Scorecard: ein integrierter Ansatz zur Überwachung von Chancen und Risiken

Obgleich es immer wieder Versuche gegeben hat, die Umsetzung von Chancen (Strategieumsetzung) und das Risikomanagement zu integrieren (vgl. Tewald, 2005), hat sich keiner dieser Ansätze de facto durchsetzen können. Im Folgenden wird eine sog. **Risiko-Scorecard** beschrieben, die zudem Aussagen darüber erlaubt, wie sich Werttreiber auf das Finanzergebnis einer Unternehmung auswirken. Im Wesentlichen wird sie in drei Schritten erstellt:

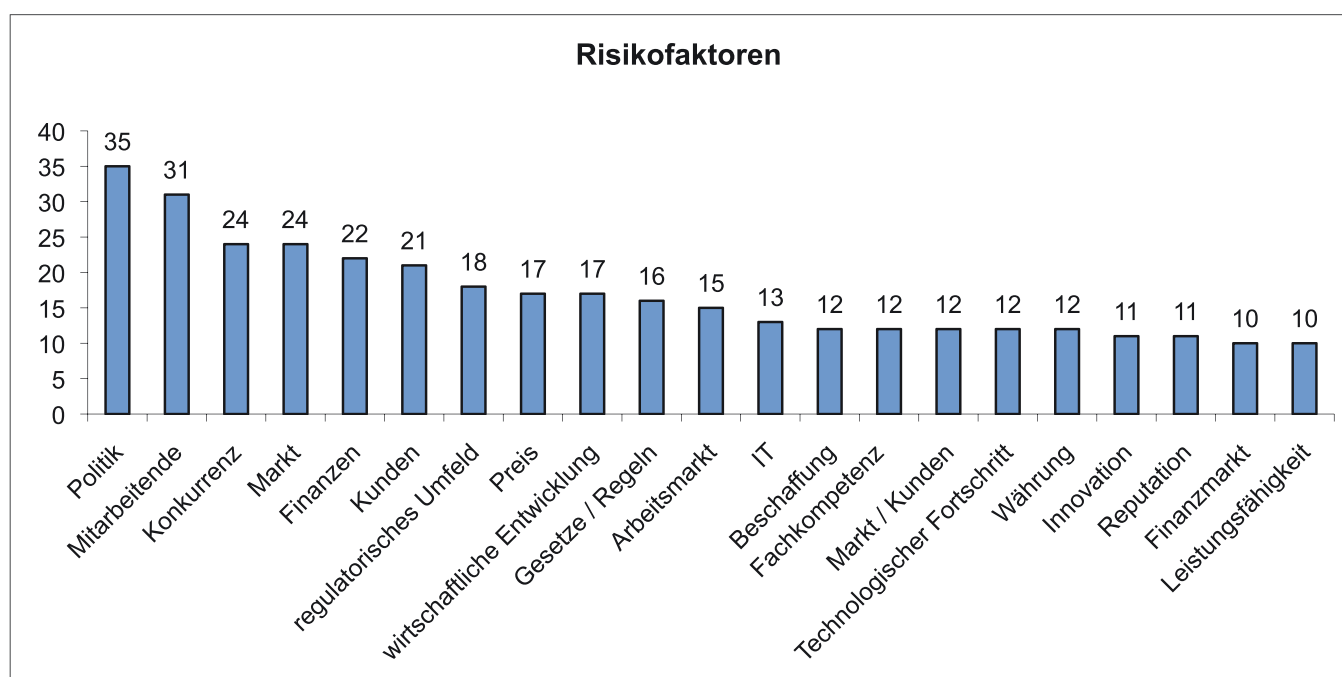


Abb. 3: Die am häufigsten genannten Risikofelder (Lux, Löhner, 2010)

BSC-Perspektive	Erfolgsindikator	Definition	Strategisches Ziel	Datenquelle	Verantwortung für Datenerhebung	Erhebungshäufigkeit	Kosten der Datenerhebung	Planwert	Istwert
Finanzen	Umsatzwachstum	$((\text{Umsatz t1} - \text{Umsatz t0}) / \text{Umsatz t0}) * 100$	Erreichen eines substantiellen Marktanteils	ERP-System	Hr. Leitner	monatlich		20%	13%
	ROS	$(\text{EBIT} / \text{Nettoerlöse}) * 100$	Erwirtschaften eines nachhaltigen Unternehmenswertes	ERP-System	Hr. Garcia	monatlich		4%	2,85%
	EVA-Marge	$\text{NOPAT} - (\text{Geforderte Gesamtkapitalrendite} * \text{Investiertes Kapital})$ 1 = z.B. WACC	Erwirtschaften eines nachhaltigen Unternehmenswertes	ERP-System	Hr. Garcia	monatlich		2%	1%
Kunden	Kundenzufriedenheitsindex	Indexwert gemäss Fragebogen	Aufbau des Images	manuell	Hr. Leitner	jährlich		95%	85-95%
	Relativer Marktanteil	$(\text{Eigener Marktanteil} / \text{Summe der Marktanteile der 3 Hauptkonkurrenten}) * 100$	Erreichen eines substantiellen Marktanteils	manuell	Hr. Leitner	jährlich		Steigerung um 10%	Deutsch-CH: 30% (Türen), 20% (Fenster), 5/8% (Verbund), 10% (Textil); D: 15%
	Key Account Ratio	$(\text{Umsatz mit Key Accounts} / \text{Gesamtumsatz}) * 100$	Nischenstrategie im Teppichsektor	CRM-System	Hr. Leitner	monatlich		80%	?
	Neukundenrate	$(\text{Anzahl Neukunden} / \text{Gesamtanzahl Kunden pro Jahr}) * 100$	Expansion in die Westschweiz und nach Frankreich	CRM-System	Hr. Leitner	monatlich		20%	5%
	Absatzmittlerquote	$(\text{Umsatz mit Händlern und Distributoren} / \text{Gesamtumsatz}) * 100$	Stärkung des Vertriebs über Händler und Distributoren	ERP-System	Hr. Leitner	monatlich		40%	10%

Abb. 4: Beispiel einer Strategy Map (Auszug)

1. Erstellen einer Strategy Map
2. Ergänzen der Strategy Map durch strategische Risiken
3. Abschätzen der jeweiligen Auswirkungen

umzusetzen, müssen sie konkretisiert werden. Das bedeutet, dass vor allem

- Kennzahlen zu deren Messung definiert,
- Maßnahmen inkl. Zeitplanung zur Zielerreichung festgelegt und
- Verantwortlichkeiten zugeordnet werden

von dem neuen Konzept zu überzeugen. Die Maßnahmen werden bereits umgesetzt, denn das Konzept soll in den nächsten zwei bis drei Jahren erste Früchte tragen.

### Erstellen einer Strategy Map

Zur Darstellung der Strategiem Umsetzung eignet sich das Konzept der Strategy Map als Rahmengerüst sehr gut. Die Strategy Map ist eine „Konstruktion“, welche die vier Perspektiven einer Balanced Scorecard von „oben nach unten“ auflistet. Ganz oben finden sich die generischen finanzstrategischen Ziele der Unternehmung, z. B. Umsatzsteigerung oder Erhöhung der Anlagenauslastung. An zweiter Stelle folgen die Ziele der Kundenperspektive, also vor allem Produkt- und Serviceeigenschaften, Kundenbeziehung und Image beim Kunden; als Nächstes folgen die Ziele der Prozessperspektive und schließlich die Ziele der immateriellen Vermögenswerte, unterteilt nach Human-, Informations- und Organisationskapital.

#### Ein Beispiel

*Die Firma Elkuch Eisenring AG in Jonschwil, St. Gallen, ist ein Unternehmen in der Metallbearbeitung. Im Schweizer Markt bekannt ist Elkuch Eisenring vor allem als Anbieter von Zargen (Türrahmen) und Brandschutztüren. Das Unternehmen hat es sich nun aber zusätzlich auf die Fahne geschrieben, mit einem neuartigen Konzept, Elkuch City, an den Markt zu gehen. Als Zielgruppe wurden vor allem Städte und Gemeinden in der Deutschschweiz definiert.*

*Inhaltlich handelt es sich dabei um Busstationen, Fahrradparksysteme, Toiletten etc. – mit dem Ziel im öffentlichen Raum durch ein modulares Konzept mehr Ästhetik in der Gestaltung der Fahrmisbauten zu schaffen, das den Städteplanern aber dennoch Freiraum für Individuelles erlaubt. Zur Umsetzung dieses Zieles wurde der Vertriebsleiter als Verantwortlicher festgelegt. Gemessen wird die Zielerreichung vor allem durch den Umsatz in diesem Bereich und durch Marktanteile. Ebenfalls in den Verantwortungsbereich des Vertriebsleiters fallen die Maßnahmen zur Zielerreichung. Vor allem geht es dabei darum, Termine mit der öffentlichen Hand zu vereinbaren, um sie*

### Ergänzen der Strategy Map durch strategische Risiken und Abschätzen der Auswirkungen

Durch das systematische Ergänzen der Strategy Map durch strategische Risiken entsteht die **Risiko-Scorecard** (vgl. Abbildung 5). Dazu sind die folgenden Schritte notwendig:

- 1) Zuordnen der relevanten Risiken zu den strategischen Zielen.
- 2) Auflisten der nicht zuzuordnenden (strategischen) Risiken.
- 3) Identifizieren einer Kennzahl zur Risikomessung (Key Risk Indicator – KRI): Im Einzelfall ist zu entscheiden, ob ein KRI sinnvoll ist. Beim Wechselkursrisiko beispielsweise bietet sich der entsprechende Wechselkurs als Kennzahl an (oder eine prozentuale Veränderung). Das Risiko politischer Veränderungen lässt sich schon viel schwieriger in Form einer Kennzahl ausdrücken. In einem solchen Fall ist es durchaus legitim, die Auswirkungen des Risikos (anstatt des KRIs) auf das strategische Ziel zu schätzen (siehe Punkt 5).
- 4) Erheben von Plan- und Istwert dieser Kennzahl (falls ein KRI definiert wurde).
- 5) Auswirkung des KRI auf das strategische Ziel bzw. den Key Performance Indicator (KPI): Diese Auswirkung kann entweder als



Kritischer Erfolgsfaktor / Strategisches Ziel	Erfolgsindikator (KPI)	Planwert (KPI)	Istwert (KPI)	Risiko (zielbezogen)	Key Risk Indicator (KRI)	Planwert (KRI)	Istwert (KRI)	Geschätzte Auswirkung des Risikos auf KPI	Wahrscheinlichkeit	Gewichtung der Auswirkung auf den KPI	Risiko-schwelle / Toleranz	Ist-Auswirkung auf KPI	Massnahmen (Risk Controls / Actions)	Auswirkung auf Erfolgsposition (Umsatz, HK, GK, ...)	Auswirkung in CHF
Aufbau des Images als Schweizer Anbieter qualitativ hochwertiger Produkte	Kundenzufriedenheitsindex	95%	85-95%	Hohe Kosten mit ungewissem Ausgang	Zunahme Marketingkosten	10%	20%	-30%	20%	100%	-10%	-8,00%	keine Massnahmen	Marketing und Vertrieb	-114
Stärkung des Vertriebs über Distributoren und Händler	Absatzmittlerquote	40%	10%	Keine direkte Kontrolle über Distributoren und Absatzmittler	Prozentsatz der Absatzmittler und Distributoren die mit Konkurrenz zusammenarbeiten	50%	80%	-5%	40%	100%	-4%	-2,00%	Direktmarketing für Absatzmittler verstärken	Nettoerlöse	-3.960
	Anzahl von Kontakten zu Händlern und Distributoren	200 (4 Kontakte pro Vertriebsmitarbeiter; insgesamt 50 Mitarbeiter)	100	Risiko (nicht zielbezogen)	Key Risk Indicator (KRI)	Planwert (KRI)	Istwert (KRI)	Geschätzte Auswirkung des Risikos auf Erfolgsposition	Wahrscheinlichkeit		Risiko-schwelle / Toleranz		Massnahmen (Risk Controls / Actions)	Auswirkung auf Erfolgsposition (Umsatz, HK, GK, ...)	Auswirkung in CHF
				Steigende Rohstoffpreise	Preisindex Rohstoffe	105%	110%	-5%	50%		-5%	-2.500%	keine Massnahmen	Materialeinsatz (Herstellkosten)	-2.427
				Zunehmender Wettbewerbsdruck durch die Konkurrenz	Anzahl direkter Wettbewerber	5	8	-5%	40%		-10%	-2.000%	keine Massnahmen	Nettoerlöse	-3.960
				Vermehrte Kosten durch Umweltauflagen	Anzahl relevanter Umweltauflagen	10	15	-3%	20%		-3%	-0.600%	keine Massnahmen	Herstellkosten	-583
				Schwierigkeit, an qualifizierte Mitarbeiter zu kommen	Durchschnittliche Dauer der Personalsuche in Tagen	60	100	-15%	40%		-5%	-6.000%	Verstärkt Präsenz an Hochschulen und Gewerbeschulen zeigen	Gewinn	-329
				Mitarbeiterfluktuation durch Kulturänderung	Fluktuationsrate	2%	5%	-10%	30%		-5%	-3.000%	keine Massnahmen	Gewinn	-164

Abb. 5: Beispiel einer Risiko-Scorecard (Auszug)

- Prozentwert oder als absoluter Euro- oder Frankenbetrag geschätzt werden.
- Wahrscheinlichkeit, dass sich der KRI so auf den KPI auswirkt, wie in Schritt 5 geschätzt.
  - Falls sich ein Risiko auf mehrere strategische Ziele gleichzeitig auswirkt, muss eine Gewichtung des Gesamtschadens vorgenommen werden.
  - Kalkulieren der Auswirkungen durch Multiplizieren von Schadensausmaß, Wahrscheinlichkeit und Gewichtung.
  - Festlegen von Toleranzwerten für den KPI: Prozentual oder in absoluten Werten.
  - Definieren von Maßnahmen, falls die Toleranzwerte überschritten werden.
  - Abschätzen der Auswirkungen auf das Finanzergebnis: Hier werden die unter Punkt 8 kalkulierten Auswirkungen der Risiken noch einmal relativiert. Die unter Punkt 10 definierten Maßnahmen dienen dazu, den Risiken entgegenzuwirken.

**Fazit**

Der oben beschriebene Ansatz manifestiert eine Möglichkeit, Chancen und Risiken darzu-

stellen und die finanziellen Auswirkungen von Werttreibern greifbar zu machen. Dies sollte jedoch nicht zu der illusorischen Annahme verleiten, dass diese Zahlen exakt bzw. objektiv sind. An vielen Stellen muss mit Annahmen und Schätzungen gearbeitet werden, so dass es sich bei dieser Darstellung um ein mögliches Szenario handelt. Aber **es ist immer noch besser, grundsätzlich richtig als exakt falsch zu liegen.**

**Quellen**

Brühwiler, B. (2006): Risikomanagement als Führungsaufgabe. Unter Berücksichtigung der neuesten internationalen Standardisierung, 2. Auflage, Haupt-Verlag, Bern  
 Deutsches Institut für interne Revision e.V. (2006): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk. Zusammenfassung, Frankfurt/Main  
 Halek, P.H. (2004): Chancenmanagement – Audit (Ausgabe 1-2). Der Schweizer Treuhänder  
 Kirchner, M. (2002): Risikomanagement. Problemaufriss und praktische Erfahrungen unter Einbeziehung eines sich ändernden unternehmerischen Umfelds, Rainer Hampp Verlag, München, Mering

Lux, W., Löhner, A (2010): Chancen- und Risikoscorecard. St.Gallen  
 Nölting, A. (1998): Hebelwirkung, in: Manager Magazin, 5/1998, 28. Jg., S. 114 - 125  
 Risk Management Association e.V. (2006): RMA Standard „Risiko- und Chancenmanagement“, München  
 Stelter, D. (1997): Implementierung von Wertmanagement, in: The Boston Consulting Group: Allgemeines zum Shareholder Value Management, Sonderdruck aus dem „Handbuch Corporate Finance“ 1997, Deutscher Wirtschaftsdienst  
 Tewald, C. (2005): Balanced Scorecard und Risikomanagement: Beurteilung verschiedener Integrationsmöglichkeiten des Risikomanagements in die Balanced Scorecard; in: CM Controller Magazin 1/2005, S. 17 - 24  
 Töpfer, A. (2000): Das Management der Werttreiber – Die Balanced Scorecard für die Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt



## INTERVIEW

**Exklusiv und nur online verfügbar**

Dipl.-BW Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS) und Leitender Fachredakteur des Internationalen Controller Vereins (ICV) eV im Gespräch mit Angelika Henkel von der Firma Stabilo.



# Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels

von Stefani Rahmel, Malte Rönz und Wolfgang Völl

Deutschland steht vor einem tiefgreifenden Umbau seiner Energieversorgung. Die fundamentalen Änderungen in den regulatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellen die Energieversorgungsunternehmen (EVU) vor **vielschichtige Herausforderungen**.

Den aktuellen politischen Diskussionen folgend, werden nach der im Vorjahr beschlossenen Laufzeitverlängerung die deutschen Kernkraftwerke stufenweise bis 2021/2022 abgeschaltet (AtG).<sup>1</sup> Damit einhergehend stellen sich Forderungen nach einem massiven **Ausbau erneuerbarer Energien (EEG)**<sup>2</sup> wie auch den für den Transport **notwendigen Netztrassen**. Das bedeutet einen Balanceakt zwischen hohen Investitionen für den technischen Ausbau, dem Kampf um etwaige Fördermittel, einer angepassten Preis- und Tarifpolitik sowie erhöhten Kostenbestandteilen (Abschreibungen, Rekultivierung und Brennelementesteuer etc.). Darüber hinaus verschärfen weitere Themen wie **Smart Grids**, der Ausbau **dezentraler Netze** sowie der Ausbau von **Speichermöglichkeiten** bei der Energie-Einpeisung die Ergebnissituation und den Handlungsdruck der EVU.

## Neue Gesetzgebung und aktuelle Trends erfordern Anpassung der bestehenden Unternehmenssteuerungsmodelle

Um in diesem stark volatilen Umfeld Wachstumschancen optimal zu nutzen, müssen die Auswirkungen dieser „**Kursänderungen**“ auf die EVU – hinsichtlich des Leistungsspektrums

(z. B. Energiemix) genauso wie hinsichtlich eventuell notwendiger Umstrukturierungen innerhalb der EVU – antizipiert werden. Es sind **zukunftsfähige Steuerungsmodelle** notwendig, die dies unterstützen.

**Gefordert ist eine aktive Unternehmenssteuerung.** Dabei bedeutet aktive Unternehmenssteuerung, sich Ziele zu setzen, wie sich das Unternehmen zukünftig entwickeln soll, und zielführende Strategien zu erarbeiten. Eine aktive Unternehmenssteuerung bringt zum Ausdruck, sich nicht bedingungslos den Marktentwicklungen hinzugeben, sondern die sich bietenden Chancen und Möglichkeiten zu suchen. Solche Chancen und Möglichkeiten sind aber nur dann erkennbar, wenn geeignete Messsysteme (z. B. einzelne Kennzahlen) auf den einzelnen Ebenen innerhalb der Unternehmenshierarchie zur Anwendung kommen. Nur wenn die „**richtigen**“ **organisatorischen Unternehmenseinheiten mit den „richtigen“ Kennzahlen** gesteuert werden, ist eine zielführende, aktive Unternehmenssteuerung möglich.

Wie sehen nun aktuell die Steuerungsmodelle von EVUs in der Praxis aus und wo sehen die Unternehmen zukünftig Änderungsbedarf? Sind die EVUs auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen vorbereitet?

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Management- und Technologieberatung BearingPoint eine Untersuchung durchgeführt, für die Gespräche mit Entscheidungsträgern verschiedener EVUs geführt sowie deren Geschäftsberichte analysiert wurden. Differenziert wurde in

der Betrachtung zwischen den großen europäischen Versorgern und deutschen Regionalversorgern/Stadtwerken (regional tätige Unternehmen mit teilweise eigener Energieerzeugung).

## Angewandte Steuerungsmodelle von EVUs

### Organisationsstrukturen und Steuerungshierarchien

Ein elementarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung ist die **organisatorische Ausrichtung** anhand von Steuerungseinheiten. EVUs untergliedern ihre Steuerungs-, bzw. Berichtseinheiten im Allgemeinen nach hierarchischen Merkmalen, wie Wertschöpfungsstufen, Regionen, Produkten, aber auch Einzelgesellschaften.

Auf **Konzernebene** findet sich vielfach eine Matrix der Steuerungshierarchien wieder. Hierdurch kann beispielsweise parallel nach einzelnen Wertschöpfungsstufen, den Regionen und nach Produkten gesteuert werden. Im Rahmen dieser Matrixhierarchien erfolgt die Definition von Verantwortungsbereichen häufig auch auf den nachgelagerten Organisationsebenen.

Regionalversorger/Stadtwerke waren auf der **ersten Berichtsebene** bereits in den letzten Jahren primär nach Wertschöpfungsstufen (Erzeugung, Handel/Beschaffung, Netz, Vertrieb) und zweitrangig nach Produkten ausgerichtet (vgl. [Abbildung 1](#)). Auch die großen Energieversorger konzentrieren sich zunehmend

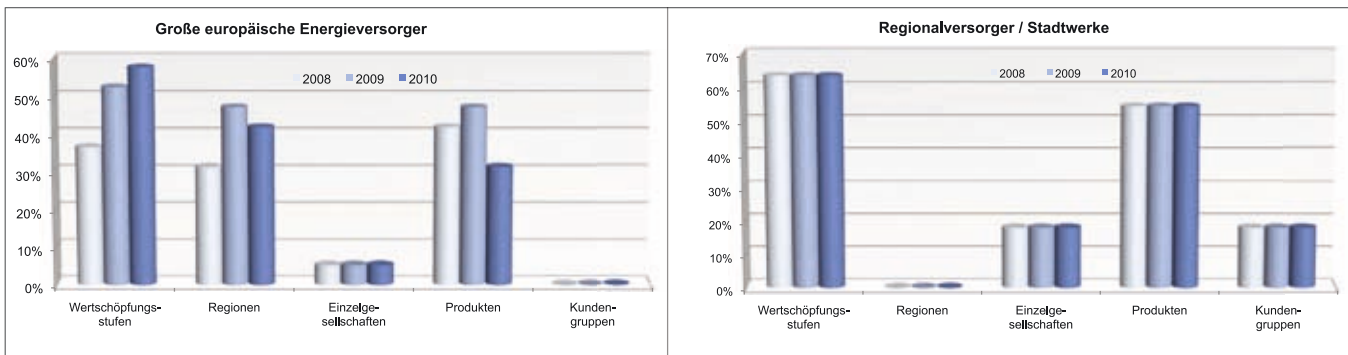


Abb. 1: Merkmale der Organisationsstruktur in der 1. Berichtsebene

auf Wertschöpfungsstufen. Hinsichtlich der Wertschöpfungsstufen zielt bei EVUs der Fokus auf höhere Transparenz über echte Werttreiber; dies wird vor allem durch eine verstärkte Prozessorientierung erreicht, einhergehend mit der an Wertschöpfungsstufen orientierten Steuerung. Im Unterschied zu den großen Versorgern wird in kleinen Stadtwerken bereits auf erster Ebene nach Kundengruppen gesteuert.

Auf **zweiter Berichtsebene** wird der Schwerpunkt bei den großen europäischen Energieversorgern, wie auch bei den Regionalversorgern/ Stadtwerken auf Technologien/Produkte (z. B. Strom, Gas, Wasser) sowie auf Wertschöpfungsstufen in Abhängigkeit der ersten Berichtsebene gelegt.

