

B 12688
27. Jg.
EUR 17,-

CONTROLLER[®]

Magazin

Juli

4/2002

CM CONTROLLER MAGAZIN
Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

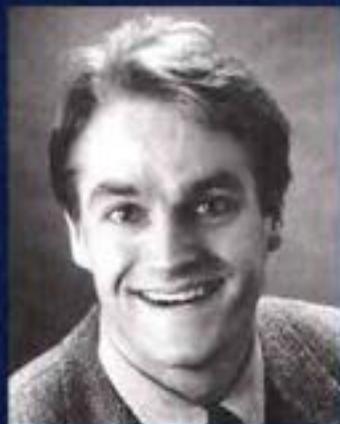
- | | | |
|-----|-----------------------------------|---|
| 327 | Martin Hauser | Mensch im Mittelpunkt: 27. Controller Congress |
| 328 | Jürgen Weber u.a. | Planung in E-Business-Start-Ups |
| 335 | Henri Lüdeke | Portfollobetrachtungen in Wohnungsunternehmen |
| 343 | Impressum | |
| 344 | Christoph Dieckmann | Aufbau Chancen- und Risikomanagementsystem |
| 348 | Gerhard Römer | Die einfache, nackte Zahl |
| 349 | Bernhard Böhm | Mitlaufende Kalkulation |
| 353 | Helmut Barth | Projektmanagement |
| 359 | Bettina Binder
Peter Sürth | Strategieentwicklung und Balanced Scorecard
bei ETO |
| 365 | Thorsten Steinhardt | EVA – Ein Konzept für den Mittelstand? |
| 369 | Frank-J. Witt | Werttreiberkonzepte in der Controllingpraxis |
| 382 | Daniel Janas | Click & Call |
| 385 | Ernst Fischer | Individuelle Excel-Lösungen zur Controlling-Unterstützung |
| 388 | Wilhelm Dangelmaier
u.a. | Wissensbasiertes Änderungsmanagement für
Kennzahlensysteme |
| 396 | Ralf-Michael Faber | Vertriebsrevision und Vertriebscontrolling |
| 399 | Wolfgang Treuz
Kurt Creutzburg | Controlling in KMU – Bericht zum Projekt
Co-operatives Controlling (CoC): Feldstudie |
| 406 | Irina Hundt
Fritz-R. Grabau | Qualifizierung des Kostenstellensystems in einem
Unternehmen des Nutzfahrzeugbaus |
| 417 | Hartmut Volk | Wer schaffen will, muss fröhlich sein |
| 419 | Alfred Biel | Literaturforum |
| 431 | Int. Controller Verein | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>



„Wir setzen

CORPORATE PLANNER

gezielt für unsere

Vertriebssteuerung ein.

Die Software ist das

ideale Hilfsmittel,

um auch in komplexen

Verkaufsstrukturen

nicht den Überblick

zu verlieren.

Standortbestimmung

und Planung werden

so schnell und effektiv

durchführbar.“

Boris Thomas
Geschäftsführer
Thomas GmbH + Co.
Sitz- und Liegemöbel KG

Neue Wege in die Zukunft - Controlling mit Weitblick

**Als Controller sind Sie der entscheidende
Navigator in Ihrem Unternehmen.**

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

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

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

CORPORATE
planning
TO SUCCEED IN BUSINESS

CP CORPORATE PLANNING AG

Große Elbstraße 27 · D - 22767 Hamburg

Tel. 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33

Info@corporate-planning.com

www.corporate-planning.com

DER MENSCH IM MITTELPUNKT

Persönliche Eindrücke vom 27. Congress der Controller am 13. und 14. Mai 2002 in München