**Steuerungskennzahlen**

Die „richtigen“ Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens zu identifizieren, stellt für die Unternehmen – nicht zuletzt aufgrund der **Vielzahl an verfügbaren Kennzahlen** (vgl. Abbildung 2) – eine Herausforderung dar.

Es kann nicht zwingend davon ausgegangen werden, dass von einer Kennzahl, die Bestandteil der Management-Berichterstattung ist, eine

Steuerungswirkung ausgeht. Die Geschäftsberichte wurden daher daraufhin analysiert, welche Kennzahl für den Zweck der Unternehmenssteuerung genannt wird.

Bei den **großen Energieversorgern** (vgl. Abbildung 3) dominieren auf der Ebene des Konzerns **ergebnisbasierte Kennzahlen** (EBIT und EBITDA) sowie **wertorientierte Kennzahlen** (ROCE, Kapitalkosten vor Steuern und Value Added).

Das Berichtswesen der **Stadtwerke** konzentriert sich häufig lediglich auf **ergebnisbasierte Größen**: EBIT, EBITDA (vgl. Abbildung 4), aber auch beispielsweise die Rohmarge wird hier als relevante Steuerungskennzahl genannt.

Einzelne Gespräche mit Verantwortlichen aus dem Kreis der großen Energieversorger zeigten, dass **Cash-Flow-basierte Kennzahlen** bereits in der jüngeren Vergangenheit als Steuerungsgrößen an Bedeutung gewonnen haben, hervorgerufen durch den entstandenen Mar-

gendruck. Bei Stadtwerken wird ein Cash-Flow häufig zwar ermittelt, allerdings nicht für Zwecke der Unternehmenssteuerung, sondern beispielsweise nur für Projektkalkulationen.

Die Frage, wie eine Steuerungswirkung erzielt werden kann, ist häufig gekoppelt an bestimmte Anreize. Es wird vereinfachend angenommen, dass eine Kennzahl, die zur Ermittlung des Bonus herangezogen wird, eine bestimmte Steuerungswirkung entfaltet. Wie die Praxis zeigt, sind solche Anreizregelungen lediglich bei den großen Energieversorgern verankert. Eine Analyse anreizrelevanter Kennzahlen im Jahr 2010 bei zehn der großen europäischen Energieversorger zeigt Abbildung 5.

Ergebniskennzahlen	Rentabilitätskennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatz</li> <li>EBIT</li> <li>EBITDA</li> <li>NOPAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROCE</li> <li>Gesamtkapitalrentabilität</li> <li>EBIT-Marge</li> <li>RoI</li> </ul>
Liquiditätskennzahlen	Cash Flow Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Working Capital</li> <li>Forderungsreichweite</li> <li>Forderungsausfallquote</li> <li>Verschuldungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Free Cash Flow</li> <li>Operativer Cash Flow</li> <li>CF Umsatzrentabilität</li> <li>CF Eigenkapitalrentabilität</li> </ul>
Wertorientierte Kennzahlen	Spezifische Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic Profit</li> <li>EVA</li> <li>WACC</li> <li>Value Spread</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kraftwerksverfügbarkeit</li> <li>Installierte Kapazität</li> <li>Ungeplante Ausfallzeit</li> <li>Effizienz</li> </ul>

Abb. 2: Cluster von Kennzahlen inklusive Kennzahlenbeispiele

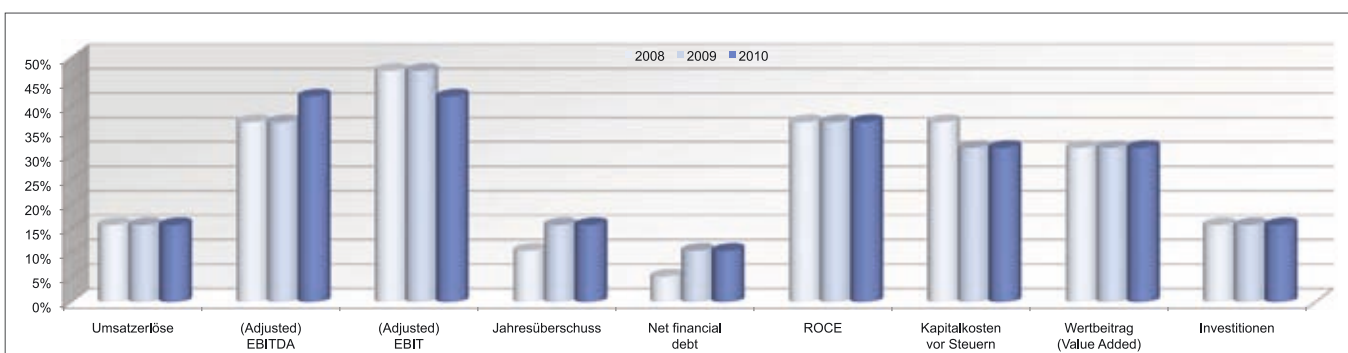


Abb. 3: Kennzahlen zur Steuerung großer Energieversorger

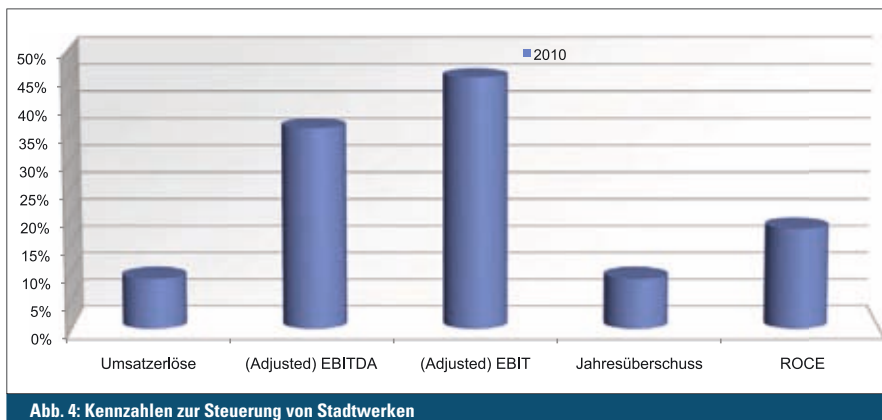


Abb. 4: Kennzahlen zur Steuerung von Stadtwerken

### Aktuelle Rahmenbedingungen stellen neue Anforderungen an die Unternehmenssteuerung

Die Rahmenbedingungen in der Energiewirtschaft erfordern es, die bisher in den EVUs angewandten Steuerungsmodelle zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.

#### Energiewende

Die Energiewende der Bundesregierung, im Wesentlichen über das AtG und EEG eingeleitet, muss zu einer **Angleichung des Geschäftsmodells der EVU an die neuen Rah-**

**menbedingungen** führen. Die politische Unsicherheit sowie der äußere Zwang, sich von Atomkraft zu trennen und erneuerbare Energien zu fördern, erfordert eine Abkehr von einer rein regional ausgerichteten Unternehmenshierarchie hin zu wertschöpfungsgetriebener Steuerung (Erzeugung, Handel/ Beschaffung, Netz, Vertrieb).

Die Erzeugungseinheiten sollten in einem Bereich mit klar definierten verantwortlichen Personen gebündelt sein, so dass auf das jeweilige regulatorische und politische Umfeld schnellstens reagiert werden kann, ohne verschiedene Unternehmensbereiche anpassen zu müssen.

Diese „**Straffung**“ der **Organisation** schafft Flexibilität und führt zu geringeren Durchlaufzeiten von Entscheidungen. Darüber hinaus erhöht eine derartige Steuerung für EVUs die Möglichkeit, die hohen Investitionen und den daraus resultierenden Finanzierungsbedarf auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen (z. B. Netze oder Erzeugung) zu „manövrieren“. Die damit erzeugte Trennung von Kernfunktionen und unterstützenden Funktionen begünstigt zudem eine Kostenoptimierung der unterstützenden Funktionen durch Bündelungen von Aufgaben.

Neben den genannten organisatorischen Entwicklungen bringt die Energiewende eine zunehmende **Bedeutung von „neuen“ Kennzahlen** und damit eine Anpassung der steuerungsrelevanten Kennzahlen mit sich: Technologiebezogene Kennzahlen, wie zum Beispiel Rückbaukosten bei Kernkraftwerken, werden an Bedeutung gewinnen. Operative Kennzahlen werden zunehmend wichtiger, wie beispielsweise Energieverlustmengen von Kraftwerken, die gerade in Zeiten der geringer werdenden Energieerzeugung von großer Bedeutung sind, sowie **CO<sub>2</sub>**-bezogene Kennzahlen, deren Relevanz gerade vor dem Hintergrund der an Bedeutung gewinnenden Kohle steigt.

#### (Dezentrale) Energieerzeugung

Während Stadtwerke bisher häufig überwiegend als Versorger agieren und geringe oder keine eigenen Erzeugungskapazitäten vorhalten, geht die Entwicklung hin zu einem **stärkeren Ausbau eigener Erzeugungskapazitäten**. Grund ist die Komplexität und schlechte Planbarkeit einer strukturierten Strombeschaffung, so dass die Stadtwerke einen Anreiz haben, die eigene Erzeugung auszubauen. Dies führt zu **erhöhten Investitionen** und damit auch zu einer **zunehmenden Relevanz des Cash-Flows**. Zudem wird die zielgerichtete Steuerung der eigenen Erzeugungskapazitäten notwendig, das heißt operative Kennzahlen (Kapazitäten, Verfügbarkeiten) treten in den Vordergrund.

Generell ist eine **Entwicklung in Richtung dezentraler Energieerzeugung** zur Sicherung

#### Autoren



**Stefani Rahmel**  
 ist Partnerin im Bereich „Finance Transformation“ bei der BearingPoint GmbH in Düsseldorf, mit Branchenschwerpunkt Utilities.  
 E-Mail: stefani.rahmel@bearingpointconsulting.com

#### Malte Rönz

ist Business Consultant im Bereich „Finance Transformation“ bei der BearingPoint GmbH in Hamburg.  
 E-Mail: malte.roenz@bearingpointconsulting.com



**Dr. Wolfgang Völl**  
 ist Business Advisor im Bereich „Business Strategy & Transformation“ bei der BearingPoint GmbH in Düsseldorf.  
 E-Mail: wolfgang.voell@bearingpointconsulting.com

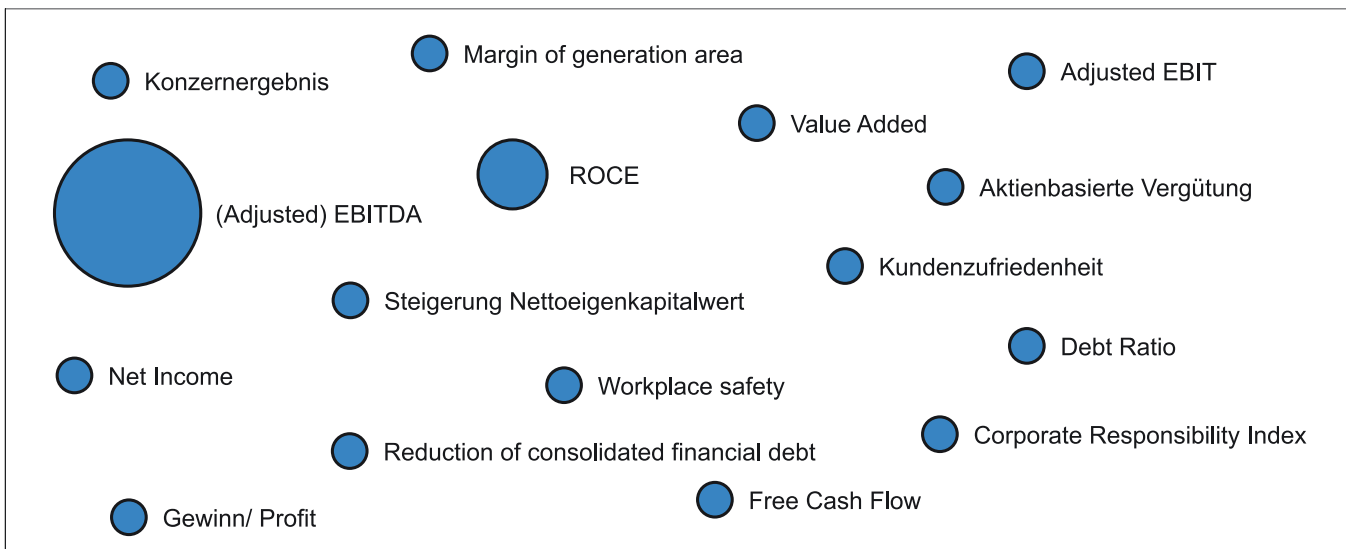


Abb. 5: Verbreitung incentivierungsrelevanter Kennzahlen in 2010 bei den großen europäischen Energieversorgern

einer stabilen Energieversorgung (z. B. durch Windräder, Wasserkraftwerke, Blockheiz- und Biomassekraftwerke, Solarmodule) zu beobachten. Die Vervielfachung von Standortentscheidungen, der Ausbau des Verteilungs- und Transportbereichs und der Speicherkapazitäten und die damit einhergehenden Investitionen bedingen eine steigende Bedeutung von Wirtschaftlichkeits-/Investitionsrechnungen und deren Qualität, um eine aktive Unternehmenssteuerung zu ermöglichen. **Systemgestützte Szenarienrechnungen**, mittels derer die zukünftige Entwicklung von Angebot, Nachfrage und Transportinfrastrukturen sowie der damit einhergehenden Preise beschrieben werden können, erlauben zum Beispiel eine wirtschaftliche Bewertung von Kosten und Nutzen unterschiedlicher regenerativer Energien unter Berücksichtigung technischer Restriktionen. Sie unterstützen damit eine aktive Unternehmenssteuerung.

## Wertorientierung

Um die Finanzierung der notwendigen Anpassungen an die aktuellen Marktentwicklungen zu gewährleisten und gleichzeitig den nachhaltigen Erfolg der individuellen Strategien messbar zu machen, sind die EVUs heute stärker denn je gezwungen, die **Interessen der Kapitalgeber** bei der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen. Mit dem Ziel, **die interne und externe Transparenz** zu erhöhen, werden zunehmend wertorientierte Kennzahlen benötigt, um potenziell wertschaf-

fende Investitionen zu identifizieren und die damit erzielte Wertschöpfung kontrollieren zu können. Diese gilt insbesondere für die großen EVUs, aber auch für Regionalversorger/Stadtwerke, die zunehmend eine privatwirtschaftliche Anteilseignerstruktur aufweisen und sich am Kapitalmarkt finanzieren.<sup>3</sup>

Die Untersuchung hat gezeigt, dass zur Ermittlung von wertorientierten Kennzahlen in der Praxis häufig **Vereinfachungen** in Kauf genommen werden (z. B. **Vernachlässigung von Conversions beim EVA-Ansatz**). Andererseits werden bestehende theoretische Konzepte auch kritisch betrachtet und modifiziert. Beispielsweise werden bei RWE abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens zur Ermittlung des betrieblichen Vermögens nicht mit ihren Buchwerten, sondern mit der Hälfte der historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten angesetzt, so dass der ROCE nicht von der Abschreibungsdauer beeinflusst wird.<sup>4</sup> Damit sind auch Geschäftsbereiche mit Vermögen unterschiedlichen Alters vergleichbar.

## Cash-Orientierung

Der Cash-Flow ist ein wichtiger Indikator der Finanzkraft eines Unternehmens und somit sowohl für die interne (in Bezug auf Investitionsentscheidungen), als auch für die externe Berichterstattung an Shareholder und Analysten von besonderer Relevanz. Dies kann vor allem auf den **hohen Stellenwert von Investitionen** bei Energieversorgern zurückgeführt werden.

Investitionen in der Energiewirtschaft binden in der Regel erheblich mehr liquide Mittel als in anderen Branchen und spielen damit in der strategischen Planung vieler Energieversorger eine große Rolle.<sup>5</sup>

Die Relevanz Cash-Flow-basierter Kennzahlen wird zukünftig weiter zunehmen. Durch die Abschaltung der Kernkraftwerke in den nächsten Jahren werden in erster Linie deren Betreiber, die großen Energiekonzerne, zeitnah Informationen über die Cash-Reserven benötigen: Zum einen, weil deren Geschäfte aufgrund sinkender Margen tendenziell unprofitabler und Informationen zur Liquiditätslage kurzfristig benötigt werden, zum anderen, weil die Energiewende die EVU zwingt, hohe **Investitionen in den Bau neuer Erzeugungseinheiten, den Ausbau von Speichermöglichkeiten** und den für den Transport erneuerbarer Energien notwendigen Netztrassen zu tätigen.

Auch für die Regionalversorger/Stadtwerke werden – nicht zuletzt aufgrund des Anreizes zum Ausbau eigener Erzeugungskapazitäten und damit einhergehender Investitionen – Cash-Flow-basierte Kennzahlen zunehmende Bedeutung erlangen.

## Steigende Bedeutung kennzahlenbasierter Unternehmenssteuerung aufgrund zunehmenden Wettbewerbs

Aus dem gesteigerten Wettbewerb durch zunehmende Transparenz in der Branche resul-

tieren gegebenenfalls erhöhte **Anforderungen der Energieaufsicht** an Unternehmen – bezüglich einer zeitnahen Bereitstellung von Unternehmensinformationen. Häufig werden Kennzahlen bisher jährlich oder quartalsweise ermittelt. Um eine schnellere Verfügbarkeit von Cash-Flow-Informationen und anderen Kennzahlen zu gewährleisten, kann die Frequenz der Datenermittlung erhöht werden. Die Unternehmen sehen derzeit häufig noch Probleme in dem hohen **Aufwand bei der Datenermittlung und -aufbereitung** und der Sicherstellung einer ausreichenden Datenqualität. Die Entwicklung wird – weg von manuellen Anpassungen – weiter in Richtung einer Steigerung des Automatisierungs-/Standardisierungsgrades der Datenermittlung gehen müssen, um den Aufwand bei der Datenermittlung/-aufbereitung bei gewünschter Datenqualität zu reduzieren.

Die Ausrichtung anhand der Unternehmenshierarchie erfordert die Ermittlung segmentierter Ergebnis-/Bilanz- und Kennzahleninformationen. In letzter Konsequenz bedeutet die **zunehmende Cash-Orientierung** und die steigende Bedeutung von Cash-Flow-basierten Kennzahlen auch die Notwendigkeit segmentierter Cash-Flow-Informationen. Aufgrund des mit der Datenermittlung verbundenen hohen Aufwandes und der fehlenden Steuerungsrelevanz bestimmter Cash-Flow-Komponenten (z. B. Zinsen, Steuern) sind pragmatische Lösungsansätze zu erarbeiten (z. B. Cash-Flow vor Zinsen und vor Steuern).

Probleme des Steuerungsmodells sehen die Unternehmen aktuell in der oftmals fehlenden **Vergleichbarkeit** von Kennzahlen zwischen verschiedenen Segmenten. Hierzu ist eine Harmonisierung der Kennzahlen anzustreben.

### Fokus auf zukunftsbezogene Informationen und Risiken

Wie bereits im Kontext der dezentralen Erzeugung erwähnt, ist die Qualität von Investitionsrechnungen, also letztlich die Qualität von zukunftsbezogenen Informationen (Planungsinformationen), von elementarer Bedeutung für eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung. Da der Schlüssel, um Risiken zu vermeiden oder

ihnen entgegenzuwirken, darin liegt, **sich dieser frühzeitig bewusst zu sein**, setzt eine entsprechende Qualität der Planung voraus, dass sie in der Planung transparent abgebildet sind.

Damit gehen folgende **Erwartungen an die zukünftige Entwicklung der Unternehmenssteuerung von Energieversorgern** einher:

- Steigende Bedeutung von Risikokennzahlen als Bestandteil der Unternehmensplanung
- Steigende Bedeutung zukunftsbezogener Informationen (Forecast, Planung)
- Anpassung von Planungsmethoden und -systemen, um flexiblere und schnellere Planungs- und Forecastprozesse zu ermöglichen: Zunehmende Bedeutung von systemgestützten szenarienbasierten Planungsrechnungen zur Ableitung konsistenter Strategien: Welches sind die entscheidenden Stellschrauben? Welche Geschäftsfelder/Technologien versprechen Zukunftschancen?

Das Beispiel Fukushima, die Kursänderung der deutschen Politik – weg von einer Verlängerung der Laufzeiten der Kernkraftwerke hin zum Atomausstieg – und deren Auswirkungen auf EnBW, E.ON und Co. haben die Bedeutung von Risikomanagement für die Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft gezeigt. Es ist von einer weiter zunehmenden Relevanz von Risikomanagement-Tools auszugehen, mittels derer die Unternehmen **alle denkbaren Szenarien** (z. B. Veränderungen der Energiepreise, der Energiepolitik, einschließlich Extremszenarien) **durchspielen** können.

### Veränderungsprozesse erfordern eine Überprüfung der Steuerungsmodelle

Die Energieversorgungsunternehmen – große Energiekonzerne wie auch Stadtwerke – stehen aufgrund regulatorischer und gesetzlicher Neuregelungen vor vielschichtigen Herausforderungen.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Notwendigkeit für Veränderungen der Unternehmenssteuerungsmodelle zum Teil bereits erkannt wurde und vereinzelt Veränderungs-

prozesse spürbar sind. Insbesondere bei den **großen EVUs** war bereits zum Beispiel in der Vergangenheit eine **Tendenz in Richtung Cash- und Wert-Orientierung** zu erkennen. In Anbetracht der skizzierten Herausforderungen (z. B. Trend zur dezentralen Erzeugung) wird die Entwicklung in diese Richtung weitergehen müssen. Dies bedeutet nicht zuletzt auch die Notwendigkeit, bestehende Anreizregelungen anzupassen (Einbeziehen von Cash-Flow-Kennzahlen).

Andererseits hat die Untersuchung aber auch gezeigt, dass insbesondere **bei Stadtwerken noch Handlungsbedarf** besteht: Die zunehmende Bedeutung einer Cash-Betrachtung ist häufig noch nicht erkannt. Steuerungsmodelle ohne Cash-Betrachtung sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen und der sich abzeichnenden Entwicklungen nicht mehr zukunftsorientiert.

Während heute bei der Betrachtung noch differenziert wird zwischen „großem Energiekonzern“ und „Stadtwerk“, wird dies zukünftig nur noch von untergeordneter Bedeutung sein. Die entscheidende Frage lautet: **Wer ist zukunfts-sicher aufgestellt und wer nicht?** Nur die Unternehmen, die die „richtigen“ Einheiten mit den „richtigen“ Kennzahlen steuern, werden sich entsprechend positionieren können.

### Fußnoten

<sup>1</sup>Zum AtG vgl. URL: [www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/atg/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/atg/gesamt.pdf)

<sup>2</sup>Zum EEG vgl. URL: [www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/eeg\\_2009/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/eeg_2009/gesamt.pdf)

<sup>3</sup>Vgl. Vielhaber, Christoph (2005): Wertorientierte Unternehmenssteuerung in der Energiewirtschaft, URL: [deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=997974478&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=997974478.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=997974478&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=997974478.pdf), S. 3.

<sup>4</sup>Vgl. RWE Geschäftsbericht 2010, S. 231.

<sup>5</sup>Vgl. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (2008): Investitionen der deutschen Stromversorger, S. 5. ■



# Akzeptanz der Prozesskostenrechnung bei Logistikprozessen

## Fallbeispiel eines Handelsunternehmens

von Andreas Flanschger, Markus Ringhofer und René Winkler

Die Prozesskostenrechnung ist in Unternehmen ein effektives Werkzeug, um **Transparenz in den indirekten Leistungsbereichen** zu schaffen. Jedoch bedarf es für die Einführung und den Betrieb einer solchen Prozesskostenrechnung eines höheren Aufwands als im Falle der herkömmlichen Kostenrechnung. Die bisherige Literatur zeigte, dass sich **durch den höheren Aufwand ein Akzeptanzproblem in der Anwendbarkeit** der Prozesskostenrechnung ergab.

Dieser Artikel beschreibt, wie in einem österreichischen Handelsunternehmen ein Kostenrechnungssystem im Logistikbereich eingeführt wurde, welches einerseits für die notwendige Transparenz sorgt, aber andererseits die Anwendbarkeit der Prozesskostenrechnung für zukünftige Kalkulationen vereinfacht. Es wurde mittels der Regressionsanalyse eine Lösung

geschaffen, durch welche mit wenigen Parametern die Logistikkosten relativ schnell und einfach ermittelt werden können. Die aus der Prozesskostenrechnung gewonnenen Ergebnisse dienen in dem untersuchten Unternehmen als Grundlage für operative als auch strategische Unternehmensentscheidungen.

### Entwicklung der Prozesskostenrechnung

Der Ansatz der traditionellen Prozesskostenrechnung liefert im Gegensatz zu Zuschlagskalkulationsschemata eine Gemeinkostenverteilung, entsprechend der tatsächlichen Inanspruchnahme der betrieblichen Leistung oder Tätigkeiten. Das Kostenverursachungsprinzip steht an vorderster Stelle und die im Unternehmen verursachten Kosten sollen mittels der

Prozesskostenrechnung genau nach betrieblichen Aktivitäten und Prozessen den innerbetrieblichen Verursachern zugeordnet werden.<sup>1</sup> Die **Abrechnung nach Verursachungsprinzip** sorgt damit für **Transparenz** in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Jedoch stellt sich die Frage, ob diese Theorie in der Praxis in Betrieben und in Controllingabteilungen umgesetzt wird?

**Die Prozesskostenrechnung stammt aus einer Zeit Mitte der 70er und Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts.** Eine Zeit, welche geprägt war von wirtschaftlichen Krisen (Ölkrise 1973 und 1979/80). Die Einnahmen sanken und die einzigen „Stellschrauben“ für einen erfolgreichen Unternehmensoutput bestanden in der Kostensenkung. Um Kosten zu senken muss aber zuerst ein Verständnis geschaffen

werden, in welchem Bereich welche Kosten anfallen. Dies ist mit einer herkömmlichen Gemeinkostenzuschlagskalkulation nur bedingt möglich. Immer komplexere Produkte, Herstellungs- und Unternehmensstrukturen drängten die traditionelle Gemeinkostenzuschlagskalkulation in die Ecke und vorgangs- und ablauforientierte Kostenrechnungskonzepte wurden eingeführt.

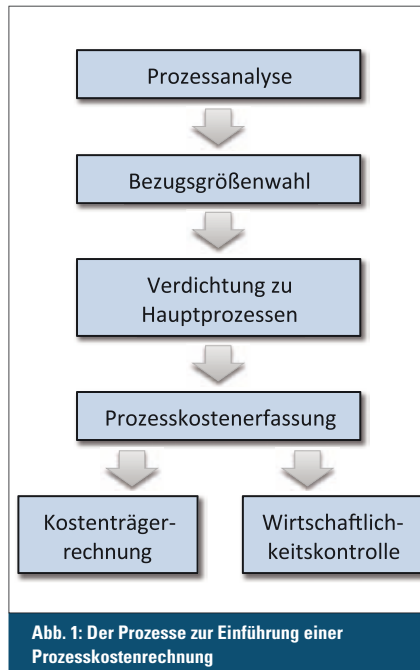
Wissenschaftlich wurde von **Miller und Vollmann im Harvard Business Review 1985 („The hidden factory“)** erstmals ein neuer Denkanstoß gesetzt, der die kostenrechnerische Relevanz der indirekten Leistungsverrechnung in den Vordergrund stellt. Ein Ergebnis der Studie ist, dass die Anzahl der ablaufenden Prozesse wesentlich die Gemeinkosten der untersuchten Bereiche beeinflusst.<sup>2</sup>

Nach einer Hochphase der Prozesskostenrechnung und der amerikanischen Abwandlung, des **Activity-Based Costing**<sup>3</sup>, in Praxis und Wissenschaft **Anfang und Mitte der 1990er Jahre**, wurde es still um die Prozesskostenrechnung. Obwohl es verschiedene positive Erfahrungsberichte von Unternehmen zu Prozesskostenrechnungs-Projekten gibt, scheint sich diese Art der Kostenverrechnung nicht flächendeckend durchsetzen zu können.

Die **Vorteile der Prozesskostenrechnung** wie

- a) die Aufdeckung von Rationalisierungspotenzialen,
- b) das erfolgsorientierte Gemeinkostenmanagement,
- c) die Unterstützung strategiekonformer Entscheidungsfindungen und
- d) die verursachungsgerechte Artikelkalkulation wiegen theoretisch betrachtet sehr viel.<sup>4</sup>

Dem entgegengesetzt sind **Nachteile** wie der hohe Aufwand bei der Prozessdarstellung von bestehenden, noch nicht abgebildeten Prozessen, sowie der hohe Wartungsaufwand bei Änderungen innerhalb der Prozesse (wie können Lernkurven berücksichtigt werden?). Ebenso ist durch die verstärkte Möglichkeit der Kontrolle (nicht Controlling!) des Managements der Mitarbeiter (fast alle Prozesse sind transparent) das Controlling gefordert, Unstimmigkeiten vorzubeugen. Diese Nachteile verhinderten eine großflächige Verbreitung



der Prozesskostenrechnung in den 1990er Jahren wesentlich.

Pünktlich zur neuerlichen **Krise 2008/2009** wird **nun wieder verstärkt an „Kosten“ und deren „Verursacher“ gedacht**. Da auf der Seite der Erträge „nichts geht“, müssen die Kosten besser analysiert werden. Die Prozesskostenrechnung ist dazu ein gutes Mittel, dies zu bewerkstelligen. Doch was kann den Nachteilen und Bedenken entgegengesetzt werden und welche Möglichkeiten gibt es, die Prozesskostenrechnung besser zu verwenden und damit nachhaltig zu etablieren?

Die Einführung der Prozesskostenrechnung ist somit in einem Unternehmen interessant, in dem schon genau definierte Prozesse vorhanden sind und damit keine großen Aufwendungen für die Einführung erforderlich wären. Ebenso müssen die von den Mitarbeitern durchgeführten Prozesse bereits transparent zugänglich sein, das heißt, dass es ohnedies üblich ist, die durchgeführten Prozesse zu analysieren. Die Bedenken der Belegschaft können somit verringert bzw. vermieden werden.

**Logistikunternehmen eignen sich sehr gut für die Einführung der Prozesskostenrechnung**, da im Wesentlichen die oben genannten positiven Aspekte beibehalten und die negativen vermindert werden. In den folgenden Ausführungen wird zuerst das theoretische Konzept der Prozesskostenrechnung beleuchtet und im

Anschluss die Einführung einer Prozesskostenrechnung in einem Handelsunternehmen beschrieben.

## Theoretische Betrachtung der Prozesskostenrechnung

Ein Anstieg der indirekten Leistungsbereiche machte es notwendig, Transparenz auf der Prozessebene der indirekten Leistungsbereiche zu schaffen. Die erreichte Transparenz, mit Hilfe einer Prozesskostenrechnung, ermöglicht, entstehende Kosten verursachungsgerecht auf Kostenträger zu verteilen. **Ziele der Prozesskostenrechnung sind:**

- ➔ Kostentransparenz für indirekten Leistungsbereiche
- ➔ Verursachungsgerechte Kalkulation
- ➔ Effiziente Planung, Verrechnung und Kontrolle der indirekten Leistungsbereiche

Für die Einführung der Prozesskostenrechnung sind folgende Schritte notwendig:

- (1) Prozessanalyse,
- (2) Bezugsgrößenwahl,
- (3) Verdichtung zu Hauptprozessen,
- (4) Prozesskostenerfassung und
- (5) Kostenträgerrechnung bzw. Wirtschaftlichkeitskontrolle (siehe dazu auch [Abbildung 1](#)).<sup>5</sup>

Erstens, in der Prozessanalyse werden die **Arbeitsschritte**, die für das Erreichen eines Prozesszieles notwendig sind erhoben. Zweitens wird versucht dieses Prozessziel über eine **Bezugsgröße** abzubilden. Ein Beispiel wäre in der Unternehmenslogistik die Anzahl der zu entladenden Paletten, welche die LKW-Entladungszeit maßgeblich bestimmt. Drittens, um die einzelnen Prozesse übersichtlich darstellen zu können, werden Einzelprozesse zu Hauptprozessen zusammengefasst. Im vierten Schritt werden die **Prozessschritte mit Kosten hinterlegt**; und damit können, fünftens, die berechneten **Werte** für die Kostenträgerrechnung respektive für die Wirtschaftlichkeitskontrolle herangezogen werden.

Die beschriebenen Schritte stellen einen nicht unerheblichen Aufwand dar, um eine Prozesskostenrechnung zu ermöglichen. Dieser erhöhte administrative Einsatz, verglichen mit herkömmlichen Kostenrechnungssystemen,



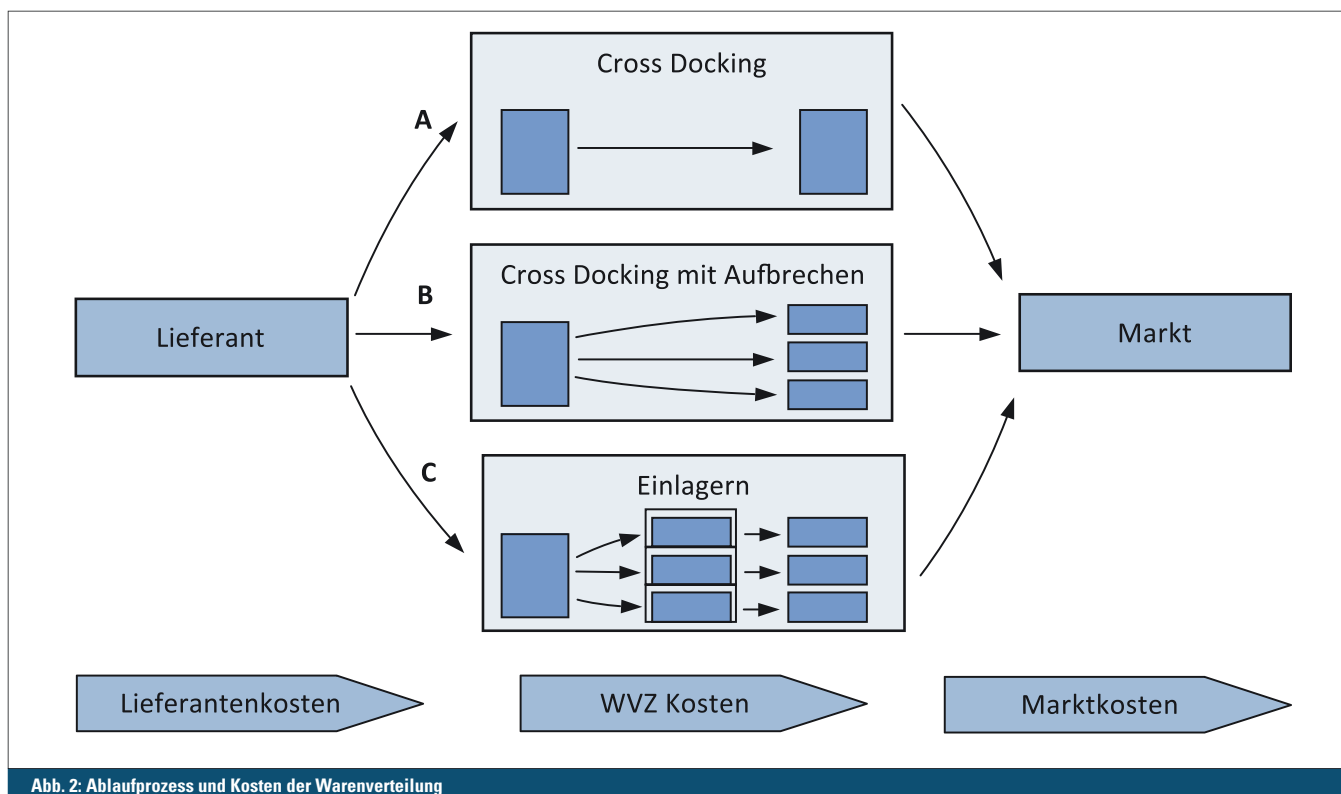


Abb. 2: Ablaufprozess und Kosten der Warenverteilung

stellt eine Hürde bei der Einführung einer Prozesskostenrechnung im Unternehmen dar.

Jedoch hat sich gezeigt, dass die Prozesskostenrechnung eine **sehr hohe Aussagekraft in der Kalkulation von Logistikkosten** hat.<sup>6</sup> Ringhofer et.al. (2008) zeigten in ihrem Aufsatz, dass durch Zentralisierung von Logistik und elektronischer Beschaffung im Bereich von Krankenanstalten Logistikeinsparungen im zweistelligen Prozentbereich möglich sind. Sapper (2011) wiederum führte eine Prozesskostenrechnung für ein neu gegründetes Unternehmen ein, bei welchem die Logistikprozesse aufgrund von Erfahrungsparametern in Vergleichsunternehmen definiert wurden. Die definierten Logistikprozesse ergaben einen detaillierten Logistikplan und ermöglichten eine transparente Verhandlungsebene mit Logistikdienstleistern.

Bei den beschriebenen Beispielen handelt es sich um Anwendungen der klassischen Prozesskostenrechnung mit entsprechend hohem administrativen Aufwand. Ziel dieses Aufsatzes ist es jedoch, einen Weg zu zeigen, wie die Prozesskostenrechnung mit einem möglichst einfachen Modell angewendet werden kann. Der folgende Abschnitt beschreibt dazu die Einführung einer Prozesskostenrechnung in der

Unternehmenslogistik eines österreichischen Handelsunternehmens.

### Prozesskostenrechnung in der Unternehmenslogistik eines Handelsunternehmens

Das untersuchte Handelsunternehmen betreibt ein **Warenverteilzentrum**, bei welchem je nach Logistikprozess **unterschiedliche Prozessschritte** zur Anwendung kommen. Grundsätzlich transportiert der Lieferant die Güter an das Warenverteilzentrum, und dieses verteilt die Waren an die entsprechenden Märkte. Siehe dazu auch [Abbildung 2](#). Im Warenverteilzentrum identifizierte man drei wesentliche Logistikprozesse (A, B, C), welche analysiert und mit Kosten unterlegt wurden.

### Beschreibung der Logistikprozesse

Beim **Logistikprozess A** fungiert das Warenverteilzentrum **als reiner Spediteur**. Der Lieferant stellt die Lieferung zusammen und bringt sie an das Warenverteilzentrum. Im Warenverteilzentrum wird die Lieferung übernommen, die Anzahl der gelieferten Pakete bzw. Paletten kontrolliert und auf eventuelle Beschädigungen

geprüft. Die Pakete bzw. Paletten werden an die entsprechenden Märkte verteilt.

Bei **Logistikprozess B** werden einzelne Marktbestellungen gesammelt und in **eine Sammelbestellung pro Land zusammengefasst**. Im Warenverteilzentrum wird die Lieferung zentralisiert – entsprechend dem individuellen Bedarf der einzelnen Märkte –, in die unterschiedlichen Lieferboxen je Zielmarke einsortiert und anschließend entsprechend ausgeliefert.

Im **Logistikprozess C** wird die **Ware unabhängig von Marktbestellungen beim Lieferanten geordert**. Die Planung erfolgt hierbei über eine zentrale Bedarfsprognose. Die Bestellung wird an das Warenverteilzentrum geliefert, wo die Ware entladen, übernommen und artikelrein im Zentrallager eingelagert wird. Aufgrund des späterfolgenden, konkreten Bedarfs der Märkte werden Auslieferungsaufträge erstellt und die Ware den Lagerbereichen wieder entnommen, verpackt und ausgebracht.

### Prozessanalyse und Kostenmodell

Die Prozessanalyse fokussierte sich auf vier wesentliche Funktionsbereiche im Warenverteilzentrum. Diese Bereiche sind

- (1) der Wareneingang, in dem die Ware physisch und administrativ übernommen wird,
- (2) die Marktsortierung, in der Lieferungen je nach Logistikprozess umgeschichtet werden,
- (3) das Lager und
- (4) der Warenausgang.

Bei der Prozessanalyse hat es sich bewährt, **dem Warenstrom durch das Warenverteilzentrum zu folgen und an mehreren Stellen in die Tiefe zu gehen**. Sämtliche Tätigkeiten in den genannten Bereichen wurden **in Form von 131 Prozessen dokumentiert**. In erster Linie geschah dies über Gespräche mit leitenden Angestellten und zusätzlich mit Mitarbei-

In der Prozessanalyse erhob man für jeden der 131 dokumentierten Prozesse die Anzahl der Durchführungen in einem Jahr sowie die Zeit einer einmaligen Durchführung. Dadurch konnte die Gesamtzeit des jeweiligen Prozesses in einem Geschäftsjahr ermittelt werden. Über diese Periode bekommt jeder Prozess einen proportionalen Anteil der Kosten zugeordnet, je nach Anfall in den jeweiligen Funktionsbereichen.

Die Validierung des Zusammenhanges zwischen den Kosten und der geleisteten Arbeitszeit erfolgte folgendermaßen: Erstens wurde die **Summe aller Prozesszeiten den tat-**

abhängiger Variable gegenübergestellt. **Die Korrelationsanalyse zeigte in einem, Zusammenhang von über 97%, dass die angefallenen Ist-Stunden von den dokumentierten Prozesse verursacht wurden**. Darüber hinaus wurde über die Koeffizienten, die sich für die einzelnen unabhängigen Variablen aus der Regressionsanalyse ergaben, noch klar ersichtlich, welche unabhängige Variable sich am meisten auf die Anzahl der geleisteten Stunden auswirkt. Daraus kann einerseits abgeleitet werden, an welcher Stelle der Vorkalkulation genaue Daten das Ergebnis entscheidend beeinflussen, aber auch, wo der größte Hebel zur Steigerung der Effizienz liegt.

Drittens wurden die **Prozesskosten durch einen Personalkostenanteil von 90% gedeckt**. Dieser hohe Anteil spiegelt eine sehr gute Abbildung der Kosten durch die erhobenen Prozessschritte wider.

### Entscheidungsgrundlage für Wahl des Logistikprozesses für jeweiligen Lieferanten

Jedoch sind 131 Prozesse für die Zwecke einer Vorkalkulation zu detailliert, und dies würde keine Flexibilität in der Abwicklung der Arbeitsprozesse erlauben. Beispielsweise kommt es dazu, dass die Ware plötzlich anders entladen werden muss als vorgesehen, oder in einen anderen Lagerbereich gebracht wird, weil der disponierte Lagerbereich bereits keinen Platz mehr aufweist. Würde man nun in der Vorkalkulation mit zu detaillierten Prozessen rechnen, ergäbe sich daraus eine starke Abweichung von den Ist-Kosten. Aus diesem Grund ist ein Kalkulationstool geschaffen worden, das die verschiedenen Ebenen der Detaillierung bei der Berechnung der Sollkosten abbildet. Um dies zu ermöglichen, können **Prozesse zu Prozessfamilien verdichtet** werden. Dadurch entsteht ein neuer Ablauf, der die Eigenschaften aller zusammengefassten Prozesse enthält. Durch die Verdichtung von Prozessen entsteht eine neue Sicht auf eine Kostenstelle – aus prozesstechnischer Sicht. Je nach Kenntnis der Vorbedingungen kann die Kalkulation der Soll-Kosten mit mehr oder weniger detaillierten Prozessen ablaufen.

#### Autoren



#### ■ Dipl.-Ing. Andreas Flanschger

ist Doktorand am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz. Seine Dissertation beschäftigt sich mit Controllingssystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen.

E-Mail: andreas.flanschger@tugraz.at

#### ■ Dipl.-Ing. Dr. Markus Ringhofer

ist Key Account Manager bei der Firma Siemens VAI in Linz und nebenberuflicher Lektor für Controlling an der FH-Steyr.

E-Mail: markus.ringhofer@tugraz.at



#### ■ Dipl.-Ing. René Winkler

ist Consultant bei TRICENTIS Technology & Consulting in Wien.

tern der operativen Bereiche. Gespräche fanden in mehreren Runden statt, wobei nach jeder Iteration die erarbeiteten Daten analysiert und in Prozessketten abgebildet wurden. In späteren Runden konnten immer gezieltere Fragen gestellt werden, um die illustrierten Prozesse zu bestätigen und notwendigenfalls zu korrigieren. Durch die tageweise Mitarbeit war sichergestellt, dass die Prozesse praxisnahe abgebildet wurden. **Die Liste der Tätigkeiten wurde iterativ verbessert** und teilweise mit bereits vorhandenen Prozessdokumentationen abgeglichen.

**sächlich angefallenen Stunden in einem Funktionsbereich gegenübergestellt**. Hier ergab sich in jedem Funktionsbereich eine **Abweichung von weniger als 5%**.

Zum Zweiten erfolgte eine Untersuchung der Korrelation zwischen den Prozessen und den angefallenen Ist-Stunden in einem Funktionsbereich, mittels einer multilinearen Regressionsanalyse. Dabei wurden unabhängige Variable wie z. B. die Anzahl der Regalentnahmen, Staplerbewegungen, Einlagerungsvorgänge wochenweise den geleisteten Ist-Stunden als

Die erwähnte **Verdichtung von Prozessen** weicht etwas von der traditionellen Verdichtung zu Hauptprozessen ab. Diese Abweichung erlaubt eine **praxisnähere Abbildung der Wirklichkeit** und sorgt daher für eine **größere Akzeptanz** im Unternehmen. Die aufgebaute Prozesskostenrechnung ist Basis für ein Kalkulationsmodell, das berechnet, welche Kosten bei der Abwicklung einer speziellen Lieferung über Logistikprozess A, B, oder C anfallen. Dazu wird die Lieferung mit unterschiedlichen Parametern wie **z. B. Anzahl der Eingangspaletten, Stück pro Palette, Lagerdauer** u. a. spezifiziert. Entsprechend der Eingaben werden die Kosten, die je Logistikprozess anfallen, berechnet.

Alle Abläufe der Prozesskostenrechnung sind einem oder mehreren der drei Logistikprozesse zugeordnet. Über die Eingabeparameter entscheidet sich, in welchem Umfang ein Prozess in den Logistikprozess einberechnet wird. Dies entspricht einer praktikableren Variante der in der Literatur oft beschriebenen Verdichtung von Teilprozessen zu Hauptprozessen, da in diesem Modell die Verdichtung immer den tatsächlichen Eigenschaften der zu kalkulierenden Leistung entspricht. Für jeden Logistikprozess ist auch ersichtlich, in welcher Höhe Kosten in den Bereichen Wareneingang, Lager, Marktsortierung und Warenausgang anfallen.