von Dr. Martin Hauser, Gauting

Von "Back to the roots" bis zur "Lust an der Leistung" spannte sich der Bogen beim 27. Congress der Controller in München. "Wert und Wissen im Controlling" wurde von den Referenten aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet. Doch eines dürfte allen Vorträgen gemeinsam gewesen sein. Es sind die Menschen im Unternehmen, welche Werte schaffen und vernichten. Wenn "Menschen zum Erfolg führen", so die doppeldeutige Sicht von Dr. Hans Böhm, Geschäftsführer Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., dann ist die neu begonnene Suche nach dem wahren Wert eines Unternehmens mehr als berechtigt. Der Blick in die Bilanz reicht schon längst nicht mehr aus. Die Substanz eines Unternehmens beinhaltet eben wesentlich mehr als die Buchwerte des Anlage- und Umlaufvermögens. Es sind vor allem die "Intangible Assets", die den Zukunftswert eines Unternehmens sichern. Doch diese "Intangibles" sind in gewisser Weise "flüchtig". Sie entziehen sich häufig einer monetären Bewertung. Die Intangible Assets besser greifbar, planbar und steuerbar zu machen, könnte eine der herausragenden Zukunftsaufgaben eines modernen Controller-Services werden.

Personal-Controlling allerdings erschöpft sich noch allzu oft im Zählen der "Köpfe" und Erfassen der Personalkosten. Ein Human Resources Controlling braucht neue Instrumente. Erste Ansätze wurden beim 27. Congress der Controller deutlich. Wissens- und Potenzialbilanzen zeigen in die richtige Richtung. Wir sprechen immer häufiger von Personal-

Investitionen. Für einen Dienstleister wie z. B. einem Bildungsunternehmen sind es die wichtigsten Investitionen überhaupt. Personalinvestitionsrechnungen kennen wir allerdings noch weniger. Die Balanced Scorecard brachte uns die Mitarbeiter-Perspektive, aber allzu häufig finden wir darin die klassischen Personal Kennzahlen, wie Fluktuation, Krankenstand und Mitarbeiterzufriedenheit. Es zählt aber immer mehr das Wissen in den "Köpfen" und das Feuer in den Herzen. "Wenn Siemens wüsste, was Siemens alles weiß", war lange Zeit ein geflügeltes Wort, das auf viele andere Großunternehmen 1:1 übertragbar war. Daraus spricht die Erkenntnis, dass es nicht nur auf das Wissen und die Motivation des Einzelnen ankommt, sondern dass Werte vor allem dann geschaffen werden, wenn Wissen auf effiziente Weise verknüpft wird. Leif Edvinsson, Pionier auf dem Gebiet des "Intellectual Capital" (www.intellectualcapital.de), systematisiert und visualisiert mit seinem Konzept die versteckten Werte im Unternehmen. Ihm zufolge ist zu unterscheiden zwischen "Human Capital" und "Structural Capital". Ersteres umfasst das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Know-how aller Beschäftigten im Unternehmen. Die Systeme und Prozesse, dieses Potenzial zu nutzen, verbergen sich im sogenannten "Structural Capital". Dazu gehören Technologie, Patente, Erfindungen, Veröffentlichungen. Es beinhaltet aber auch die Strategie und Kultur des Unternehmens. Eine Kultur beispielsweise, die den Menschen erlaubt, zu experimentieren, Fehler zu machen, daraus zu lernen und es wieder



Diplom-Volkswirt Dr. Martin Hauser, Vorstandsmitglied Controller Akademie AG, Professor der Zürcher Fachhochschule

auf's Neue zu versuchen. Somit sind die praktizierten Führungs-, Planungs- und Steuerungssysteme sowie die damit einhergehenden Informationssysteme ebenso mit einzubeziehen. Die Fähigkeiten, Netzwerke zu bilden innerhalb und außerhalb des Unternehmens haben auch wertschöpfende Wirkung. Letztlich ist auch das "customer capital" ein ganz wesentlicher Teil des "Intellectual Capital". Loyale Kundenbeziehungen sind von unschätzbarem Wert für jedes Unternehmen. Hiermit tun sich weite Felder eines Controlling auf, das sich am Menschen und an der Interaktion zwischen Menschen orientiert. Versteht man Controller als Dienstleister, die eine praktikable ökonomische Mess- und Regeltechnik bieten sollen, so werden allerdings auch Grenzen einer vorwiegend auf Soft Skills basierenden Controlling-Kunst deutlich.