Mit dem so etablierten System können die kostenmäßigen Unterschiede zwischen den Logistikprozessen genau hervorgehoben werden. Je nach der Zusammensetzung der Lieferungen, die ein Lieferant über das Warenverteilzentrum abwickelt, ist Logistikprozess A, B oder C für das Warenverteilzentrum und somit letztlich auch für den Lieferanten, dem die Logistikkosten verrechnet werden, günstiger. Durch die auf Fakten und umfassende Analysen gestützte Berechnung kann ein Lieferant zur Umstellung auf den für ihn kosteneffizientesten Logistikprozess bewegt werden.

## Zusammenfassung

Die Arbeit zeigt, dass es möglich ist, eine Prozesskostenrechnung unter den branchenspezifischen Voraussetzungen eines Logistikunternehmens einzuführen, welche die Merkmale

simpel und ausreichend genau in ihrer Anwendung erfüllt. Dies wurde in diesem Projekt durch die **Anwendung einer Regressionsanalyse** erreicht und zeigt die **großen Stärken der Prozesskostenrechnung** auf. Durch die Prozesskostenrechnung wird eine **zusätzliche Transparenz** geschaffen und es erfolgt eine Kostenverteilung auf die entsprechenden Kostentreiber. Die gegenüber der vorher verwendeten Zuschlagskalkulation geschaffene Kostentransparenz wird nicht nur intern verwendet, sondern dient auch **bei externen Lieferantengesprächen als Entscheidungshilfe** für die Wahl des für beide Seiten günstigsten Logistikprozesses. Jene durch die Prozesskostenrechnung geschaffene Transparenz bildet somit nicht nur eine Grundlage für interne Kostenanalyse und Optimierung von Prozessen, sondern auch ein Entscheidungstool für Lieferantenaufbauprozesse. Dies trägt wesentlich zu einer **Verbesserung der Lieferantenintegration und der Kundenbeziehung** bei.

Die Logistikbranche vereinfacht die Einbindung einer Prozesskostenrechnung, da bereits ein ausgeprägtes Prozessdenken vorhanden ist. Ebenso ist es die Belegschaft gewohnt, dass eine durchgehende Transparenz ihrer Tätigkeiten gegeben ist; somit sind Bedenken gegen eine Prozesserhebung kaum vorhanden. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich nun dabei, wie die erworbenen Kenntnisse auf andere Branchen übertragen werden können.

## Literaturverzeichnis

Cooper, R.: The Rise of activity-Based Costing – Part One: What Is an Activity-Based Cost

System? Journal of Cost Management for Manufacturing Industry, Vol.2, S.45 - 54, 1988

Cooper, R.; Kaplan, R.: Activity-Based Costing: Ressourcenmanagement at its best, Harvard Manager, 13.Jg., S.87 - 94, 1991

Lohmann, U.: Prozeßkostenrechnung bei der GARDENA Kress + Kastner GmbH, in IFUA Horváth & Partner GmbH.: Prozeßkostenmanagement, Stuttgart 1991, S. 249 - 269

Miller, J. und Vollmann, T.E.: The Hidden Factory, Harvard Business Review, 8.Jg. 1986, S. 142-150

Reckenfelderbäumer, M.: Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozesskostenrechnung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage Gabler Verlag, 1998

Remer, D.: Einführen der Prozesskostenrechnung, Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung, 2. Auflage, Stuttgart 2005

Ringhofer, M.; Gangl, B.; Höllbacher, S.: Mehr Effizienz mit E-Procurement. – in: Österreichische Krankenhaus-Zeitung, S. 40 - 42, 2008

Sapper, P.M.: Prozesskostenrechnung im Supply Chain Management., Diplomarbeit, Technische Universität Graz, 2011.

## Fußnoten

<sup>1</sup>Siehe dazu als Beispiel Reckenfelderbäumer (1998), S. 22ff

<sup>2</sup>Vgl. Miller/Vollmann (1985), S. 142ff

<sup>3</sup>Siehe dazu Cooper (1988), Cooper und Kaplan (1991)

<sup>4</sup>Vgl. Lohman (2001)

<sup>5</sup>Vgl. u. a. Remer (2005), S.31f

<sup>6</sup>Vgl. Ringhofer, Gangl und Hoellbacher (2011), Sapper (2011)



## Ein Blick hinter die Kulissen

Herr Weillinger vor dem Verlagshaus in Ettersschlag – beim Einladen der Bücher und Magazine, die die Seminarteilnehmer der Controller Akademie als Arbeitsunterlage erhalten.



## Die Sinnhaftigkeit einer Frauenquote

von Peter Hoberg

Im Herbst 2011 übertreffen sich die Ministerinnen mit neuen Plänen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen. Schon im März 2010 hatte die Telekom mit großem medialen Rummel angekündigt, eine Frauenquote im Management einführen zu wollen. Bis 2015 wird ein Anteil von 30 % weiblicher Führungskräfte angestrebt. In den darauf folgenden Diskussionen konnte man folgende Argumente hören:

- a) Die **Talente der Frauen** müssen auch im Management genutzt werden.
- b) **Gemischte Teams leisten mehr.**
- c) Das Unternehmen soll als **fortschrittlich** dargestellt werden.

Nicht als Argument gezählt werden kann die Aussage von Konzernchef Obermann „Mit mehr Frauen an der Spitze werden wir einfach besser“. Da müsste schon einmal eine Begründung

angeführt werden. In der Zukunft sollen also Frauen bevorzugt mit Führungsaufgaben betraut werden. Die Öffentlichkeit reagierte überwiegend positiv.

Im vorliegenden Beitrag soll kurz untersucht werden, ob diese Entscheidung jenseits der Publicity richtig gewesen ist. Anstelle eines einfachen Für und Wider werden die **Konsequenzen für verschiedene Gruppen der Stakeholder** beleuchtet.

Zunächst sei die Zielsetzung näher dargestellt. Bei einem heutigen Anteil von 10 % Frauen in Führungspositionen bedeutet die Zielgröße von 30 % per 2015, dass die nächsten Beförderungen fast ausschließlich an Frauen gehen müssen. Denn bei einer Fluktuation von ca. 5 % der Führungskräfte dauert es schon

über 4 Jahre, wobei ausscheidende Chefinnen (aus Altersgründen oder Überforderung) noch nicht eingerechnet sind. Je nach Altersstruktur der männlichen Führungskräfte können sogar Degradierungen nicht ausgeschlossen werden.

Bei der Analyse müssen individuell die Folgen für die einzelnen Gruppen erarbeitet werden. Die wichtigsten Personen sind natürlich die direkt Betroffenen, also die Manager/innen bzw. die, die es werden wollen. Zu unterscheiden ist dabei, ob sie für eine Führungsaufgabe besonders geeignet sind oder nicht und welchem Ge-

		Besondere Eignung	
		ja	nein
Geschlecht	weiblich	Geeignete Frauen	Nicht besonders geeignete Frauen
	männlich	Geeignete Männer	Nicht besonders geeignete Männer

Abb. 1: Geschlechter-Eignungstabelle

schlecht sie angehören. Damit ergeben sich die folgenden Kombinationen in Abbildung 1. Die Auswirkungen auf diese vier wichtigen Gruppen sollen nun diskutiert werden.

## Auswirkungen auf die vier Gruppen

Bei den nicht besonders geeigneten Frauen dürften im ersten Schritt die Sektkorken knallen. Da gemäß obiger Kalkulation fast nur noch Frauen befördert werden können, fallen auch bessere männliche Kandidaten als Konkurrenten aus. Allerdings dürfte die Freude bei den meisten Frauen nicht sehr lange anhalten.

Zum einen wird diese Gruppe schnell feststellen, dass sie überfordert ist, und zum anderen wird es kaum an Neidern fehlen, welche ihnen klar machen, dass die Beförderung nur aufgrund der Quote gekommen ist. Also selbst für die kurzfristig größten Nutznießer ist die mittelfristige Aussicht gemischt.

**Die besonders geeigneten Frauen werden zu Recht befördert.** Sie haben durch den Wegfall der männlichen Konkurrenz noch bessere Aufstiegschancen. Allerdings hätten sie auch ohne diese Bevorzugung Karriere gemacht. Sie müssen auf der anderen Seite auch mit dem Titel der „Quotenfrau“ leben, was ihre Akzeptanz in den Abteilungen nicht fördern wird.

Im Weiteren müssen sie sehen, dass andere Frauen ohne die besondere Eignung ebenfalls Führungskräfte geworden sind und damit die Weiterentwicklung des Unternehmens hemmen. Zudem wird der Aufstieg für den Fall einer Bewerbung außerhalb der Telekom schwierig, weil jetzt jeder weiß, dass die Beförderung bei der Telekom nicht unbedingt nach Leistung geht. Insgesamt gibt es also auch für diese Gruppe keine uneingeschränkt guten Aussichten.

In der Gruppe der wenig geeigneten Männer ergibt sich zunächst keine Änderung. Sie hätten auch bei der leistungsorientierten Auswahl keine Chance auf Beförderung gehabt. Jetzt müssen sie allerdings fürchten, eine wenig geeignete weibliche Führungskraft vor die Nase ge-

setzt zu bekommen. Das dürfte ihre Motivation hemmen.

**Ganz schlimm sieht es für die besonders geeigneten Männer aus.** Trotz ihrer Fähigkeiten sind sie über Jahre blockiert und nur ganz wenige werden ev. noch Karriere machen. Wenn sie dann noch daran denken, dass sie ggf. unter einer ungeeigneten Chefin arbeiten müssen, ist die Katastrophe komplett.

Im Weiteren sind die Absolventen der Hochschulen zu betrachten, deren beste ja jedes Unternehmen für sich gewinnen will (**war for talents**). Welcher gute männliche Absolvent wird jetzt noch zur Telekom gehen wollen? Sind wenigstens die Aktionäre begeistert, die ja schon eine lange Leidensgeschichte hinter sich haben? Sicher nicht; sie wollen natürlich auch nur die besten Manager, seien es Frauen oder Männer.

## Karrieremanagement für Frauen und Männer

Wenn Frauenquoten (genauso Männerquoten) offensichtlich unsinnig sind, so sollte eine **bes-**

den wie mänderspezifische. Es wird sich offenbaren, dass in Kursen zur Behebung angeblich frauenspezifischer Schwächen auch einige Männer viel lernen können, und umgekehrt.

**Frauenquoten sind somit eine Kapitulation vor den Anstrengungen einer guten Führungskräfteentwicklung.** Die Telekom wird dies teuer bezahlen, indem viele, insbesondere männliche, Talente ihr den Rücken kehren bzw. sich erst gar nicht bewerben werden. Neue Führungskräfte werden wohl nur noch kommen, wenn sie die Quote benötigen.

Dabei bedarf es nur ein wenig Geduld, um mehr **Frauen** in Führungspositionen zu sehen. Da sie inzwischen **bereits 60% der Absolventen in den Wirtschaftswissenschaften** stellen, wird auch ihr Anteil in Führungspositionen im Laufe der Jahre zunehmen. Denn kein Unternehmen kann sich erlauben, auf Talente zu verzichten.

Die von Ministerin Schröder geforderte Geldstrafe von 25 T€ zeigt leider nur, dass viele Politiker die Wirtschaft nicht kennen. Bei Vorstandsgehältern von 500 T€/p. a. und mehr werden die Unternehmen die Strafe gerne zah-

### 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

**sere Lösung** angeboten werden. Diese gibt es und sie besteht in einem **sorgfältigen Karrieremanagement für alle Mitarbeiter**. Im Laufe der Personalentwicklung zeigen sich die Stärken und Schwächen der Führungskandidaten, wobei die Unterschiede sicher nicht immer an der Trennlinie Frau/Mann verlaufen. Mit Kursen, Projekten, Auslandsaufenthalten, Coaching und Mentoring stehen die notwendigen Instrumente zur Verfügung, um die zukünftigen Führungskräfte zu entwickeln.

Sollten sich frauenspezifische Schwächen zeigen, so sollten diese genauso bearbeitet wer-

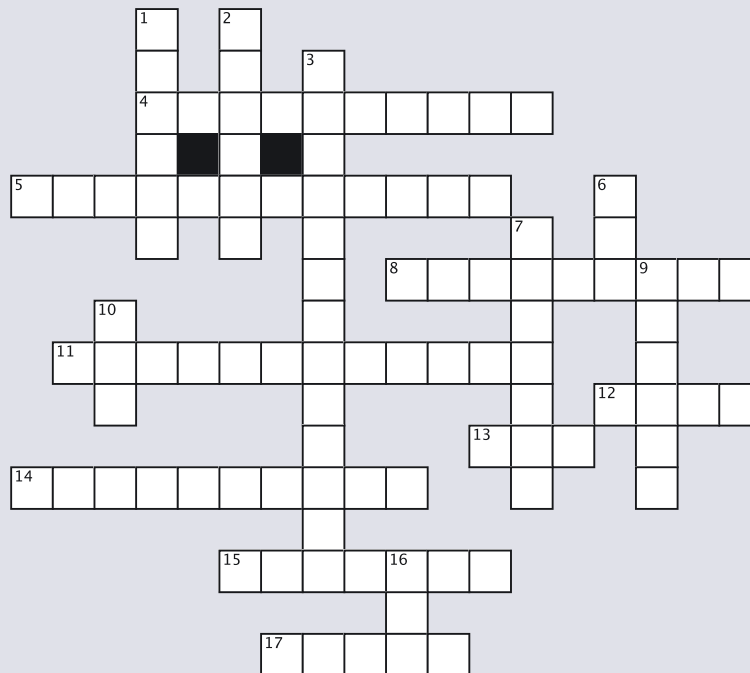
len, bevor sie durch ungeeignete Führungskräfte ein Vielfaches verlieren.

Insgesamt wäre es schön, wenn sich Politiker und Wirtschaftsführer wieder um die echten Probleme Deutschlands kümmern würden. Davon gibt es mehr als genug. ■

# Dietmar Pascher's Controllerrätzel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher  
d.pascher@controllerakademie.de



### Waagrecht

4. Die Fähigkeit, in schlechten Zeiten Rentabilität und Liquidität zu erhalten
5. Verzeichnis aller Konten für die Buchführung
8. Synonym für Konkurs
11. Verhältnis einer Erfolgsgröße zum eingesetzten Kapital
12. Unter Druck geratene Währung
13. Welche Ratingbezeichnung tragen Schuldner höchster Bonität
14. Die Feststellung einer Differenz im Berichtswesen
15. Mangel an wirtschaftlichen Ressourcen
17. Ratingagentur

### Senkrecht

1. Synonym für Erlös
2. Im Handel die Differenz zwischen Verkaufspreis und Einstandspreis
3. Abweichung, resultierend aus dem Verkauf anderer Artikel als geplant
6. Abkürzung für die Ergebnisrechnung in der Buchhaltung
7. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz
9. Arbeitskreisleiterin Slowenien
10. Abkürzung für Kundenergebnisrechnung
16. Englische. Abkürzung für

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:

„Gesagt ist nicht gehört. Gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist nicht angewendet. Angewendet ist noch lange nicht beibehalten.“ (Konrad Lorenz)

### Auf ein Wort

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

Ich freue mich sehr, Sie begrüßen zu dürfen zur vorliegenden **ersten Ausgabe des Jahres 2012** – verbunden mit vielen guten „Jahreswünschen“ für Ihr persönliches Wohlergehen und für Ihr berufliches Tun.

### Auf einen Blick: Themen dieser Ausgabe

Innovationscontrolling – Controlling – BWL und Finanzmanagement – Mittelstand – Rechnungswesen / Rechnungslegung – Kennzahlen und Statistik – Compliance – Persönliche Themen und Kompetenzen

### 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.

## Literarische Schlaglichter

Verschiedentlich wird der Vorwurf geäußert, ein Unternehmen müsse sich zwischen einer starken Innovationskultur oder einem effektivitäts- und effizienzfördernden **Innovationscontrolling** entscheiden. – Aus: Möller et al.: Innovationscontrolling, S. 160.

Das **Controlling des kommenden Jahrzehnts** (...) muss daher: die Stärkung der Wandlungsfähigkeit unterstützen, ökologisch ausgerichtet sein und der Individualisierung der Lebens- und Arbeitswelt Rechnung tragen. – Aus: Tiberius: Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre, S. 175 f.

Hilfreich kann dabei die Durchführung einer Reifegradanalyse bezüglich der **Steuerungsfähigkeiten** des Unternehmens sein, um das zukünftige System bedarfsgerecht auszugestalten und frühzeitig etwaigen Akzeptanzproblemen vorzubeugen. – Aus: Oehler et al.: Financial Performance Management im Konzern, S. 380.

Ein in unseren Augen zentraler Grund, vor dieser einseitigen Finanzorientierung zu warnen, liegt darin, dass damit den Erfordernissen der **Erfolgs-Vorsteuerung** nicht Rechnung getragen werden kann. – Aus: Link/Weiser: Marketing-Controlling, S. 14.

Die erfolgreiche Nutzung (...) setzt allerdings die Beachtung der folgenden grundsätzlichen Anforderungen des **Vertriebscontrollings** voraus: Fachliche korrekte Datenbasis der Auswertungen, vertriebsgerechte eindeutige Abgrenzung der Auswertungsmerkmale, Vermeidung einer Informationsüberflutung des Vertriebs. – Aus: Szyszka: Operatives Controlling auf Basis IT-gestützter Kostenrechnung, S. 254f.

Für Controller ist es ratsam, sich mit den Grundlagen der **Corporate Compliance** auseinanderzusetzen. – Aus: Reißig-Thust/Weber: Controlling & Compliance, S. 53.

Ist **Compliance** aber nicht auch ein probates Mittel, unternehmensspezifische Risiken aufzudecken, zu regeln, zu reduzieren oder schon im Ansatz zu vermeiden? – Aus Depré: Praxis-Handbuch Compliance, S. 8.

Wirkungsvolles Management erfordert jedoch auch einen geeigneten Umgang mit den **weichen Faktoren** der Unternehmensführung (Soft Facts). – Aus: Guserl/Pernsteiner: Finanzmanagement S. 257.

Die Robustheit der Fähigkeiten und Talente ihrer Menschen, freigesetzt durch ein zeitgemäßes Führungsmodell – das ist der entscheidende **Erfolgsfaktor**. – Aus: Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen, S. 298.

Das Commitment der **Share- und Stakeholder** (...) ist für das Unternehmen von existenzieller Bedeutung. – Aus Reichmann: Controlling mit Kennzahlen, S. 41.

Wer **herausragende Leistungen** verlangt, muss also ein Umfeld schaffen, in dem sich diese lohnen. – Aus: Mai/Rettig: Ich denke, also spinn ich, S. 219.

Die **Integrationsfähigkeit** stellt sich auf verschiedene Weise dar: in der Fähigkeit, sowohl allein als auch mit anderen zu arbeiten, Weisungen und Kritik anzunehmen, wenn sie konstruktiv und einfühlend geäußert werden, aber (...) Kritik und Weisungen in außergewöhnlichen Situationen zu akzeptieren, in denen sie u. U. kurz, knapp und barsch ausfallen. – Aus: Yate: Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch, S. 107.

Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen, darf sich das Management nicht nur auf ein einziges Ziel konzentrieren, sondern muss gleichzeitig mehrere Ziele im Auge behalten. Wird gegen diesen Grundsatz der **Zielbalance** verstoßen, kann ein Unternehmen auf Dauer (langfristig) nicht erfolgreich sein. – Aus: Mussnig et al.: Controlling für Führungskräfte, S. 27.

Ist der Auftraggeber oder Entwickler einer **Studie** Nutznießer von bestimmten Ergebnissen der Studie? – Aus: Bosbach/Korff: Lügen mit Zahlen, S. 277.

Ein ganz anderes Risiko, das mit der zunehmenden Nutzung von **Web-2.0-Diensten**, vor allem den sozialen Netzwerken, einhergeht, ist der Verlust der Privatsphäre. – Aus: Datenschutz von A – Z, S. 244.

Achten Sie darauf, dass die neuen **Kollegen** Sie als offen, engagiert und anpassungsfähig wahrnehmen. – Aus: Meyden: Business-Etikette, S. 64.

Dazu gehört auch ein **Verständnis** über die zu treffenden Entscheidungen sowie die zur Beurteilung notwendigen Instrumente. – Aus: Ott: Investitionsrechnung in der öffentlichen Verwaltung, S. 12.

Vielmehr löst die Veränderung interner und externer Variablen **Strukturveränderungen** in Unternehmen aus. – Aus: Reinemann: Mittelstandsmanagement, S. 18.

## Besprechungen

### In der Diskussion: Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen

Möller, Klaus / Menninger, Jutta / Robers, Diane

#### Innovationscontrolling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 174 Seiten, € 39,95

#### Autoren und Titel

Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl für Controlling und Performance Management, Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing, Universität St. Gallen, zählt zu den namhaften Controlling-Professoren. Dr. Jutta Menninger und Dr. Diane Robers sind den Angaben zufolge Führungskräfte bei PricewaterhouseCoopers (PwC) AG. Der vorliegende Band, an dem weitere Mitverfasser beteiligt sind, will, so die Autoren, dem erheblich gestiegenen Bedarf an fundierter Controllingunterstützung im Innovationsprozess Rechnung tragen.



#### Inhalt und Struktur

Innovation und Erfolg – Ganzheitliche Steuerungsansätze für Innovationen – Kennzahlen im Innovationsprozess – Instrumentelle Unterstützung im Innovationsprozess – Innovationen in Bilanzierung und Berichterstattung – Trends und Entwicklungen im Innovationscontrolling

#### Einordnung und Einschätzung

Der Titel betont zunächst die Bedeutung der Innovationen als zentrale Triebkraft für wirtschaftlichen Erfolg und unterstreicht die Notwendigkeit, die Innovationstätigkeit professionell zu steuern und bestmöglich auszugestalten. Hierzu bietet der Band einen theoretisch fundierten Rahmen, der mit vielfältigem praxisrelevanten Wissen und Hinweisen ausgefüllt wird. Die Darstellung theoretischer Grundlagen beschränkt sich auf das Notwendige. Das Buch baut auf einer Studie zur Innovationssteuerung in der Praxis von Prof. Möller sowie weiteren empirischen Ergebnissen auf. Praxisbeispiele aus verschiedenen Unternehmen dienen der Konkretisierung und Veranschaulichung. Anmerkungen an den Seitenrändern (Marginalien), zahlreiche Abbildungen, eine verständliche Sprache, Hervorhebungen etc. fördern die Lesefreundlichkeit. Nennenswerte Teile des Buches, insbesondere die Darstellungen über Kennzahlen und instrumentelle Unterstützung, können einen unmittelbaren Nutzen für Praktiker haben. Das Buch bietet einen strukturierten Themenüberblick, arbeitet wesentliche Problemstellungen heraus und vermittelt Impulse sowohl zur näheren Beschäftigung mit Fragen des Innovationscontrollings als auch zur Optimierung in der Praxis. Leseprobe unter:

[www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3089-0](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3089-0)

## Neues zum Controlling

Oehler, K. / Seufert, A. / Schmitz, M. / Höhne, U. (Hrsg.)

### Financial Performance Management im Konzern

Stuttgart: Steinbeis-Edition 2011 – 407 Seiten, € 59,90

#### Autoren und Titel

Der Band erscheint in der Reihe „Business Intelligence & Controlling Competence“, die gemeinsam vom Institut für Business Intelligence der Steinbeis-Hochschule Berlin und dem Internationalen Controller Verein (ICV)



herausgegeben wird. „Er stellt die Potenziale von Business Intelligence für den Controller im Umfeld der Konzernsteuerung in den Bereichen Planung und Reportingprozess sowie BI-basierte Umsetzung dar“, so der ICV-Vorsitzende Gänßlen im Vorwort. ICV-Mitglieder können das Buch zu Vorzugskonditionen bestellen. Sie erhalten beim Kauf der BICC-Publikationen einen Herausgeber-Rabatt von 30 % zzgl. Versandkosten.

Bitte senden Sie Ihre Bestellung per E-Mail an [edition@stw.de](mailto:edition@stw.de). Der Versand erfolgt mit Rechnung als Büchersendung.

#### Inhalt und Struktur

Ausgangslage – Ausgewählte Anforderungen an das Financial Performance Management im Konzern, z. B. Konzernsteuerung und Beteiligungscontrolling oder Aufbau einer Liquiditätssteuerung – Ausgewählte Unterstützungs- und Gestaltungspotenziale der IT für das Financial Performance Management im Konzern, z. B. Planungsunterstützung im Konzern oder Einführung von Konzernsteuerungssystemen

#### Einordnung und Einschätzung

Die Herausgeber haben sich zum Ziel gesetzt, aus Sicht des Konzerns mögliche Steuerungskonzepte darzustellen und zu bewerten. Hierbei wird das klassische abschlussorientierte Berichtswesen um weitere wichtige Bereiche wie Liquiditätssteuerung, Risikomanagement und Planung ergänzt. Insgesamt 16 Autoren vermitteln ein facettenreiches Bild der Konzernsteuerung. Das Buch ist systematisch aufgebaut: Zunächst werden die unterschiedlichen Ausgestaltungsoptionen anhand verschiedener Modelle und damit einhergehender Steuerungsphilosophien aufgezeichnet. Darauf aufbauend werden alternative Realisierungsoptionen einer bedarfsgerechten Informationstechnologie dargestellt. Das Buch ist lesefreundlich aufgemacht, es verbindet Nachschlagewerk und Lehrbuch. Der Band vermittelt vielfältiges Fakten- und Verständniswissen, ebenso zahlreiche Anstöße und Anregungen für die praktische Nutzbarmachung.

Reichmann, Thomas

## Controlling mit Kennzahlen

München: Verlag Franz Vahlen 2011 – 814 Seiten, € 68,-

Eines der führenden Controlling-Lehrbücher liegt nun in 8., überarbeiteter und erweiterter Auflage 2011 vor. Dieses Standardwerk für Wissenschaft und Controllingpraxis erscheint – entsprechend der spezifischen Ausrichtung des Autors – mit dem Untertitel „Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten“. Der Autor führt, unterstützt von vier Mitautoren, in 16 Kapiteln durch ein breites Themenspektrum, neben Grundsatzbeiträgen finden sich die verschiedenen Formen des „Bindestrich-Controllings“, wie



etwa Logistik-Controlling, daneben Beiträge u. a. zu Corporate Governance und Controlling oder Standort-Controlling. Der Anhang enthält u. a. Ratingkriterien und einen Rating-Check. Dieser Band ist „das Lehrbuch“ zum systemgestützten Controllingansatz, es setzt andere Akzente und unterscheidet sich damit konzeptionell von führenden Lehrbüchern, ergänzt und erweitert sie aber auch. Leser, die eine Kennzahlenorientierung und „Systemtechnik“ im Controlling suchen, finden hier ein interessantes Informationsangebot. Neuere Themen, wie z. B. Nachhaltigkeit, finden einen angemessenen Niederschlag. Leseprobe unter: [www.vahlen.de/productview.aspx?product=819677&context=2](http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=819677&context=2)

Szyszka, Uwe

## Operatives Controlling auf Basis IT-gestützter Kostenrechnung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 306 Seiten, € 39,95

#### Autor und Titel

Professor Dr. Uwe Szyszka lehrt nach eigener Darstellung Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Flensburg und ist Leiter des Studienschwerpunkts „Controlling“. Das Lehrbuch bringt die Themen Operatives Controlling und IT zusammen. Der Autor beschäftigt sich mit der Umsetzung des Operativen Controllings mit Standardsoftware.

#### Inhalt und Struktur

Einleitung – Kosten- und Erlösrechnung als Instrument des Operativen Controllings – Kostenartenrechnung – Gemeinkostencontrolling – Produktkostencontrolling – Operatives Vertriebscontrolling.

#### Einordnung und Einschätzung

Inhalt des Lehrbuches ist das operative Controlling mit den klassischen Instrumenten der Kosten- und Erlösrechnung. Zunächst behandelt der Autor grundsätzliche Fragen, beispielsweise Inhalt und Aufgaben des Rechnungswesens sowie die Verankerung in der Unternehmenssteuerung. Bei der Darstellung und Vermittlung bezieht sich Szyszka auf Begrifflichkeiten und die Verarbeitungslogik der SAP-Software. Der Autor verbindet ein Grundlagenwerk der Kosten- und Erlösrechnung mit einer allgemeinen Einführung in die Anwendung der SAP-Software im Operativen Controlling und schafft damit eine moderne IT-orientierte Einführung in dieses Fachgebiet. Das Buch ist durch ein lesefreundliches Layout, fast 150 Abbildungen und eine verständliche, gut strukturierte Sprache sowie durch viele Beispiele und praktische Hinweise recht benutzerfreundlich aufgebaut. Es bringt zusammen, was in der Praxis ohnehin eine Einheit bildet: Konzeption der Kostenrechnung und Erlösrechnung und deren praktische Realisierung mit moderner Software. Das Buch ersetzt jedoch keine SAP-Handbücher oder andere vertiefende Materialien, auch die Intensität der Behandlung bewegt sich auf dem Niveau einer Einführung. Als Basisliteratur, als „Kombibuch“ ist es recht empfehlenswert. Es unterstützt wirkungsvoll die ersten Schritte der Konzeption und Umsetzung eines modernen operativen Controllings mit



zeitgemäßer Software. Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2420-9/Operatives-Controlling-auf-Basis-IT-gestuetzter-Kostenrechnung.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2420-9/Operatives-Controlling-auf-Basis-IT-gestuetzter-Kostenrechnung.html)

Link, Jörg / Weiser, Christoph

## Marketing-Controlling

München: Verlag Vahlen 2011 – 474 Seiten, € 29,80

Die vorliegende 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage verfolgt das Thema „Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg“. Die Voraufgabe wurde im Controller Magazin 03/2007 näher vorgestellt. Neu sind den Angaben zufolge vor allem die zahlreichen Praxisbeispiele für Versäumnisse in der Früherkennung, die Vorgehensweise im Rahmen von Competitive Intelligence, der Aufbau eines Lost-customer-Controllings, die zukünftige Rolle von RFID sowie die Implementierung des Marketing-Controllings im Krankenhausbereich. Das Buch von Prof. Dr. Jörg Link, Kassel, und Prof. Dr. Christoph Weiser, Halle, bietet eine gut lesbare und anschauliche, praxisorientierte und profiliert Darstellung des strategischen und operativen Controllings und der Grundlagen des Marketing-Controllings. Es hat sich mit der Neuauflage weiterentwickelt und nimmt unter der Controllingliteratur einen hervorragenden Platz ein.



finden wollen, wie es heißt. In der Tat ist es ein alternatives Buch, das sich von der herkömmlichen Controllingliteratur unterscheidet. Es geht von anderen Grundannahmen aus und gelangt daher auch zu anderen Einschätzungen und Konzepten. Die wesentlichen Unterschiede liegen im kulturellen Bereich und im Führungsverständnis. Traditionelle Unternehmensführung mit starrem Controlling und strikten Budgetvorgaben hat ausgedient, so die Kernbotschaft dieser Veröffentlichung. In der neuen Ausgabe seines Buches untersucht Pfläging in einem gesonderten Kapitel, ob, wie und warum Unternehmen, die mit flexiblen Zielen arbeiten, besser durch die Krise gekommen sind als andere. Ein Buch, das spaltet: Befürworter sehen in dieser Veröffentlichung mit fundamentaler Kritik einen Befreiungsschlag und einen Hoffnungsschimmer. Kritiker reiben sich an den Inhalten dieses Buches und finden in ihm keinen sinnvollen Lösungsbeitrag. Der Autor stellt engagiert und kenntnisreich einen Gegenentwurf vor zur herkömmlichen Art, Organisationen und Unternehmen zu steuern. Für „radikale Reformer“ ist es ein Leitfaden, „Klassikern“ ermöglichen die vorgetragenen Ideen und Anschauungen, das vorhandene Führungs- und Störungssystem kritisch zu reflektieren. Leseprobe unter: [www.campus.de/leseproben/9783593388236.pdf](http://www.campus.de/leseproben/9783593388236.pdf)

Werner Mussnig / Giermaier, Gerhard / Bleyer, Magdalena

## Controlling für Führungskräfte

Wien: Linde Verlag 2011 – 640 Seiten, € 60,-

Dieser Band liegt in 2., überarbeiteter Auflage vor. Das Buch richtet sich vor allem an Führungskräfte im Bereich des mittleren und Top-Managements mit Ergebnisverantwortung, die keine klassische Controllingausbildung absolviert haben. Im Fokus stehen Kosten- und Finanzinformationen, weniger operatives und strategisches Controlling. Der modulare Aufbau und die sehr übersichtliche und betont anschauliche Aufbereitung unterstützt das autodidaktische Aneignen der Inhalte. Leseprobe unter: [www.lindeverlag.at/titel-1-1/controlling\\_fuer\\_fuehrungskraefte-4134/titel/leseprobe/9783714301922.pdf](http://www.lindeverlag.at/titel-1-1/controlling_fuer_fuehrungskraefte-4134/titel/leseprobe/9783714301922.pdf)



Pfläging, Niels

## Führen mit flexiblen Zielen

Frankfurt: Campus Verlag 2011 – 307 Seiten, € 39,90

### Autor und Titel

Niels Pfläging gilt als engagierter Fürsprecher neuer Managementansätze. Er ist Präsident der Beratung MetaManagement Group in São Paulo. Die Voraufgabe wurde 2006 mit dem Wirtschaftsbuchpreis der Financial Times Deutschland und getAbstract ausgezeichnet. Das vorliegende Buch erscheint in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage.



### Inhalt und Struktur

Prolog – Ein Ziel ist mehr als ein Ziel – Führen statt managen – Warum relative Ziele Sinn stiften – Neue Rituale für neue Ziele – Strategisch denken statt planen – Kontrolle nach Maß – Fakten statt Fantasien – Vergütung mit System – Dezentrale Führung – Organisation ohne Organigramme – Wandel gestalten – Gemeinsam erste Schritte in die Beta-Welt

### Einordnung und Einschätzung

Dieses Buch, so der Autor, ist ein Buch für Unzufriedene und insbesondere für diejenigen, die sich mit dieser Unzufriedenheit nicht mehr ab-

Braun, Stephan

## Markencontrolling

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 231 Seiten, € 49,95 – auch als E-Book

Die vorliegende Dissertation erscheint als Band 40 der Reihe Schriften des Center for Controlling & Management (CCM), herausgegeben von Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber. Das Buch vermittelt einen verhaltensorientierten Beitrag zur Rationalitätssicherung einer identitätsorientierten Markenführung. Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2849-8/Markencontrolling.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2849-8/Markencontrolling.html)

## BWL und Finanzmanagement

Tiberius, Victor (Hrsg.)

### Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 323 Seiten, € 39,95

#### Autoren und Titel

Dr. Victor Tiberius ist nach den vorliegenden Informationen Postdoc mit Schwerpunkt Strategisches Management an der Universität Potsdam. Insgesamt 20 Autoren, darunter namhafte Fachvertreter, veröffentlichen 15 Beiträge, die sich befassen mit neuen Entwicklungen in der Betriebswirtschaftslehre sowie Fragen der Zukunftsorientierung in wesentlichen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen.



#### Inhalt und Struktur

Einleitung, z. B. Grundzüge der Zukunftsforschung oder Lehren aus der Krise – Zukunftsorientierung in den speziellen Betriebswirtschaftslehren, u. a. Beschaffungsmanagement, Finanzwirtschaft, Controlling, Innovationsmanagement, Logistik, Marketing, Organisation – Ausblick

#### Einordnung und Einschätzung

Die tendenzielle Aussage des Buches ist, in der Betriebswirtschaftslehre liege ein überwiegend unreflektiertes Zukunftsverständnis vor. Der Band will daher eine intensivere Beschäftigung mit Fragen der Zukunft und der Zukunftsausrichtung anstoßen. Dieses Buch hat das Ziel, innerhalb der Betriebswirtschaftslehre für einen wissenschaftstheoretisch und methodologisch anspruchsvolleren Umgang mit der Zukunft und damit verbundenen Sachverhalten wie Unsicherheit, Offenheit und Mehrdeutigkeit zu sensibilisieren. Der Beiträge informieren, wie konzeptionell in den einzelnen Teilgebieten mit Zukunftsfragen umgegangen wird, welche Impulse der Zukunftsforschung zu vermitteln und – im unterschiedlichen Ausmaß – welche praktischen Konsequenzen zu ziehen sind. In zahlreichen Beiträgen kommt die Doppeldeutigkeit der Zukunft zum Ausdruck: einerseits Unsicherheit und Risiko, andererseits Chance und Potenzial. Der Band enthält auch einen recht lesenswerten Beitrag über „Megatrends als Treiber der Zukunftssicherung des Controllings“ von Horváth, einem der führenden Fachvertreter. Danach muss das Controlling der kommenden Jahre die Stärkung der Wandlungsfähigkeit unterstützen, ökologisch ausgerichtet sein und der Individualisierung der Lebens- und Arbeitswelt Rechnung tragen.

Busse von Colbe, Walther / Coenberg, Adolf G. / Kajüter, Peter / Linnhoff, Ulrich / Pellens, Bernhard (Hrsg.)

### Betriebswirtschaft für Führungskräfte

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 631 Seiten, € 49,95

Die vorliegende 4., überarbeitete und erweiterte Auflage bietet eine anwendungsorientierte Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler,

Juristen und Geisteswissenschaftler. Sie eignet sich vor allem für Nicht-Betriebswirte im Management. Das Buch beruht nach Darstellung der Herausgeber auf Managementseminaren. Es vermittelt Führungskräften die notwendigen BWL-Grundkenntnisse für Managementaufgaben. Für die 4. Auflage wurden den Angaben nach sämtliche Beiträge überarbeitet. Neu aufgenommen wurde der aktuelle Themenbereich Führung in Veränderungsprozessen. Leseprobe unter: <http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3087-6>

Guserl, Richard / Pernsteiner, Helmut

### Finanzmanagement

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 620 Seiten, € 44,95

#### Autoren und Titel

Dem Verlag zufolge ist Helmut Pernsteiner Professor an der Johannes Kepler Universität Linz und leitet das Institut für betriebliche Finanzwirtschaft; Richard Guserl ist Honorarprofessor für Finanzmanagement an der Johannes Kepler Universität Linz, Unternehmensberater und vormals langjähriger CFO und Mitglied des Vorstandes der VA Technologie AG, Linz. Das vorliegende Lehrbuch verbindet theoretische Inhalte des Finanzmanagements mit zentralen Fragestellungen der Praxis.



#### Inhalt und Struktur (auszugsweise)

Finanzmanagement und Unternehmensführung – Finanzierungsformen – Investitionsrechnung – Value Management – Finanzielle Analysen – Kredite und Anleihen – Rating und Bonitätsmanagement – Management von Zins- und Währungsrisiken – Mergers & Acquisitions

#### Einordnung und Einschätzung

Neben den Autoren führt ein themenbezogenes Expertenteam durch das Finanzmanagement. Die meisten Autoren kommen aus Österreich, daher finden neben internationalen und deutschen auch österreichische länderspezifische Aspekte Berücksichtigung. Sie behandeln ein breites Themenspektrum zur Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Zahlungsströme, der Finanz- und Investitionsentscheidungen und weitere Einzelthemen des Finanzmanagements. Das Buch erfüllt inhaltlich und formal die Anforderungen eines guten Lehrbuchs, die Themen sind leicht im Zugriff, übersichtlich und verständlich aufbereitet; dies gilt auch für die mathematischen Formeln. Das Werk behandelt Grundlagen, Konzepte und Umsetzung des Finanzmanagements; dabei erfahren einzelne Themengebiete eine vertiefende Behandlung, andere werden überblicksmäßig abgehandelt. Der Praxisbezug kommt auf vielfache Weise zum Ausdruck, insbesondere durch Beispiele und Erfahrungsberichte sowie durch eine bewusste Themenwahl. Finanzmanagement wird zeitgemäß vermittelt, dies zeigt sich z. B. an der Darstellung von Aufgaben und Rolle des CFOs. Neure Entwicklungen, wie etwa die Finanzkrise, finden ihren Niederschlag. Detailliertes Inhaltsverzeichnis unter: [www.gabler.de/freebook/978-3-8349-0278-8\\_i.pdf](http://www.gabler.de/freebook/978-3-8349-0278-8_i.pdf)

Enthofer, Hannes / Hass, Patrick (Hrsg.)

**Handbuch Treasury / Treasurer's Handbook**

Wien: Linde Verlag 20111 – 1284 Seiten, geb., € 148,-

**Autoren und Titel**

Dr. Hannes Enthofer und Patrick Haas stellen sich vor als Partner Finance Trainer. Das zweisprachige (deutsch – englisch) Werk vermittelt detailliertes Praxiswissen für den Geld- und Kapitalmarkt.

**Inhalt und Struktur**

Geldmarkt – Kapitalmarkt – Foreign Exchange & Optionen – Settlementprozess – Internationaler Verhaltenskodex für die Finanzmärkte – Risikomanagement – Notenbanken, fundamentale Analyse und technische Analyse – Anhang.

**Einordnung und Einschätzung**

Das Handbuch Treasury führt systematisch durch alle relevanten Bereiche des Treasury und baut eine Brücke zwischen den fachlich-theoretischen Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis. Es bietet vertiefendes Wissen und eignet sich vor allem als Nachschlagewerk für Fach- und Führungskräfte, die sich in Industrie, Handel, Banken oder Institutionen und Organisationen mit diesen Themen befassen.

Spangberg-Zepebauer, Anna Karin

**Prüfungsvorbereitung Geprüfter Betriebswirt (IHK)**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 247 Seiten, € 34,95

Das Buch trägt den Untertitel: Gezielt das lernen, was in den Prüfungen Bilanz- und Steuerpolitik verlangt wird. Die vorliegende Neuerscheinung wendet sich zunächst an alle, die sich der Prüfung zum Geprüften Betriebswirt (IHK) im Fach „Bilanz- und Steuerpolitik des Unternehmens“ stellen. Darüber hinaus auch an andere Studierende sowie an Praktiker, die sich einem Wissenstest unterziehen möchten. Mit Übungsklausuren und zahlreichen Klausurhinweisen aus echten Prüfungen vermittelt das Werk das Wissen, um in der Prüfung erfolgreich zu bestehen. Die Aufbereitung mit Lückentexten und Übersichten sowie die insgesamt das Lernen fördernde Aufbereitung unterstützen das Arbeiten mit diesem Buch.



Ott, Steven

**Investitionsrechnung in der öffentlichen Verwaltung**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 236 Seiten, € 44,95

**Autor und Titel**

Steven Ott ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Vechta im Bereich Betriebswirtschaftslehre sowie Dozent an der Berufsakade-

mie Gera mit dem Schwerpunkt Kassen- und Haushaltswesen sowie Investitionsrechnung. In diesem Buch geht es um die praktische Bewertung von Investitionsvorhaben speziell in der öffentlichen Verwaltung.

**Inhalt und Struktur**

Einleitung – Grundlagen der Investitions- und Wahrscheinlichkeitsrechnung – Investitionsentscheidungen bei einer Zielgröße – Kosten-Nutzen-Entscheidungen – Unsicherheit bei Investitionen – Übungsaufgaben und Lösungen – Finanzmathematische Tabelle

**Einordnung und Einschätzung**

Dieses Buch befasst sich zunächst mit dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und dessen Bedeutung für das Verwaltungshandeln und nimmt den Leser mit hinein in die laufende Reformdiskussion. Der Autor legt eine allgemeine Einführung vor, die sich als begleitendes Lehrbuch sowie zum Selbststudium eignet. Die Ausführungen werden durch zahlreiche Abbildungen und Beispiele veranschaulicht und unterstützt. Der Stoff wird verständlich vermittelt, die mathematischen Aufgaben werden in einer leicht nachvollziehbaren Weise präsentiert. Viele Beispiele und Übungsaufgaben vertiefen das inhaltliche Verständnis und erleichtern die praktische Umsetzung. Zudem handelt es sich um ein Online PLUS Buch, d.h. Zusatzmaterial (Aufgaben und Lösungen) zum Download. Ein Abkürzungsverzeichnis fehlt leider. Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2804-7/Investitionsrechnung-in-der-oeffentlichen-Verwaltung.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2804-7/Investitionsrechnung-in-der-oeffentlichen-Verwaltung.html)

**Mittelstand**

Reinemann, Holger

**Mittelstandsmanagement**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011 – 236 Seiten, € 29,95

**Autor und Titel**

Holger Reinemann ist nach Verlagsangaben Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Unternehmensführung, sowie Studiengangsleiter Mittelstandsmanagement an der Fachhochschule Koblenz. Der Titel gibt eine allgemeine betriebswirtschaftliche Einführung in Theorie und Praxis.

**Inhalt und Struktur**

Mittelständische Unternehmen – Gründungsphase – Wachstum – Reifephase – Wendephase

**Einordnung und Einschätzung**

Das Buch, so der Autor, reflektiert mehrjährige Lehrerfahrungen an Hochschulen. Die Inhalte werden anhand eines Lebenszykluskonzeptes präsentiert – und nicht funktionsbezogen, wie in den meisten BWL-Ein-



führungen üblich. Das Buch verarbeitet zahlreiche Studien und viele Praxisbeispiele. Es bietet eine kompakte Einführung in die spezifische Betriebswirtschaftslehre des Mittelstandes und vermittelt konzentriertes Managementwissen. Controlling ist kein Stichwort. Dabei geht es sowohl um Methoden und Systeme als auch um betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Entscheidungen. Ein übersichtliches Layout mit Marginalien, Abbildungen und Tabellen, Lernzielen, anschaulichen Beispielen und eingängigen Erläuterungen unterstützt das Lesen und erhöht den Gebrauchsnutzen. Dazu dienen auch über 140 Übungsfragen mit Lösungshinweisen im Downloadbereich, die über einen persönlichen Webcode aufgerufen werden können. Der Test dieser ergänzenden Serviceleistung verlief erfolgreich und erbrachte recht umfangreiches zusätzliches Online-Lehrmaterial. Leseprobe unter: [www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3071-5](http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3071-5)

## Rechnungswesen / Rechnungslegung

Ballwieser, Wolfgang / Beine, Frank / Hayn, Sven / Peemöller, Volker H. / Schruoff, Lothar / Weber, Claus-Peter (Hrsg.)