Dabei ist es bemerkenswert, dass Controlling die lateinische Silbe con enthält. Con bedeutet zusammen und findet sich wieder in Worten wie Konferenz und Kongress. Controlling und Controller benötigen die Ko-Funktionen Kommunikation, Koordination und Kooperation als Stützen einer wirksamen Zukunftssicherung des Unternehmens, womit Controller als Menschen gefordert sind, die mit "social sensitivity" die dazu nötigen Prozesse als Moderatoren begleiten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	01	09	G	P
--	----	----	---	---

PLANUNG IN eBUSINESS- START-UPS



Die Autoren: Prof. Dr. Utz Schäffer, Hans-Ulrich Freise und Prof. Dr. Jürgen Weber (von links nach rechts)

von Hans-Ulrich Freise / Utz Schäffer / Jürgen Weber, Koblenz-Vallendar

1. EINFÜHRUNG

Planung in eBusiness-Start-Ups ist ein Themenbereich, wie er spannender nicht sein könnte. In der großen Euphorie der letzten Jahre, als Internetunternehmen wie Pilze aus dem Boden schossen und ihre Börsenkurse in kürzester Zeit schwindelerregende Höhen erreichten, schien es, als ob die „New Economy“ die Gesetze der Wirtschaft außer Kraft setzen könnte und neue Spielregeln im Markt gälte. Mittlerweile hat sich der Wirbel gelegt, und die (überlebenden) Unternehmen der Internet-Branche sehen sich vor eher alltägliche und traditionelle Aufgaben gestellt: **ein Unternehmen vernünftig (rational) zu führen**. Konkret bedeutet dies u. a., dass (realistische) Ziele festgelegt und Pläne erarbeitet sowie umgesetzt werden müssen. Kontrolle muss die Ausführung der Pläne begleiten. Um die Aufgaben der Unternehmensführung zu bewältigen, halten auch in den „New Economy“ Unternehmen bewährte Hilfsmittel Einzug: Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme. Allerdings bedeutet dies nicht, dass die besondere Situation, in der sich die eBusiness-Start-Ups befinden, bei der Ausgestaltung der Planungssysteme gänzlich unberücksichtigt bleiben kann. Im Gegenteil: Planung ist kontext-

abhängig, d. h. sie muss auf die spezifischen Führungsumstände ausgerichtet werden.

Trotz der Fülle an jüngeren Publikationen zu Management (vgl. u. a. Bullinger/Berres 2000; Eggers/Hoppen 2001) und Controlling (vgl. u. a. Kusterer 2000; Rieg 2000; Weber/Schumann 2001) im E-Business, liegen nach unserem Kenntnisstand noch kaum empirische Erkenntnisse über die Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen vor. Als Basis für weitere Analysen und Gestaltungsempfehlungen erscheint es uns vor diesem Hintergrund wichtig, zunächst den Status Quo der Planung in eBusiness-Start-Ups empirisch zu erheben. Daher wurde im Zeitraum von April bis August 2001 an der WHU eine empirische Erhebung über das Controlling in eBusiness-Start-Ups durchgeführt (vgl. Weber/Freise/Schäffer 2001), über deren planungsbezogene Ergebnisse wir im Folgenden berichten wollen.

2. DIE EMPIRISCHE STUDIE

Im Rahmen der Studie wurden **603 Unternehmen kontaktiert**. Da die Unternehmensleitung in der Regel den besten Überblick über die vorhandenen Führungs-

probleme und die aus diesen resultierenden Controllinganforderungen hat, wurden unsere Fragebögen an Mitglieder der Unternehmensführung adressiert. Diese wurden gebeten, die in ihren Unternehmen bestehenden Controllingaufgaben und Controllinglösungen mit Hilfe des Fragebogens zu beschreiben und zu beurteilen. Von den angeschriebenen Unternehmen haben **70 geantwortet**, was einer Rücklaufquote von 11,6 % entspricht. Angesichts der schwierigen Situation, in der sich die meisten eBusiness-Unternehmen derzeit befinden und der daraus resultierenden hohen zeitlichen Beanspruchung des Managements ist diese Quote als zufriedenstellend zu beurteilen. Um die Aussagen der Studie nicht zu verfälschen, wurden 11 Unternehmen, die bereits börsennotiert sind, nicht berücksichtigt, da sie bezüglich ihres Entwicklungsstandes zu sehr von den anderen Unternehmen abweichen. Daraus ergibt sich eine korrigierte Rücklaufquote von 9,8 %.