### Handbuch IFRS 2011

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2011 – 1.238 Seiten mit CD-ROM, € 125,-

Eine der führenden und bedeutendsten Handbücher bzw. Kommentare zur IFRS-Rechnungslegung liegt in 7., überarbeiteter und aktualisierter Auflage vor. Internationale Regelungen erfordern internationales Know-how, so das Argument des herausgebenden Verlages. Aus diesem Grund haben deutsche Herausgeber und Autoren, das weltweit anerkannte amerikanische Standardwerk, das in der Neuauflage von Bruce Mackenzie, Danie Coetsee, Tapiwa Njikizana und Raymond Chamboko verfasst wurde, überarbeitet und an die deutschen Verhältnisse angepasst. Zahlreiche Beispiele und Auszüge aus Geschäftsberichten sowie Checklisten erhöhen den Praxisbezug. Die CD-ROM enthält neben dem Volltext des Handbuchs auch die aktuell von der EU übernommenen Standards und Interpretationen und bietet darüber hinaus eine praktische Suchfunktion. Ein Kommentar mit hoher fachlicher Substanz. Die Fülle des Stoffs des einbändigen Kommentars führt zu einer sehr gedrängten Darstellung, die der Lesefreundlichkeit der Printversion nicht dient. Leseprobe unter: [www.wiley-vch.de/books/sample/3527505873\\_c01.pdf](http://www.wiley-vch.de/books/sample/3527505873_c01.pdf)

Eisele, Wolfgang / Knobloch, Alois Paul

### Technik des betrieblichen Rechnungswesens

München: Vahlen Verlag 2011 – 1.439 Seiten, € 49,80

Ein Longseller (lange zu den Bestsellern gehörendes Buch) liegt in 8., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage 2011 vor. Der Klassiker behandelt als Gesamtwerk die Themenbereiche Buchführung und Bilanzierung, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Sonderbilanzen. Das Lehr-

buch und Nachschlagewerk lässt sich vielfältig nutzen, sowohl als Lehr- und Studienmaterial, als auch für die Praxisanwendung. Das Werk vermittelt umfassendes anwendungsbezogenes Grundlagenwissen und fördert die Fähigkeit zur selbstständigen Problemlösung. Leseprobe unter: [www.vahlen.de/productview.aspx?product=32066&context=1](http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=32066&context=1)



## Kennzahlen und Statistik

Bestmann, Uwe

### Betriebswirtschaftliche Formelsammlung

München: Oldenbourg Verlag 2011 – 100 Seiten, € 16,80

Diese Neuerscheinung enthält eine Sammlung finanz- und leistungswirtschaftlicher Kennzahlen sowie eine finanzmathematische Formelsammlung. Den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sind kommentierende Bemerkungen vorangestellt.

Bosbach, Gerd / Korff, Jens Jürgen

### Lügen mit Zahlen

München: Wilhelm Heyne Verlag 2011 – 320 Seiten, € 18,99

Autoren und Titel

Prof. Dr. Gerd Bosbach lehrt den Angaben zufolge Statistik, Mathematik und Empirie an der Fachhochschule Koblenz und war zeitweise im Statistischen Bundesamt tätig. Jens Jürgen Korff M. A. ist Historiker und Politologe, Werbe- und Webtexter sowie Autor. In diesem Buch geht es um die richtige sachliche Aussagekraft von Statistiken bzw. darum, wie mit Statistiken manipuliert werden kann.

Inhalt und Struktur (auszugsweise)

Die vergessene zweite Seite – Lügen mit Grafiken – Ursache und Wirkung – Lügen mit relativen und absoluten Zahlen – Die Frage bleibt: Prozent wovon? – Vorsortierte Stichproben – Gespräche über den Kult der Zahl – Beispiele aus der Praxis – Checkliste – Aufgaben und Lösungsvorschläge

Einordnung und Einschätzung

Dieses Taschenbuch eignet sich für Leser, die sich auf unterhaltsame Weise mit den Schranken und Möglichkeiten der Statistik tiefer befassen und die Fallstricke der Statistik näher kennenlernen wollen. Das Buch schärft die kritische Sicht für den Blick hinter die Kulissen des Statistikers. Statistische Schönfärberei, Aufbauscherei oder Ausblenderei können nach der Lektüre dieses Werkes leichter und sicherer erkannt und entlarvt werden. Das Buch kann sowohl helfen, Manipulationen mit und durch Statis-



tiken zu identifizieren und zu enthüllen, aber auch durch eine bessere Kenntnis der Voraussetzungen und Grenzen von Statistiken, Grafiken und Tabellen diese optimaler und weniger angreifbar zu machen. Das Buch verwendet viele praktische Beispiele und knüpft verschiedentlich auch an Bekanntem an. Die Autoren pflegen einen lockeren, anschaulichen und verständlichen Darstellungs- und Vermittlungsstil, der eine scheinbar „trockene Materie“ lebendiger und interessanter macht. Der Lerneffekt kann bei intensiver Beschäftigung mit den dargebotenen Themen einschließlich Aufgaben und Lösungen beachtlich sein. Das Buch setzt den Leser im mehrfachen Sinne des Wortes ins Bild und sensibilisiert für eine sachgerechte aktive und passive Nutzung von Statistiken.

Mittag, Hans-Joachim

## Statistik

Berlin: Springer Verlag 2011 – 317 Seiten, € 24,95

### Autor und Titel

Prof. Dr. Hans-Joachim Mittag forscht und lehrt an der Fern-Universität Hagen im Arbeitsbereich „Statistik und quantitative Methoden“. Er legt eine interaktive Einführung, ein innovatives Lehrbuch mit freiem Zugang zu interaktiven Elementen vor. Dieses Lehrbuch ist dem Vernehmen nach aus einem Fernstudienkurs der Fern-Universität Hagen hervorgegangen. Der Lehrtext wird dort in Bachelor-Studiengängen eingesetzt.

### Inhalt und Struktur

Beschreibende Statistik, u. a. Grundbegriffe, Datengewinnung und Auswahlverfahren, Index- und Verhältniszahlen – Wahrscheinlichkeitsrechnung und schließende Statistik, u. a. Zufallsvorgänge und Wahrscheinlichkeiten, Schätzung von Parametern, Regressionsmodell – Anhang, u. a. Übungsaufgaben mit Lösungen.

### Einordnung und Einschätzung

Das Buch vermittelt das Wissen traditioneller Einführungen oder Grundlagenwerke und zielt darauf, durch intensive Beschäftigung mit dem Lehrtext eine qualifizierte statistische Methodenkompetenz aufzubauen. Das Konzept beruht auf einem modernen Medienmix. Das Buch ist mehrfarbig, übersichtlich, anschaulich und verständlich gestaltet. Die zugehörige Online-Version ist mit statistischen Experimenten und tongestützten Animationen versehen. Das Werk erleichtert durch eine moderne und multimediale Aufmachung den Zugang zur Statistik und unterstützt in vielfältiger Weise das Erlernen fundierter und umfassender Grundkenntnisse der Statistik.

## Compliance

Reißig-Thust, Solveig / Weber, Jürgen

## Controlling & Compliance

Weinheim: Wiley – VCH Verlag 2011 – 60 Seiten, € 24,90

### Autoren und Titel

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU und ist führender Controlling-Wissenschaftler. Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust ist Professorin für betriebliches Rechnungswesen an der Hochschule für Wirt-

schaft und Recht Berlin. Die Veröffentlichung erscheint als Band 79 in der Reihe Advanced Controlling. Diese Neuerscheinung befasst sich mit der Rolle und den Aufgaben der Controller im Risk and Fraud Management.

### Inhalt und Struktur

Einführung – Was sollten Controller über das Thema Wirtschaftskriminalität und Compliance wissen? – Welchen Beitrag können und sollten Controller zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität leisten? – Welche Instrumente können angewendet werden? – Interview – Zusammenfassung

### Einordnung und Einschätzung

Compliance bedeutet in einem allgemeinen Verständnis die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, Regeln und ethischen Standards. Das Thema rückt immer mehr in den Fokus vieler Unternehmen. Die Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität wird bislang kaum mit dem Controlling in Verbindung gebracht. Hier sehen die Autoren Handlungsbedarf. Sie geben einen Überblick über die Themenstellung, die speziell auf Controller zugeschnitten ist. Dabei vermitteln sie zahlreiche Aspekte, warum Compliance auch „Controllers Thema“ ist. Sie sehen vor allem eine methodische und instrumentelle Nähe der Controller zum Thema und auch der Zugang zur Aufmerksamkeit des Managements wird ins Feld geführt. Für Controller ist es ratsam, sich mit den Grundlagen der Corporate Compliance auseinanderzusetzen, so die zentrale Botschaft dieses neuen AC-Bandes. Zum Einstieg in das Thema bieten die Autoren vielfältige Hilfen und eine erste Wegweisung.

Depré, Peter (Hrsg.)

## Praxis-Handbuch Compliance

Berlin: Walhalla Verlag 2011 – 208 Seiten, € 19,90

### Autoren und Titel

Ein fünfköpfiges Autorenteam aus Fachanwälten steht hinter dieser Neuerscheinung. Sie legen eine kompakte Compliance insbesondere für den Mittelstand vor.

### Inhalt und Struktur

Notwendigkeit und Bedeutung – Einführung – Einkauf und Produktion – Vertrieb und Wettbewerb – Versicherungen – Arbeitsrecht – Datensicherheit und Datenschutz – Rechnungswesen, Steuer und Finanzen – Insolvenzvermeidung – Unternehmenskommunikation – Compliance-Regelwerk

### Einordnung und Einschätzung

Das Buch vermittelt anschaulich und übersichtlich die Compliance-Grundlagen für die wesentlichen betrieblichen Arbeits- und Themenfelder. Es fördert zum einen das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Themenstellung und vermittelt konzeptionelles Grundwissen. Ferner bietet es anhand von Checklisten, Beispielen und Hinweisen unmittelbar nutzbares Praxiswissen. Es eignet sich vor allem als Anregung und Wegweisung für Aufbau und Umsetzung eines mittelständischen Compliance-Regelwerks.



## Datenschutz von A-Z

Freiburg: Haufe-Lexware 2011 – 272 Seiten, € 14,80

Das vorliegende Taschenlexikon eines Expertenteams informiert schnell und kompakt über wesentlichen Themen und Stichworte des Datenschutzes auf jeweils 2 – 4 Seiten. Auszug aus dem Inhalt: Adresshandel, Arbeitnehmerdatenschutz, Cloud Computing, Data Mining, Datenschutz & Datensicherheit, Digitale Signatur, E-Mail-Sicherheit, Informationspflicht (§ 42a BDSG), Soziale Netzwerke oder Verzeichnisse. Eine umfangreiche Checkliste Datenschutz rundet das handliche Buch ab. Es ist vor allem auf die Informationsbedürfnisse mittelständischer Personen sowie von Einzelpersonen zugeschnitten. Zahlreiche Praxishinweise und Beispiele erhöhen den Gebrauchswert.



## Hlavica, Christian / Klapproth, Uwe / Hülsberg, Frank M. (Hrsg.) Tax Fraud & Forensic Accounting

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 410 Seiten, € 59,95

Experten der KPMG beschreiben und erläutern den Umgang mit der Wirtschaftskriminalität. Das Buch veranschaulicht den nationalen und internationalen rechtlichen Rahmen und die Besonderheiten für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater beim Aufbau und dem Umgang mit einem Präventionssystem. Das vielköpfige Autorenteam vermittelt den zweckmäßigen Umgang mit Bilanzmanipulation, Korruption und Untreue. Das Buch behandelt u. a. das Anti-Fraud Management, Anforderungen an Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Verpflichtungen nach dem Geldwäschegesetz, Betriebsprüfung und Dokumentationspflichten, Tax Risk Management nach SOX/FIN 48 usw. Leseprobe unter: [www.gabler.de/Buch/978-3-8349-1429-3/Tax-Fraud--Forensic-Accounting.html](http://www.gabler.de/Buch/978-3-8349-1429-3/Tax-Fraud--Forensic-Accounting.html)

## Persönliche Kompetenzen und Themen

Mai, Jochen / Rettig, Daniel

### Ich denke, also spinn ich

München: DTV 2011 – 384 Seiten, € 14,90 – auch als E-Book

Das recht unterhaltsame und zugleich sehr lehrreiche Taschenbuch vermittelt zahlreiche psychologische Gesetze und Phänomene. Die Autoren geben näheren Einblick in unser Denken und Handeln und machen bewusst, warum und wie wir „ticken“. Der Nutzen der Lektüre liegt sowohl in einem tieferen Eigenverständnis als auch in einem besseren Einblick in das Verhalten anderer und darüber, wie wir beeinflusst und u. U. auch manipuliert werden. Viele persönliche und berufliche Geschehensabläufe

werden verständlicher und damit auch gestaltbarer. Da ist z. B. die Rede von Begründungseffekt, vom Gähneffekt, vom Impostor-Syndrom, der Parkinson-Formel oder vom Ziegenproblem. Mai und Rettig machen bewusst, dass Menschen durchaus kein durch und durch rationales Wesen sind und sie – vor allem unbewusst – vielfältigen Einwirkungen unterliegen.



Yate, Martin John

### Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch

Frankfurt: Campus Verlag 2011 – 261 Seiten, € 15,-

Vorauslagen dieser 12., aktualisierten Auflage wurden u. a. von Stiftung Warentest und Financial Times ausgezeichnet. In diesem Buch geht es, wie es heißt, um die besten Antworten auf die härtesten Fragen. Das Buch eignet sich hervorragend zur Vorbereitung auf Personal- und Bewerbungsgespräche aus Mitarbeiter-Perspektive. Neben vielen Musterfragen mit passenden Musterantworten werden vielfältige verbale Erläuterungen zu den jeweiligen Themenbereichen vermittelt, beispielsweise zur Integrationsfähigkeit und zum Teamwork oder zur fachlichen Kompetenz und Eignung, so dass neben einer rhetorisch-dialektischen Vorbereitung auch eine inhaltliche Auseinandersetzung mit grundsätzlichen Anforderungen und Erwartungen möglich ist.



Duden

### Protokolle, Berichte, Memos verfassen

Mannheim: Bibliographisches Institut 2011 – 47 Seiten, € 5,95

Leitfaden zur Erstellung von Wort-, Verlaufs- und Ergebnisprotokollen sowie zum Schreiben von Berichten, Memos, Akten-, Gesprächs- und Telefonnotizen.

Duden

### Telefoninterviews: das Wichtigste für Bewerber

Mannheim: Bibliographisches Institut 2011 – 63 Seiten, € 5,95

Der gut lesbare Leitfaden hilft bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung auf ein telefonisches Vorstellungsgespräch.

Meyden, Nandine

### Business-Etikette

Mannheim: Bibliographisches Institut 2011 – 124 Seiten, € 6,99

Dieses Taschenbuch befasst sich mit den Regeln des sicheren Auftretens und des Vermeidens von Fettnäpfchen. Es behandelt Themen,

wie u. a. Small Talk, Repräsentation und Tischkultur oder korrektes Äußeres.

## Zitate für Job und Karriere

Mannheim: Bibliographisches Institut 2011 – 127 Seiten, € 6,99

Dieses Taschenbuch enthält über 730 Zitate von mehr als 300 Personen (Zahlenangaben vom Verlag) zu unterschiedlichen Themen des Arbeits- und Berufslebens.

## Der Bücherwurm / Das Fachbuch-ABC

### Medienkompetenz – warum und wofür

Wenn wir etwas leisten oder bewirken oder auch Anforderungen an uns selbst stellen, müssen wir über Voraussetzungen, über bestimmte Fähigkeiten verfügen oder diese zielgerichtet aufbauen. **Sachverstand oder Fähigkeiten** werden üblicherweise als persönliche Kompetenzen bezeichnet. Wenn es im Unternehmen über einen Controller heißt „seine Kompetenz auf diesem Gebiet, in diesen Fragen ist unbestritten“, dann leistet er gute Arbeit und wird akzeptiert.

Seit einiger Zeit drängt eine neue Kompetenzform in das öffentliche Interesse, und ist bereits in der Schule ein Thema – die Medienkompetenz. Medien sind, rein technisch gesprochen, Trägersysteme zur Informationsvermittlung, z. B. Zeitung, Hörfunk, Fernsehen. Somit geht es – ganz nüchtern gesprochen – um die Fähigkeiten, zum Umgang mit den „Trägersystemen der Informationsvermittlung“. Dieses Thema, das für uns immer bedeutungsvoller, aber auch brisanter wird, ist recht schwierig und komplex, wie hier in groben Umrissen gezeigt werden soll. Es gibt eine Vielzahl von Definitionen. Eine treffende und verständliche Definition für den „Hausgebrauch“ findet sich in einem bekannten Nachschlagewerk der Medienwirtschaft<sup>1)</sup>, danach ist Medienkompetenz „die Fähigkeit, Medien kritisch, selbstbestimmt und verantwortlich nutzen, verstehen, bewerten und gestalten zu können“. Der „große Duden“ bietet uns eine griffige Kurzdefinition **„Fähigkeit einer Person, Medien sinnvoll zu nutzen“**.<sup>2)</sup> Wir sind im modernen Verständnis Mediennutzer, in der Sprache der Informatik „User“. Durch die Nutzung der Angebote der Medien betreiben wir „Medienkonsum“. Dieser Begriff wird oft abwertend im Hinblick auf die dafür verwendete Zeit gebraucht. In der Diskussion der Medienkompetenz tauchen viele Aspekte auf. Beispielsweise wird neuerdings auch die Genussfähigkeit von Medien hinzugezählt. Wenn wir z. B. Jugendlichen zuschauen, mit welcher Begeisterung und Leidenschaft sie vor ihrem Computer sitzen, lässt sich schon vermuten, dass sie dies genießen, möglichen übermäßigen Genuss eingeschlossen. Medienkompetenz kann dazu dienen, sich gründlich zu informieren oder auch dazu, sich gekonnt darzustellen. Letzteres ist für Politiker im modernen Medienzeitalter zu einer Erfolgsvoraussetzung geworden. Warum diskutieren wir überhaupt so intensiv über dieses Thema. Da es immer auch auf den

Standpunkt ankommt, auf eine bestimmte Einstellung, mit der man etwas sieht und beurteilt, wollen wir hierzu die Sicht des kritischen Verbrauchers, des privaten Mediennutzers einnehmen.

- Der **„Kampf um die Aufmerksamkeit“** – eine häufig benutzte Wendung in der Medienwirtschaft, der Öffentlichkeitsarbeit und auch der Unternehmenskommunikation – führt dazu, dass man sich immer intensiver und z.T. auch immer raffinierter um unsere Gunst als Zeitgenosse, Bürger, Käufer etc. bemüht. Die Erforschung der „Medienwirkung“ ist ein wichtiger wissenschaftlicher Zweig geworden.
- Wie orientieren wir uns in der **Informationsflut**? Diese Frage wird sich vermutlich schon manche Leserin und mancher Leser beim Blick auf die täglichen Mails gestellt haben? Zwar weiß ich viel, doch möchte ich alles wissen“, dieses Zitat aus Goethes Faust können wir heute kaum noch beherzigen.
- **„Digitaler Fußabdruck“** ist ein weiterer Teilaspekt unseres Medienkonsums. Wir geben – oft unbewusst – weit mehr von uns preis, als uns eigentlich lieb sein kann. Die moderne Technik kann recht praktisch sein, doch wir zahlen dafür auch einen hohen Preis. Schleichend scheinen sich Kontrolle und Transparenz auch unserer persönlichen Daten zu verändern. Daher ist der Datenschutz ein notwendiges Dauerthema.
- **„Sicher im Netz (unterwegs)“** und damit die Datensicherheit ist eine weitere immer dringlicher werdende Forderung angesichts vielfältiger Bedrohungen. Virus, trojanisches Programm, schädliches Utility, Phishing, Netzwerkangriff usw. heißen die vielfältigen Gefahren. „Cybercrime“ (Verbrechen aus dem Netz) ist eine ernstzunehmende Bedrohung geworden. Auch „Cybermobbing“ ist ein gefürchtetes Schlagwort, das jeden treffen kann.
- Unser **„Mediennutzungsverhalten“** wird u. a. bestimmt durch „Multimedia“, gemeint ist das Zusammenwirken, die gleichzeitige Anwendung von verschiedenen Medien. Aber auch die Medienprodukte werden vielfältiger, traditionelle Medien werden ergänzt und z. T. auch verdrängt durch neue Medien. Ist z. B. das gedruckte Buch oder ein E-Book für die jeweiligen Zwecke geeignet?

Diese Aufzählung ließe sich noch beliebig fortsetzen – und dies würde den Schreiber dieser Zeilen auch viel Spaß machen. An dieser Stelle kann aber nur ein kleiner Impuls vermittelt werden, bewusst und auch kritisch mit dem Medienangebot und der Medienvielfalt umzugehen. Inzwischen gibt es zahlreiche gute Angebote, sich über diesen Themenkomplex zu informieren. Beispielsweise bringt das Internetportal der ARD regelmäßig lesenswerte Beiträge (in der Regel unter ARD.de-Spezial) zu diesem Thema ([www.ard.de](http://www.ard.de)). Aber auch an anderen Stellen findet sich Nützliches, u. a. [www.polizei-beratung.de](http://www.polizei-beratung.de) oder [www.uni-bielefeld.de/paedagogik](http://www.uni-bielefeld.de/paedagogik).

Bis zum Wiederlesen herzliche Grüße und alles Gute für Ihr Tun



„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel  
E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

Quellennachweise

<sup>1)</sup>Sjurts, Ins (Hrsg.): Gabler Lexikon der Medienwirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 2011

<sup>2)</sup>Duden - Deutsches Universalwörterbuch, 7. Aufl., Mannheim 2011



## Internationaler Controller Verein



# Das Controlling-Ansehen im Unternehmen weiter gestärkt ControllerPreis-Gewinner 2011 berichten

McCafé ist eine der stärksten und weitreichendsten Initiativen und Markenerweiterungen der letzten Jahre für McDonald's Deutschland. Die Einführung von McCafé in den deutschen Kaffeemarkt begann im Jahre 2003 mit einer für McDonald's typischen Leidenschaft für neue Konzepte. Innerhalb weniger Jahre wurden zahlreiche Restaurants um ein McCafé ergänzt – heute sind es mehr als 750 in ganz Deutschland.

In unserer Arbeit rekonstruierten wir die Geschichte des McCafé Konzepts aus Controlling-Sicht und haben dazu Fachabteilungen, interne Kunden sowie die Geschäftsleitung interviewt. Die gewonnenen Erkenntnisse reichten wir unter dem Thema „Initiativen-Controlling McCafé“ beim Internationalen Controller Verein als Bewerbung zum Controller-Preis 2011 ein.

Besonderes Augenmerk haben wir auf die Entwicklung und Analyse der Berichte gelegt. Anfangs wurde der Schwerpunkt verstärkt auf die Umsatzentwicklung und die grundsätzliche Rentabilität des Konzepts gesetzt. Später wurde das Reporting proaktiv durch Kennzahlen zur Feinsteuerung ergänzt und laufend an

die gestiegenen Anforderungen angepasst. Wir haben den Vollzug der Entwicklung vom „Erb- bzw. Pomeszähler“ zum anerkannten Business Partner aufgezeigt und bewiesen, dass unsere Ergebnisse maßgeblich dazu beitragen, die Fachabteilungen bzw. das operativstrategische McCafé-Team bei seinen Entscheidungen zu unterstützen.

Positives Feedback zum Gewinn des Controller-Preises 2011 haben wir von vielen Seiten erhalten. Bereits unmittelbar nach Überreichung des Preises entstanden auf dem Controller-Congress spannende Gespräche und interessante Kontakte. Der ControllerPreis hat nicht nur extern Wirkung gezeigt, sondern auch das Ansehen des Controllings innerhalb unseres Unternehmens weiter gestärkt.