Im Folgenden soll nun kurz betrachtet werden, **welche Merkmale die in der Studie betrachteten Unternehmen kennzeichnen**. Die Charakterisierung soll gleichzeitig als Antwort auf die Frage dienen, was im Rahmen der Untersuchung unter einem eBusiness-Start-Up zu verstehen ist.

- **Alter der Unternehmen:** Da die gesamte Internet-Industrie noch sehr jung ist, wundert es wenig, dass sich die untersuchten Unternehmen alle noch in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung befinden, die man als „Start-up-Phase“ bezeichnen kann. Das Durchschnittsalter beträgt knapp 3 Jahre, über 90 % der Unternehmen wurden in den letzten 4 Jahren gegründet.
- **Unternehmensgröße:** Das geringe Alter der Unternehmen bestimmt natürlich auch die Unternehmensgröße. Die betrachteten Unternehmen erzielten im Jahr 2000 im Schnitt einen Umsatz von etwa 1,25 Millionen Euro, für das Jahr 2001 ist im Schnitt ein Umsatz von 3 Millionen Euro geplant. Allerdings liegt auch dabei immer noch über ein Drittel der Unternehmen unter 1 Million Euro Umsatz. Für das Jahr 2002 wird ein deutlich höherer durchschnittlicher Umsatz von etwa 8 Millionen Euro prognostiziert. Ähnlich sieht es auch aus, wenn man die Anzahl der Mitarbeiter betrachtet: Beschäftigten die Unternehmen im Jahr 2000 im Schnitt noch 28 Mitarbeiter, so sind es jetzt bereits 38 und im kommenden Jahr sollen durchschnittlich etwa 50 Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten.
- **Unternehmenswachstum:** Die Zahlen machen auch deutlich, wie schnell die Unternehmen wachsen. Das Umsatzwachstum lag im Schnitt bei über 150 % im Jahr und auch die Anzahl der Mitarbeiter ist mit etwa 30 % äußerst schnell gewachsen.
- **Geschäftskonzepte:** 50 % der befragten Unternehmen sind in den E-Business-Bereichen Business-to-Business (B2B), Business-to-Consumer

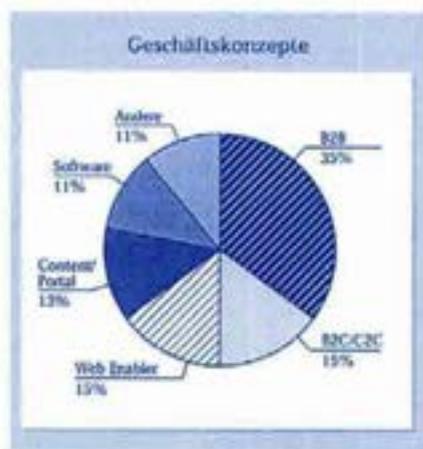


Abb. 1: Die Geschäftskonzepte der eBusiness-Start-Ups im Überblick

(B2C) und Consumer-to-Consumer (C2C) tätig. Dazu gehören Geschäftskonzepte wie Internet-Marktplätze, Auktionsplattformen oder Internet-Shops. Weitere Unternehmen in der Untersuchung fungieren als Portal und Informationslieferanten (13%). Wichtig ist auch die Gruppe der Unternehmen, die Bereitsteller und/oder Dienstleister von eBusiness-Lösungen sind. Dazu gehören Unternehmen, die Dienste rund um die Herstellung und den Betrieb von Webseiten anbieten (15%) und solche, die Software für Internetanwendungen und Internet-Shops erstellen (11%). Unter die anderen Unternehmen (11%) fallen Bereiche wie ASP/ISP (Application oder Internet Service Provider), Hersteller und Anbieter von Sicherheitslösungen im Internet oder auch Unternehmen, die Internet-Infrastruktur bereitstellen. Viele der befragten Unternehmen sind dabei gleich in mehreren Bereichen tätig.

3. DAS UMFELD DER eBUSINESS-START-UPS

eBusiness-Start-Ups lassen sich nicht nur durch ihren Start-up-Charakter und die Nutzung des Internet als Basis für ihr Geschäftsmodell kennzeichnen. Sie bewegen sich auch in einem spezifischen Umfeld. Daher seien im Folgenden die wichtigsten Merkmale des Umfeldes der eBusiness-Branche kurz beschrieben:

- **Hohe Dynamik:** das wichtigste Kennzeichen der eBusiness-Branche ist die ungemein hohe Dynamik im Markt. Von den Unternehmen wird die Veränderungsrate der Umwelt auf einer Skala von 1 (sehr niedrig) bis 7 (sehr hoch) mit 6,2 als sehr hoch eingestuft. Diese Dynamik stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmen.
- **Hohe Wettbewerbsintensität:** Einher mit der hohen Veränderungsrate geht ein starker Wettbewerb. Mit einem Skalenwert von 5,2 stufen die Unternehmensleiter die Wettbewerbsintensität recht hoch ein. Der Wettbewerbsdruck wird dabei als steigend empfunden (5,3).
- **Neuigkeitsgrad des E-Business:** Schließlich ist auch zu berücksichtigen, dass in der gesamten Branche

kaum Erfahrungen mit Geschäftsmodellen, Technologieeinsatz oder Wettbewerber- und Kundenverhalten bestehen. Es erstaunt daher nicht, dass die Unternehmen den Neuigkeitsgrad ihres Geschäftes (5,6) als durchaus hoch beurteilen und umgekehrt zugeben, bislang wenig Erfahrung mit dem E-Business zu haben.

Zwar bietet die hohe Dynamik des Marktes auch große Chancen für die eBusiness-Start-Ups, aber alles in allem agieren die Unternehmen derzeit in keinem leichten Wettbewerbsumfeld. Die Frage, ob die Unternehmen glauben, in einem freundlichen Umfeld zu agieren, kann bei einer durchschnittlichen Antwort von 3,7 eher mit Nein beantwortet werden. Ein klares „Nein“ ist die Antwort auf die Frage, ob auch weniger gute Unternehmen in Zukunft auf dem Markt noch eine Chance haben: der Schnitt von 2,0 Punkten lässt vermuten, dass nach Einschätzung der Befragten (im Sommer 2001) nicht alle Unternehmen überleben werden.

Die eben dargestellten Merkmale der an der Untersuchung beteiligten eBusiness-Start-Ups wirken sich stark auf die Unternehmensführung aus. Die Studie befasste sich daher auch mit der Frage, welches denn die größten Führungsprobleme in den eBusiness-Start-Ups sind. Die Ergebnisse stellen keine Überraschung dar: **Am häufigsten beklagen die Befragten die mangelnde Erfahrung in der Führung von eBusiness-Unternehmen.** Dann folgen Probleme der **Mitarbeiterführung** (z. B. Mitarbeitermotivation oder Einarbeiten neuer Mitarbeiter) und **fehlende Controllingssysteme** (genannt wird insbesondere das Fehlen von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen). Weiter bereitet die hohe Veränderungsrate im Unternehmensumfeld Schwierigkeiten, da sie zu hoher Planungsunsicherheit führt. Ein weiteres Problem, das bewältigt werden muss, stellt die Gestaltung flexibler Strukturen und Prozesse dar, die immer wieder an das sich verändernde Umfeld und auch an das interne Unternehmenswachstum angepasst werden müssen.

Nachdem die Besonderheiten im Kontext und in der Führung von eBusiness-Start-Ups kurz dargestellt wurden, soll im Folgenden das Augenmerk auf die Gestaltung der Planung in diesen Unternehmen gerichtet werden.