Keine Frage, wir würden uns jederzeit wieder für eine Bewerbung beim ControllerPreis entscheiden. Nicht nur hier gilt: Alles Gute beginnt mit einem guten Kaffee! ■

**Projektteam Controlling – Ilka Bukowsky, Uta Giermann, Sandra Lösel, McDonald's Deutschland Inc.**

## Top-Themen

- **Veranstaltet:**  
Führungskräftetagung 2011
- **Veröffentlicht: Studie**  
mit Roland Berger Consultants
- **Verliehen:**  
Controlling-NachwuchsPreis

## Top-Events

- **37. Congress der Controller:**  
„Nachhaltig erfolgreich: Controller als Business Partner“

7./8. Mai 2012, München

**Key Note:** „Starke Wirtschaft. Solide Finanzen. Sichere Zukunft.“

**Dr. Maria Fekter**, Bundesministerin für Finanzen der Republik Österreich

### Themenzentren:

- A:** Beschaffungsprozesse steuern
- B:** Organisation und Abläufe steuern
- C:** Wettbewerbsfähigkeit steuern
- D:** Finanzen und Kapital steuern

### Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle  
Telefon +49 - 89 - 89 31 34 20  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Noch bis zum **31. Januar 2012** können bei einer internationalen Jury unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU – Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vorsitzender des ICV-Kuratoriums, Bewerbungen um den „ControllerPreis 2012“ eingereicht werden. Der mit 5.000 EUR dotierte Preis wird am 7. Mai 2012 auf Europas größter Controlling-Fachtagung, dem 37. Congress der Controller, in München verliehen.

Infos & Unterlagen:

[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) - Aktuelles - Awards

## Führungskräftetagung 2011: Hohe Wertschätzung der ehrenamtlichen Arbeit

Am 26. November hat in Frankfurt/Main die ICV-Führungskräftetagung 2011 stattgefunden. Die 63 Teilnehmer aus 14 Ländern repräsentierten Vorstände, Arbeitskreisleiter, Regionaldelegierte, Ausschussvorsitzende sowie Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle.



Angeregte Diskussionen prägten die Führungskräftetagung 2011 in Frankfurt.

Aktuelle Entwicklungen im Verein, die Fortentwicklung der ICV-Strategie und die Gestaltung von Zukunftsthemen standen ebenso auf der Agenda wie Fragen der täglichen Vereinsarbeit: von der Gründung und Führung der Arbeitskreise über die Öffentlichkeitsarbeit und Nutzung der Arbeitskreis-Websites, ein CRM-Projekt zur Lösung von Schnittstellenproblemen, bis hin zu den Services der Geschäftsstelle. Breiten Raum nahmen Fragen der Internationalisierung ein; insbesondere die stärkere Einbeziehung nichtdeutschsprachiger Arbeitskreise in den Knowhow-Transfer und Erfahrungsaustausch des ICV wurde erörtert. Zum Abschluss der Führungskräftetagung kamen die Teilnehmer in den Genuss eines Gastvortrages von Dietmar Pascher, Trainer der Controller Akademie AG, über Sales Controlling.

Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, erklärte in seinem Schlusswort unter anderem: „Wir haben gemeinsam beraten, wo wir mit unserem Verein stehen. Dabei haben wir gesehen: Wir haben sehr viel erreicht.“ Er bedankte sich im Namen des Vorstandes bei den versammelten ICV-Führungskräften: „Wir schätzen sehr, dass Sie diese Arbeit ehrenamtlich

machen – genauso wie der Vorstand.“ Für den ICV-Vorsitzenden sei an dieser Tagung zudem wichtig gewesen, jene Leute zu treffen – und manche von ihnen auch erstmals kennenzulernen, die im Verein wichtige Funktionen bekleiden. Im Zuge der Internationalisierung wachse der Verein schnell; da passiere es, wie in Firmen auch, dass man zwar die Namen, aber den Menschen dahinter nicht mehr persönlich kenne; umso wichtiger seien Treffen dieser Art.

Mit Blick auf das Erreichte der letzten Jahre meinte Siegfried Gänßlen: „Etwas boshaft haben noch vor ein paar Jahren einige Leute zu mir über den ICV gesagt, das sei doch ein ‚Trachtenverein aus Bayern‘. Jetzt schauen Sie mal, was aus diesem ‚Trachtenverein‘ geworden ist!“ Dieser Verein mit seiner fast 40-jährigen Geschichte leiste auch bei der Internationalisierung Großes: „Diese Veränderungen, die Umstellung auf Englisch, das braucht alles seine Zeit. Eine Kultur verändert man nicht so schnell.“ Zugleich mahnte der ICV-Vorsitzende:

„Auch für uns gilt: Ohne Moos ist auch international nichts los! Es sind teils erhebliche Investitionen notwendig. Gleichzeitig dürfen und werden wir die gut situierten Regionen nicht vernachlässigen. Hier muss der Vorstand die Balance halten.“ Der Vorstand habe viele Anregungen aus der Führungskräftetagung mitgenommen, resümierte Gänßlen. Diese würden nun verarbeitet. „Dass wir manche davon nicht jetzt umsetzen können, dafür bitte ich um Verständnis“, so der ICV-Vorsitzende weiter. Der Vorstand werde verantwortungsvoll eine Auswahl treffen.

Der arbeitsreiche Tag klang mit einem gemeinsamen Abendessen aus. Auch dieses wurde intensiv für den Erfahrungsaustausch und das persönliche Kennenlernen genutzt. ■

Weitere Informationen zur Führungskräftetagung, einschließlich Präsentationsunterlagen und Video-Podcast, stehen unter [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) bereit.



Bild links: Arbeitskreisleiter der Region Deutschland Süd im Gespräch (v.l.n.r.): Rainer Linse, Matthias von Daacke und Udo Kraus. (Bild rechts) 63 Gäste aus 14 Ländern waren dabei: Hier diskutieren (v.l.n.r.) Ulrich Müller Bosom (AK Spanien), Dr. Herwig R. Friedag (Ausschuss ÖA), Dariusz Gulczynski (AK Poznan), Dr. Adrianna Lewandowska (Vorstand).

## Wachstum und Steigerung der Flexibilität



Die Kurzversion der Studie kostenlos herunterladen:  
[www.rolandberger.com/pressreleases](http://www.rolandberger.com/pressreleases)

**Die Ergebnisse der dritten gemeinsamen Studie „Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel 2012“ sind veröffentlicht. Für das „Radar“ hatten die Roland Berger Strategy Consultants und der Internationale Controller Verein (ICV) CFOs und kaufmännische Leiter produzierender Unternehmen befragt.**

Wie sich zeigt, planen die meisten Unternehmen auch für das Jahr 2012, weiter zu wachsen. Bedingt durch die Euro-Krise und die starken Konjunkturschwankungen steht dabei risikobewusstes Wachstum im Mittelpunkt. Dies zeigt sich auch in den Top-Hebeln für 2012, denn Unternehmen setzen auf die Ent-

wicklung eines zukunftsfähigen Produktportfolios und auf die Identifizierung weiterer Wachstumschancen. Um Risiken zu minimieren, planen CFOs zugleich eine Steigerung der Effizienz, damit Unternehmen flexibler auf Rückschläge reagieren können. Erreicht werden sollen vor

allem Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen. „Am deutlichsten zeigt sich dieser Trend bei Controlling und Finanzen“, erklärt Roland Berger-Partner Thomas Rinn. „Im Vorjahr planten nur rund 50% aller CFOs, diesen Bereich weiter anzugehen. Dieses Jahr sind es gut 10% mehr. Transparenz wird bei unklarem Blick in die Zukunft immer wichtiger.“ Hebel wie die Stärkung des Controlling sowie die Optimierung und Effizienzsteigerung von Back-Office-Diensten landeten zum ersten Mal unter den Top-10-Hebeln. „Auch mit diesen Umfrageergebnissen erweist sich erneut das Controller-Bild des ICV vom ‚Partner des Managements‘ als völlig zutreffend und zukunftsorientiert“, meint ICV-Geschäftsführer Conrad Günther. „Die Vereinsmitglieder dafür zu wappnen, daran arbeiten wir erfolgreich.“ ■

## Neuer „AK Vorarlberg mit Dreiländerblick“

Am 11. Oktober fand im „Vorarlberger Medienhaus“ in Schwarzach (A) das Gründungstreffen des neuen „AK Vorarlberg mit Dreiländerblick“ Deutschland, Liechtenstein, Schweiz statt, den Thomas Prugger (Bild) leitet. Mag. Barbara Schmalhardt, Leitung Finanzen und Controlling des Vorarlberger Medienhauses, gewährte in ihrem Vortrag „Planung und Reporting im Vorarlberger Medienhaus“ Einblicke in den Finanzbereich eines weithin bekannten Vorarlberger Unternehmens. Interessenten an einer Mitarbeit im neuen AK setzen sich bitte mit dem AK-Leiter Thomas Prugger direkt in Verbindung: ■

Mail: [Thomas.Prugger@kuechenreich.at](mailto:Thomas.Prugger@kuechenreich.at);  
Tel.: +43 664 2029985.



## ICV-Nachrichten

### Dr. Wolfgang Berger-Vogel ist 70

Am 8. Oktober beging Dr. Wolfgang Berger-Vogel, langjähriger Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC), seinen 70. Geburtstag.



### Siegfried Gänßlen bleibt Hansgrohe CEO

Der Aufsichtsrat der Hansgrohe AG hat die Verträge der Vorstände vorzeitig verlängert. Das betrifft auch den CEO, Siegfried Gänßlen, im Ehrenamt zugleich ICV-Vorstandsvorsitzender. Aufsichtsratschef Klaus Grohe erklärte, die vorzeitige Vertragsverlängerung sei Ausdruck der „sehr großen Zufriedenheit mit der Art und Weise, wie der Vorstand die Geschäfte leitet und das Unternehmen weiterentwickelt“. Siegfried Gänßlen ist seit Mai 2007 Vorsitzender des ICV-Vorstandes. Er engagiert sich seit rund 30 Jahren ehrenamtlich im ICV, hatte mehrere Jahre den „AK Südwest“ für den Raum Stuttgart/Schwarzwald geleitet, bis er im Jahr 2000 Vorstandsmitglied des ICV und 2004 stellvertretender Vorstandsvorsitzender wurde.



## CIB 2011: NachwuchsPreis 2011 nach Rosenheim und Gießen

Mit 120 Gästen ist die „11. Controlling Innovation Berlin – CIB 2011“ am 15. Oktober erfolgreich verlaufen. Dr. Dieter Windischbaur, GPM Management Consulting Ges. m. b. H., hielt den Eröffnungsvortrag „Kommunikation – die Macht von Bildern im Unternehmen“. Weitere Referenten waren Christopher Storck, Hering Schuppe: „Zahlen tragen vor allem Botschaften“, Dr. Gerald Butterwegge, Bissantz & Company GmbH: „Analytisches Berichten als Aufgabe des Controllings“, Matthias Fellersmann, PST Software & Consulting GmbH: „Erfolgskriterien für die Einführung von BI Systemen“, Timo Retslag, Cubeware GmbH: „Verlässliche Zahlen kommunizieren“, Frank Bannys, Competence Connects Cultures: „Interkulturelle Kommunikationskompetenz im Controlling“, Jurate Kelyte, KUKA Roboter GmbH: „Die 5 Irrtümer einer (neuen) Leiterin Controlling“, Dr. Bernhard Speyer, Managing Director Deutsche Bank Research zur aktuellen Euro-Krise. Ein Höhepunkt in der WISTA Management GmbH Berlin-Adlershof war die diesjährige Verleihung des Controlling-



Nach der Verleihung des Controlling-NachwuchsPreises 2011 in Berlin (v.l.n.r.): Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Justus-Liebig-Universität Gießen; Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel, Jury-Vorsitzende; Sebastian Göbel, 2. Preis, Justus-Liebig-Universität Gießen; Günther Lehmann, Haufe-Verlag; Karl Krziwon, 1. Preis, Hochschule Rosenheim.)

NachwuchsPreises. Dieser von Haufe-Verlag und -Akademie gesponserte Preis für hervorragende Studienabschlussarbeiten ging an die Hochschule Rosenheim und an die Universität Gießen. Den 1. Preis, dotiert mit 2.500 EUR, erhielt Karl Krziwon, HS Rosenheim. Seine in Zusammenarbeit mit BMW entstandene Arbeit trägt den Titel: „Entwicklung eines Modells zur systematischen Erhebung von Faktorpreisen für Kalkulationsmodelle zur Kostenstruktur-

analyse von Fahrzeugbauteilen“. Der zweite, mit 1.500 EUR dotierte Preis ging an Sebastian Göbel von der Justus-Liebig-Universität Gießen für seine Arbeit „Controllinggerechte Gestaltung von Anreizsystemen in Krisensituationen“.

*Vortragsunterlagen & Video-Podcast sind auf der ICV-Website online; das ControllingBlog berichtete live.*

## „Controlling norddeutsch – Kurs halten“ mit 60 Gästen

„Controlling norddeutsch – Kurs halten“, unter diesem Titel fand am 29. Oktober eine Regionaltagung der norddeutschen ICV-Arbeitskreise an der Privaten FH Göttingen auf dem Campus der Hansestadt Stade statt. Gekommen waren 60 Teilnehmer, die in der Regel kaufmännische Führungs- bzw. -mitverantwortung im Mittelstand tragen. Die Vorträge waren Aspekten und Erfahrungen bei der Unternehmensbewertung, bei der Steuerung von Kreditengagements, bei elektronischen Bilanzen sowie dem Thema „Unternehmen fit machen für Veränderungen“ gewidmet. „Die Regionaltagung hat nun zum zweiten Mal stattgefunden und hat erfolgreich an die Premiere von 2009 angeknüpft. Neben der Vermittlung praxisbezogenen Wissens diente das Treffen vor allem dem intensiven Erfahrungs- und Meinungsaustausch“, resümiert Lothar Kuhls, ICV-Regionaldelegierter Nord.



Die Teilnehmer der Regionaltagung „Controlling norddeutsch – Kurs halten“.

## CAB 2011: „Erfolgreiches Controlling – Pflicht oder Kür“

Vom „verflixten 7. Jahr“ keine Spur – die 7. Controlling Advantage Bonn (CAB) zeigte sich in Bestform. Mehr als 100 Teilnehmern präsentierte das Organisatoren-Team um Martin Herrmann am 10. November ein hochkarätiges und vielfältiges Programm.

Zunehmende Globalisierung, Regulierung und Transparenzanforderungen sind nur einige der Faktoren, die das dynamische Umfeld der Controllingfunktion prägen. Gleichzeitig stehen die Controller verstärkt im internen Wettbewerb zu Accountants, Revisoren oder Qualitätsmanagern. Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der CAB 2011, innovative Lösungsansätze für das Controlling aufzuzeigen und gleichzeitig den Blick über den Tellerrand auf die Nachbardisziplinen zu öffnen. Unter dem Leitmotto „Erfolgreiches Controlling – Pflicht und Kür!“ erhielten die Kongressteilnehmer Informationen zu Fragestellungen, wie der Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung, zu modernen Methoden der Messung und Steuerung von Unternehmensrisiken sowie der praktischen Anwendung der Six-Sigma-Methode im Qualitätsmanagement.

Mit dem sog. „Controlling Audit“ wurde ein Konzept vorgestellt, das systematisch die Effektivität und Effizienz der Controllingfunktion selbst auf den Prüfstand stellt.

Dieser Ansatz ergänzt durch einen spannenden Beitrag zur Rolle persönlicher Eigenschaften der Controller als Erfolgsdeterminante des Controlling bot reichlich Anlass zur kritischen Reflektion und zu spannenden Diskussionen. Zwei Vorträge, die sich mit der Anwendung des BilMoG und dessen Umsetzungsstand aus Sicht des Controllings sowie mit aktuellen Trends der Bilanzpolitik und Bilanzanalyse auseinandersetzten, zeigten deutlich die wachsende Verzahnung zwischen Accounting und Controlling auf.

Das Fazit eines rundum gelungenen Kongress-tages: Nur wenn „Pflicht und Kür“ gleichsam im Blick bleiben, kann ein erfolgreiches Controlling innovative und flexible Steuerungsinstrumente zur Verfügung stellen, ohne die Qualität der Informationen und die Effizienz der eigenen Prozesse zu gefährden. ■

Jens Obermüller

## Baltischer Controller Congress in Kaunas erfolgreich



Die Kongress-Vorträge wurden live übersetzt.

Im litauischen Kaunas fand am 21. Oktober der 4. Baltische Controller Congress statt. Unter dem Thema „Prozesscontrolling: Flexibilität und Effektivität – ein Widerspruch?“ verfolgten Gäste aus Litauen, Estland, Polen, Deutschland sieben spannende Vorträge; jeweils in der Landessprache und ins Englische übersetzt.

In das Thema „Prozesscontrolling“ führte Prof. Dr. E. Gimzauskienė, Universität Kaunas, Leiterin des ICV-AK Litauen, ein. Prof. Dr. M. Vilkas, Kaunas University of Technology, knüpfte an und beleuchtete das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Flexibilität in Organisationen. Stephan Jockel, Crane Payment Solutions GmbH und Leiter AK Nord II, zeigte in seinem Vortrag „Indikatoren für eine globale Organisation“ praxisorientierte Lösungsansätze für ein prozessorientiertes Berichtswesen. Nach einem Überblick über „Prozessmanagement und -Excellence“ aus der Sicht eines Logistikdienstleisters von Britta Metzen, TNT Innight und stv. AK-Leiterin West III, gab es im Anschluss Einblicke in die „Untiefen“ der Prozessmanagementpraxis von Dr. D. Silingas, noMagic Inc., Europe. Frank Ahlrichs, „Konsequent“-Management Services, sprach über nachhaltigen Erfolg durch konsequente Kundenorientierung des Prozessmanagements. Im Abschlussvortrag plädierte Dr. Herwig R. Friedag für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur. ■

Aiste Lörger, ICV-Regionaldelegierte Baltikum

## 11. Controlling Conference in Slowenien mit prominenten Referenten

Am 27./28. Oktober hat in der Adria-Küstenstadt Portoroz die 11. Controlling Conference Sloweniens stattgefunden. Tagungsleiterin Dragica Erčulj, ICV-Regionaldelegierte Südosteuropa und Leiterin des AK Slowenien (Bild rechts), konnte unter anderem als Referenten begrüßen (v.l.n.r.): Drago Podobnik, PhD, President of the Management Board, HIT, d.d.; Leon Tossaint, vormals Vice President Quality Management/Business Excellence of Philips Consumer Electronics,



EFQM Licensed Advisor, Ehrenmitglied im Vorstand der Slovenian Foundation for Business Excellence (SFPO); Nenad Savič, MSc, Manager Unikaturno d.o.o und Vorstandsvorsitzender der Slovenian Foundation for Business Excellence (SFPO).

## Arbeitskreis West II feiert Geburtstag und verabschiedet Ralf Lehnert

Das 30-jährige Bestehen des AK West II ist am 13./14. Oktober in Köln im Beisein zahlreicher Gäste, darunter der ICV-Ehrenvorsitzende Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, der ICV-Vorstandsvorsitzende Siegfried Gänßlen, der ICV-Geschäftsführer Conrad Günther sowie der ehemalige Kölner Oberbürgermeister Fritz Schramma, würdig gefeiert worden.

Das festliche Programm startete Donnerstagabend mit einer Führung durch die Kölner Altstadt. Beim anschließenden Besuch in einem Brauhaus bot sich Gelegenheit für viele interessante Gespräche.

Der Freitag begann mit einem Grußwort von Fritz Schramma. Danach erlebten die Gäste ein Kurzreferat von Dr. Deyhle: Eindringliche Worte, Flipchart mit dem absoluten Klassiker, dem WEG-Symbol, das Jackett lässig zu Boden geworfen. Ihm folgte Siegfried Gänßlen mit dem Festvor-

trag „Controlling 2020 in einer volatilen Wirtschaftswelt“. AK-Mitglied Bernd Voss gab danach einen Einblick in seinen außergewöhnlichen Lebenslauf „Vom Controller zum Unternehmer – Vom Konzern zum KMU“. Und schließlich beschäftigten sich die Teilnehmer in „Kaffeetischgesprächen“ mit dem Thema „Strategische Planung“.

Auf dem Treffen wurde zugleich der angekündigte Wechsel an der AK-Spitze vollzogen. Dem langjährigen Leiter Ralf Lehnert, dem die Ehrengäste für sein verdienstvolles Wirken, auch als Leiter des ICV-Veranstaltungsausschusses, herzlich dankten, folgen nun Thomas Ruhs und Bernd Voss. Passend zum feierlichen Rahmen der Veranstaltung überreichte Conrad Günther Urkunden für eine mehr als 10-jährige aktive Mitgliedschaft im Arbeitskreis West II an Thomas Gössling und Ralf Lehnert. Für 25 Jahre Mitgliedschaft wurde Cornelius Mertens geehrt.



Dank für Ralf Lehnert vom ICV-Vorstandsvorsitzenden Siegfried Gänßlen.

Ein ganz herzlicher Dank gilt den Sponsoren K.A. Schmersal GmbH, Voss Federn GmbH & Co. KG, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Gebr. Brasseler GmbH & Co. KG, Lütticke & Tschirschnitz Gastronomie-Getränke GmbH sowie Peter Dudenhöfer, Gerd Stöckle und Joachim Uhl. Ohne deren großzügige Unterstützung wäre diese Veranstaltung nicht möglich gewesen. ■

## Regionaler Controlling-Arbeitskreis „Westfalen“ gegründet

Der ICV hat einen „Arbeitskreis Westfalen“, sein 25. regionales Netzwerk in Deutschland, gegründet. Am Gründungstreffen am 6./7. Oktober bei der PARADOR GmbH & Co. KG in Coesfeld hatten 20 Controlling-Experten aus überwiegend mittelständisch geprägten, exportorientierten Firmen teilgenommen. Unter den Gästen waren Prof. Dr. Schreiber (FH Münster, Fachbereich Wirtschaft mit Schwerpunkt Controlling), Dr. Bernd Schwarze (ICV-Vorstandsmitglied) und Martin Herrmann (ICV-Regionaldelegierter Deutschland West).

Volkmar Halbe, Geschäftsführer der Parador GmbH & Co. KG und langjähriges ICV-Mitglied, war sowohl Gastgeber als auch Referent mit dem Thema „Innovationsmanagement im Hause Parador“. Zweites Fachthema des Gründungstreffens war „Marktsegment-Ergebnisrechnung“. Dem Einführungsvortrag von Christiane Strathaus, kfm. Leiterin der Parador GmbH & Co. KG, folgte ein Praxisbericht aus der

Leopold Kostal GmbH & Co. KG von Günter Bornmann, Prokurist und Leiter Betriebswirtschaft. „Von Anfang an hat ein reger Austausch zwischen den Teilnehmern unseres ersten Treffens stattgefunden“, war Christiane Strathaus zufrieden, die einstimmig zur Arbeitskreis-Leiterin gewählt worden war. „Die positiven Rückmeldungen der Gäste und ihre Bereitschaft, sich an den Vorbereitungen der weiteren Sitzungen zu beteiligen zeugen von einem gelungenen Start.“ Die Netzwerker aus Westfalen

wollen sich zukünftig zweimal im Jahr für anderthalb Tage treffen, die jeweiligen Themen und Termine bestimmen die Mitglieder selbst. Das nächste Treffen findet am 15./16.03.2012 bei der Altana AG in Wesel zum Thema „Internationales Controlling“ statt. ■

*Interessenten an einer Mitarbeit im „AK Westfalen“ sind willkommen. Bitte wenden sich an: Christiane Strathaus, Tel.: 02536-343831; Chr.Strathaus@googlemail.com*



Die Teilnehmer des Gründungstreffens am 6./7. Oktober bei der Firma PARADOR in Coesfeld.

## Nachhaltiges Business braucht „green“ Controlling

**Am 15./16. September trafen sich die Mitglieder des AK Berlin-Brandenburg zu ihrem jährlichen Herbsttreffen. Vorbereitet von Christina Keindorf, Bärbel Kuhn, Herwig Friedag und Axel Meyl diskutierten sie das Thema Nachhaltigkeit mit dem Fokus auf „green“ Controlling. „Green“ Controlling stellte dabei die Erweiterung des ökonomischen Parts der Lotsenfunktion des Controllers um den ökologischen Aspekt dar.**

Nachhaltigkeit ist ein moderner Managementbegriff, dessen Ansätze sich bis zu den Indianerstämmen Nordamerikas zurückverfolgen lassen. Nachhaltigkeit heißt, ein regenerierbares System in der Weise zu nutzen, dass dieses seine wesentlichen Eigenschaften erhält und seinen Bestand auf natürliche Weise regeneriert. Beeinflusst wird das System durch ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Aspekte.

Der ökologische Aspekt gewinnt für Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Ressourcenverknappung und Umweltkatastrophen bedingen eine intensive Beschäftigung mit den ökologischen Auswirkungen unternehmerischer Aktivitäten. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip proklamiert zwar bereits einen effizienten Umgang mit den eingesetzten Ressourcen, greift aber zu kurz. Eine aktive Betrachtung der ökologischen Aspekte ist unumgänglich und für den Controller eine wichtige Aufgabe. Beispiele von erfolgreichen Unternehmen zeigen, dass sich nachhaltige „grüne“ Ideen rechnen können, wenn diese in neue Geschäftsmodelle eingebracht werden. In einer aktuellen Studie hat der ICV den Weg zum nachhaltigen Unternehmenserfolg in einem Fünf-Stufen-Modell beschrieben: 1. Übertreffen ökologischer Standards; 2. Gestaltung nachhaltiger Wertschöpfungsketten; 3. Entwicklung umweltfreundlicher Produkte; 4. Einführung neuer Geschäftsmodelle; 5. Schaffung neuer Märkte.

Jede dieser Stufen ist ein eigenes strategisches Aktionsfeld und stellt Unternehmensführung und Controlling vor neue Herausforderungen. Für den Controller ergibt sich hieraus die Aufgabe, für die Integration grüner Ziele sowohl in Strategie und Planung zu werben, als auch deren Um-

setzung zwecks Steuerung zu kontrollieren. Mit dem Aufbau von geeigneten Messinstrumenten und der Auswahl von relevanten Kennziffern werden ökologische Aspekte zum Teil der Unternehmenssteuerung. Das regelmäßige Reporting sorgt abschließend für Transparenz nach innen und außen. Dabei gilt auch für „grüne“ Kennziffern, dass Verantwortlichkeiten und Ziele festgelegt werden. Ansatzpunkte bietet der Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichtserstattung, den die Global Reporting Initiative erarbeitet hat. ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

„Green“ Controlling steht noch am Anfang seiner Entwicklung. Bisher wurde die ökonomische Notwendigkeit zu wenig erkannt, um ökologisches Wirtschaften zu integrieren. Ökologie beschränkte sich bislang überwiegend auf die Einhaltung gesetzlicher Mindestvorgaben. Dies auch, weil von der Kundenseite her bislang nur wenig Druck ausgeübt wurde. Die wachsende Notwendigkeit von Nachhaltigkeit und „green“ Controlling zeigen die Auswirkungen von Klimawandel und Umweltkatastrophen in der global vernetzten Welt. Reißt, wie in diesem Jahr mehrfach passiert, die weltweit gespannte Lieferkette an strategischen Stellen, ist die Materialversorgung von Unternehmen massiv gefährdet: ein messbarer ökonomischer Schaden für die betroffenen Unternehmen.

### Nachhaltigkeit wirkt global

Für Unternehmen und Controller bedeutet dies, über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus „green“ Controlling zu fördern und Nachhaltigkeit zu fordern. Die bestehenden Lieferanten auf der einen Seite zu unterstützen, ihre Prozesse und Materialien unter nachhaltigen Gesichtspunkten zu überdenken. Zum anderen die Auswahl neuer Lieferanten unter zusätzlichen ökologischen Gesichtspunkten vorzunehmen. Die stärkere Einbindung der Lieferanten in die Entwicklung neuer Produkte ist ein weiterer Baustein. Konkrete Beispiele zeigen, wie die Integration von Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette gemeinsam mit Lieferanten und Kunden gelingen kann. In Unternehmen lag der Schwerpunkt bisher eher

in der kostenorientierten Optimierung von Produktion und Logistik. Zukünftig sind alle Bereiche gefordert, auch ihren ökologischen Beitrag zu leisten. Vom Personalbereich, über die Technik bis zum Rechnungswesen und Controlling gibt es hierzu eine Vielzahl von Möglichkeiten. Die Rahmenbedingungen dafür sind abhängig vom ökologischen Reifegrad des Unternehmens. Grundsätzlich ist ausgehend von der Unternehmensleitung das ökologische Bewusstsein im Unternehmen zu fördern und eine offene Diskussionskultur zu ermöglichen, welche auch Querdenken und kreative Ideen zulässt. Der Einsatz von Öko-Detektiven und besondere Prämissen für Öko-Ideen unterstützen die Implementierung. Interdisziplinäre Ideen-Zirkel erleichtern den kreativen Prozess durch die Betrachtung einer Idee aus verschiedenen Blickwinkeln und der gemeinsamen Diskussion.

Im Rahmen der Bewertung aller Ideen und Maßnahmen fällt dem Controller die wichtige Rolle zu, neben den „harten“ Zahlen auch „weiche“ Faktoren in die Betrachtung mit einzubeziehen. Diese sind anfangs nicht immer in konkrete Zahlen zu fassen, da sie einer Vielzahl von Einflüssen unterliegen. Aber: Neben der weitgehend in den Unternehmen implementierten Analyse von Risiken wird das Chancenmanagement vor dem Hintergrund ökologischer Entwicklungen immer wichtiger. Denn letztendlich müssen sich auch ökologische Unternehmenskonzepte immer rechnen.

Für den Controller ergeben sich viele interne und externe Betätigungsfelder, die weiche und harte Themen umfassen. Recycling von Abfällen, Fördermittel für Kooperationen und Forschung, Finanzierungswege über Öko-Banken oder Preispositionierung von ökologischen Produkten sind nur ein paar Beispiele. Weitere Beispiele finden Interessierte in den vollständigen Präsentationsunterlagen vom 49. Treffen des AK Berlin-Brandenburg auf der Webseite des ICV: [www.controllerverein.com/Berichte\\_aus\\_dem\\_Arbeitskreis.111114.html](http://www.controllerverein.com/Berichte_aus_dem_Arbeitskreis.111114.html).

*Axel Meyl*

## Aus ControllingWiki: Solvenztest



... Während die bestehenden Instrumente zur Ausschüttungsbemessung weitestgehend auf vergangenheitsbezogenen Daten basieren, werden erwartete Zahlungsströme und darauf aufbauende Liquiditätsprognosen (Plankapitalflussrechnung) bei Solvenztests herangezogen. So soll festgestellt werden, ob eine Ausschüttung zur Insolvenz des Unternehmens führen könnte oder nicht. Einige Vorschläge fordern zudem einen ergänzenden Bilanztest. In Bezug auf die konkreten Anforderungen an einen Solvenztest ist sich die Wissenschaft noch nicht einig. So ist die Einführung eines Solvenztests in Deutschland als Alternative zum Einzelabschluss derzeit nicht geplant.

### Ziele und Gründe für die Einführung

Solvvenztests sind darauf abgestellt, „ein ausreichendes Eigenkapital im Unternehmen zu binden“. Im Kern stellt sich die Frage, welche finanziellen Mittel zur Ausschüttung zur Verfügung stehen, ohne dabei das Fortbestehen des Unternehmens zu gefährden. Die gegenwärtige Diskussion in der Wissenschaft favorisiert als Alternative zu den bislang bilanzorientierten Höchstausschüttungsregelungen einen finanzplanorientierten Solvenztest zum Schutz der Gläubiger. Die Ausschüttungsbemessung in Deutschland ist zurzeit durch eine Mischung aus gesellschafts- und handelsrechtlichen Normen geregelt. Folgende Punkte werden dabei im Wesentlichen kritisiert: 1. Gläubiger wurden durch die bestehenden Regelungen nicht in effizienter Weise geschützt; 2. Für kapitalmarktorientierte Konzerne ergibt sich eine (kostenintensive) Abschlussvielfalt durch das Nebeneinander von IFRS, HGB und Steuerrecht; 3. Es bestehen keine einheitlichen Kapital- und Gläubigerschutzregelungen in der EU.

### Inhaltliche Ausgestaltung von Solvenztests

Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung von Solvenztests ist noch nicht abschließend geklärt. Es lassen sich jedoch zwei (sich ergänzende) Verfahren aufzeigen, die beide auf dem englischen Richterrecht basieren: Der Solvenztest ist grundsätzlich charakterisiert

durch die Kombination von vergangenheits- und zukunftsorientierter sowie zahlungsstrom- und stichtagsorientierter Betrachtung. Größere Bedeutung für Erkenntnisse über die zukünftige Zahlungsfähigkeit wird dabei dem Liquiditätstest zugesprochen. Ein Solvenztest gilt h. M. nach als bestanden, wenn:

- die bestehenden Verbindlichkeiten gedeckt und ggf. determinierte Liquiditätskennzahlen erfüllt werden (Finanzstatus),
- der Finanzmittelfonds während des gesamten Betrachtungszeitraum positiv ist und die Fortführung der unternehmerischen Tätigkeit durch ausreichende finanzielle Mittel gesichert ist (Finanzplan),
- der aufkommende Kapitalbedarf durch bestehende Finanzierungsmöglichkeiten ausgeglichen ist und keine Risiken zu erkennen sind, die die unternehmerische Existenz in Gefahr bringen könnten (Kapitalbedarfs- und Risikoplanung).

### Liquiditätstest (equity insolvency test)

Der Liquiditätstest steht im Fokus der aktuellen Debatte. Mit diesem soll sichergestellt werden, dass Ausschüttungen nur dann vorgenommen werden, wenn die Gesellschaft in einem bestimmten Zeitraum, nachdem eine Ausschüttung vorgenommen wurde, ihren fälligen Zahlungsverpflichtungen Rechnung tragen kann. Hierbei wird auf die Finanzplanung zurückgegriffen. So wird im Sinne des Prinzips der Unternehmensfortführung (going concern) die Liquidität des Unternehmens in der Zukunft gemessen. Die Ausgestaltung der prospektiven Finanzplanung kann sich z.B. am Aufbau der Kapitalflussrechnung gem. DRS 2 oder IAS 7 orientieren, d. h. die Cashflows sind der Investitions- und Finanzierungstätigkeit oder operativen Tätigkeit zuzuordnen.

### Bilanztest (balance sheet test)

Beim Bilanztest liegen Bilanzdaten zu Grunde und es ist von einer Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens auszugehen, wenn die Summe der Verbindlichkeiten nicht mehr durch die Summe der Vermögenswerte gedeckt werden kann.

### Kritik am Konzept des Solvenztests

Kernstück eines Solvenztests bildet die prospektive Finanzplanung. Diese prognostizierten bzw. geplanten Daten sind mit großer Unsicherheit behaftet. Zudem bieten sich für den Ersteller im Rahmen solcher Prognose- bzw. Planungsrechnungen erhebliche Einschätzungsspielräume. Ein solches Ausschüttungsbemessungssystem ist daher im Vergleich zur bilanziellen Kapitalerhaltung weniger objektiv.

### Ausblick

Auch in Deutschland könnten finanzplanbasierte Solvenztests wegen der genannten Gründe das traditionelle System der Kapitalerhaltung (zumindest für kapitalmarktorientierte Konzerne) ersetzen. Damit könnte das Gläubigerschutzsystem in Zukunft aus zwei Teilen bestehen: Neben die bilanzielle Kapitalerhaltung auf der Grundlage eines informationsorientierten IFRS-Abschlusses träte ein zukunfts- und liquiditätsorientierter Solvenztest. Für den Einzelabschluss wurde in der Vergangenheit eine Verknüpfung von IFRS und Solvenztest als Ausschüttungsbemessungsgrundlage abgelehnt, weil der Solvenztest nach Ansicht des Gesetzgebers noch nicht derart ausgereift ist, als dass eine Verankerung in den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften gerechtfertigt wäre. Gleichwohl kommt eine von der EU-Kommission in Auftrag gegebene Studie zur Kapitalerhaltung zu dem Ergebnis, dass die IFRS mit Solvenztest grundsätzlich für Ausschüttungszwecke geeignet sind. Im Falle einer Einbettung in europäisches Recht müssen noch präzise Vorgaben für die Durchführung von Solvenztests formuliert werden, um Ermessens- und Handlungsspielräume auf ein geringeres Maß zu reduzieren.

Lesen Sie den ganzen Artikel auf [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)

*Erstinsteller: Dipl.-Kfm. Lars Haneber, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität Oldenburg*



## AK Aachen – Lüttich – Maastricht: Im Dreiländereck wird's international

Der Arbeitskreis „Aachen – Lüttich – Maastricht“ wurde im Herbst 2009 gegründet und versteht sich als Plattform für eine berufs- und länderübergreifende Kommunikation. Controller und Nicht-Controller reflektieren und lernen hier Seite an Seite, in der Regel bei jeweils einem Frühjahrs- und einen Herbsttreffen. Dabei sorgt die Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Aachen für eine breite Teilnehmerbasis.

Die Unternehmen der Region erhalten das Angebot, das Know-how des Arbeitskreises abzurufen, u. a. indem Antworten auf eingereichte Fragestellungen erarbeitet werden. Berücksichtigt werden Aufgabenstellungen und Lösungsansätze aller Organisationsformen, ob privat-rechtlich, öffentlich oder gemeinnützig.

### Fachliches trifft Menschliches

„Wir wollen zusammen wachsen und zusammenwachsen – mit Spaß am Lernen und durch unsere Gemeinschaft“, betont Rainer Vieregge. Wichtig ist ihm dabei, dass neben dem Fachlichen auch das Menschliche nicht zu kurz kommt bei den Treffen. Bei aller inhaltlichen Professionalität entsteht so ein lebendiges Netzwerk aus interessierten, offenen und aktiven Mitgliedern, berichtet der Arbeitskreisleiter, und fügt hinzu: „Erfahrungen tauschen wir international aus“. Angesichts der geografischen Lage des Arbeitskreises ist das nicht nur eine Wunschvorstellung, sondern Realität. Das Team um Rainer Vieregge nutzt die Chance des „Dreiländerecks“, um länderübergreifend zu arbeiten. Lernen und Lösungen werden so im internationalen Kontext erreicht. Denn: „Der Blick über den Tellerrand hinaus ist uns wichtig“, betont Vieregge. Dazu gehört, dass ganz bewusst auch Nicht-Controller für die Mitarbeit im Arbeitskreis gewonnen werden, um mit dieser fachübergreifenden Zusammenarbeit neue Ideen, Vorstellungen und Blickwinkel in den Arbeitskreis zu bringen. Das Ergebnis: „Unsere Mitglieder profitieren von einer Erfahrungsbörse, die breit und branchenübergreifend angelegt ist.“

## 4 Fragen an den Arbeitskreisleiter Rainer Vieregge

### 1. Nachwuchsprobleme?

- a) kennen wir nicht?  
b) gehören zu unseren Sorgen?  
a) das darf ich nie sagen!  
b) stimmt auch nicht!

Die Arbeitsverdichtung in den Betrieben lässt den Mitarbeitern kaum noch Zeit, sich in Vereinen/Verbänden zu engagieren. Ferner hat sich die Mentalität des „Saugens“ durchgesetzt – aber Netzwerk heißt Aufwand!

### 2. Die größte Stärke meines Arbeitskreises ist ...

... wir betrachten uns als grenzüberschreitend, damit sind wir „international“ und hier sind nicht nur Controller dabei: Wir schauen über den Tellerrand hinaus.

### 3. Was uns derzeit am meisten beschäftigt, ist ...

... das Thema: Planungssicherheit in bewegten Zeiten!

### 4. Arbeitskreisleiter zu sein, finde ich ....

... bereichernd, weil viel mit netten Menschen diskutiert wird und es immer wieder spannende Themen gibt.



### Das Leitbild

„Egoismus des Teilens“ ist als Leitbild die tragende Idee des Arbeitskreises. In der Praxis bedeutet das: Jedes Mitglied leistet einen Beitrag zum Gelingen des Arbeitskreises (Input). Die aktive Teilnahme erweitert den Erfahrungshorizont (Output). „Das Teilen unserer Informationen und Erfahrungen ist die Saat, um gemeinsam weitere Fähigkeiten und neue Chancen ernten zu können“, fasst Vieregge zusammen.

### Der Ingenieur und das Controlling

Controlling ist für Rainer Vieregge keine Verpflichtung, die aus seinem hauptberuflichem Engagement erwächst – der 58-Jährige ist Ingenieur. Erst der Kontakt zu den aktiven ICV-Mitgliedern Dr. Walter Schmidt (Vorstand) und Dr. Herwig Friedtag (Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit) hat ihm die nutzenbringende Seite des Controllings erschlossen. Heute ist Controlling und damit der ICV für ihn dennoch sehr wichtig, denn: „Controlling ist für mich eine Denkweise, die ich in meine Beratungstätigkeit einbinde“, sagt der verheiratete Vater eines erwachsenen Sohnes. Als Unternehmensberater hat er seinen Schwerpunkt auf Veränderungsmanagement gelegt. Als solcher ist er als Auditor, Assessor, Coach und Mediator tätig. Zudem ist Rainer Vieregge, der in seiner Freizeit

gerne liest, wandert, „spinnt“ und BVB-Fan ist, übrigens auch Leiter des „Fachkreises Controlling und Qualität“, der sich in der Regel vier Mal im Jahr am Kölner Flughafen trifft.

## Inhaltliche Schwerpunkte des Arbeitskreises

### Beispielthemen vergangener Arbeitskreissitzungen:

- Selbstverständnis des Arbeitskreises
- Arbeitskreis mit Schwerpunkt BSC

### Kommende Themen:

- Controlling im Dienstleistungsbereich
- Controlling im Anlagenbau
- Logistikcontrolling
- Compliance
- Controlling in der Energiewirtschaft
- Controlling/Finanzen/Revision/Risiken
- Unternehmensbewertung
- Firmenbesuche bei AK-Mitgliedern
- Controlling in verschiedenen Kulturen

## Närrisches Buffet – AK Rhein-Neckar bei PwC am 11.11.11

Das Treffen des AK Rhein-Neckar am 11.11.11 bei PwC in Karlsruhe wurde pünktlich für die Eröffnung der Fastnachts-Saison unterbrochen. Wie es sich geziemt, wurde eine Büttensrede gehalten:



Bleibt, wenn man am 11.11. was anspricht,  
ist ein Redner, welcher dichtet.  
Denn erstens wirkt es peinlich schlicht,  
wenn man Blödsinn in Prosa spricht.

Zum Zweiten macht es nicht verlegen,  
wenn man allein des Reimes wegen,  
was Ungereimtes sagt und spricht.  
Zum Dritten dient so ein Gedicht  
dem Hörer eher zur Erbauung.  
Es fördert, viertens, die Verdauung,  
weil leichter das Verständnis - auch für  
Compliance - kommt,  
wenn sich ein Wort auf das andre reimt.

Drum verlangt das Protokoll  
- und Frau Glöckner will des an -,  
dass Einer reimen soll  
für die Gäste von icv.  
Wie immer hat man mich verdammt,  
zum pwc Poetenamt.  
Ein Amt, das wie das Copyright,  
verliehen wird auf Lebenszeit.

Der Controller, wie Gott ihn schuf,  
hat humorteknisch nicht den besten Ruf  
Dieser wird - ich sag's ganz offen -  
nur noch vom Wirtschaftsprüfer übertruffen!

Aber - ist der Ruf erst miniert,  
feiert sich's ganz ungeniert!  
Drum laden wir von pwc  
nun zum närrischen Buffet!

Drum ein dreifach hoch  
auf die Fasnacht und den icv,  
auf pwc und die Compliance nach.  
Ein dreifach hoch und icv helau!!!

Oliver Striebel („Narrendaddel“ Narhalla  
1826 ev Bühl & Partner pwc Karlsruhe)

### Arbeitskreis-Termine

#### Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Winterstammtisch

20.01.2012, 20:00, Ort: n.n.

Der Winterstammtisch dient zum Kennenlernen und Pläne schmieden fürs neue Jahr.

Themenabend: Reisen bildet

14.02.2012, 18:00, Ort n.n.

AK-Leiterin Bärbel Kuhn: „Eine Reise im Veneto“ Herwig Friedag: „Reisen mit dem Fahrrad durch Brandenburg“.

#### Arbeitskreis Rhein-Neckar

Winterstammtisch

03.02.2012, 19:00

#### Arbeitskreis Aachen-Lüttich-Maastricht

5. Treffen

09.02.2012, 18:00, bis

10.02.2012, 17:00

ACO Guss GmbH, Kaiserslautern

Themen: Vorabendtreffen u.a. mit 5-Minuten-Runde; Begriffserklärung: EVA (Katrin Bühl); Vortrag/Workshop: Frühwarnsysteme (Armin Golz)

#### Fachkreis Controlling und Qualität

15.02.2012, 10:00

Flughafen Köln

#### Fachkreis Kommunikations-Controlling

17. Treffen

01.03.2012, 17:00, bis

02.03.2012, 17:00

Ort & Thema: n.n.

#### Arbeitskreis Vorarlberg mit Dreiländerblick

„Value Day 2012 - Trends and Talents in Controlling, Finance & Strategy“

Eine Veranstaltung der FH Vorarlberg in Kooperation mit den Vorarlberger Raiffeisenbanken,

unterstützt von Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung Vorarlberg und dem Internationalen Controller Verein.

Donnerstag, 9. Februar 2012,

09:00 – 21:00 Uhr, Trakt W

FH VORARLBERG, Dornbirn, Austria

#### Arbeitskreis Westfalen

2. Treffen

15./16.03.2012 bei der Altana AG in Wesel;

Thema „Internationales Controlling“.

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“

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), [hp.sander@eastwestcom.net](mailto:hp.sander@eastwestcom.net)

**Lesen Sie in unserer nächsten Ausgabe:** Berichte von den ICV-Regionaltagungen Controlling Insights Steyr (CIS) und Controlling Competence Stuttgart (CCS) | Wie der ControllerPreis-Träger 2010 auf einem Moskauer Kongress aufgetreten ist | Über den ersten Green-Controlling-Preis-träger | Von der Gründung des neuen AK Green-Controlling



## Der Stellenmarkt für alle, die exakteren Forecast wollen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 37. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

**Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 28. Februar 2012**

Anzeigenschluss 13. Januar 2012

Druckunterlagen 20. Januar 2012

**IHRE ANZEIGENHOTLINE**

0931 2791541

Wir beraten Sie gerne.

**CONTROLLER**  
Magazin



# CP-Suite – Zertifiziert mit Bestnote!

Flexibilität  
100 %

Einfachheit  
97,92 %

Integration  
95,84 %

Fundament  
100 %



## Die Softwarelösung für erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

Die CP-Suite wurde in Bezug auf Anforderungen der „Modernen Budgetierung“ mit der bestmöglichen Bewertung durch die EBS Universität für Wirtschaft und Recht zertifiziert. In über 35 Anwendungsfällen wurde die CP-Suite getestet und erhielt die Note „Besonders exzellent“. Lesen Sie den Zertifizierungsbericht hier: [www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)

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

[www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)

Corporate  
Planning 