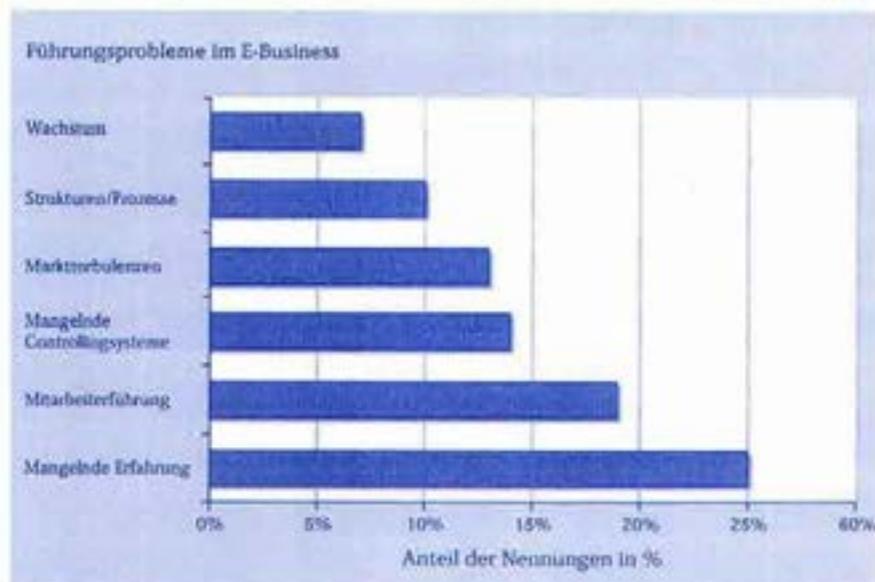


Abb. 2: Führungsprobleme in E-Business-Start-Ups

4. DIE GESTALTUNG DER PLANUNG

Die Planung gehört zu den wichtigsten Führungsfunktionen im Unternehmen. Wir verstehen darunter einen zielorientierten, informationsverarbeitenden Prozess, der zur Willensbildung der Unternehmensführung dient. Als Ergebnis der Willensbildung werden Pläne festgelegt, die dazu dienen, den gebildeten Willen auch konsequent umzusetzen. Eine wesentliche Aufgabe des Controlling besteht darin, Abläufe in der Planung so zu gestalten und Informationen so bereitzustellen, dass eine rationale Willensbildung stattfinden kann.

Die Ausgestaltung der Planung in eBusiness-Start-Ups ist in der Studie anhand einzelner Planungsparameter analysiert worden. Die wichtigsten Ergebnisse sollen im Folgenden dargestellt werden. Dabei wurde zwischen operativer und strategischer Planung unterschieden.

Planungshäufigkeit und Planungshorizont

Die Gestaltung der Planung muss der Unsicherheit und der hohen Umfeldynamik der E-Business-Branche Rechnung tragen. Das bedeutet, dass sowohl die strategische als auch die operative Planung häufigen Änderungen unterworfen sind. Dies kommt in der Statistik auch deutlich zum Ausdruck: **die Unternehmen planen sehr häufig und eher kurzfristig.** Fast zwei Drittel aller Unternehmen durchlaufen mindestens zweimal

den 75% der Unternehmen, die laut der Umfrage öfter als halbjährlich planen, kann man schon fast von einer permanenten Planung oder Plananpassung sprechen.

Auch im Planungshorizont schlägt sich die Kurzfristigkeit des Internetgeschäftes nieder. Der durchschnittliche Planungshorizont der strategischen Planung ist mit 3 Jahren eher mittel- als langfristig (über 5 Jahre hinaus plant keines der befragten Unternehmen), und der Planungshorizont im operativen Bereich liegt bei über der Hälfte (54%) aller Unternehmen unter einem Jahr.

Zusammenspiel von Fortschreibung und Neuplanung

Ausgangspunkt der Unternehmensplanung sind häufig bereits bestehende Pläne sowie Marktdaten und Analysen, die auf der Auswertung von Vergangenheitsinformationen beruhen. Allerdings

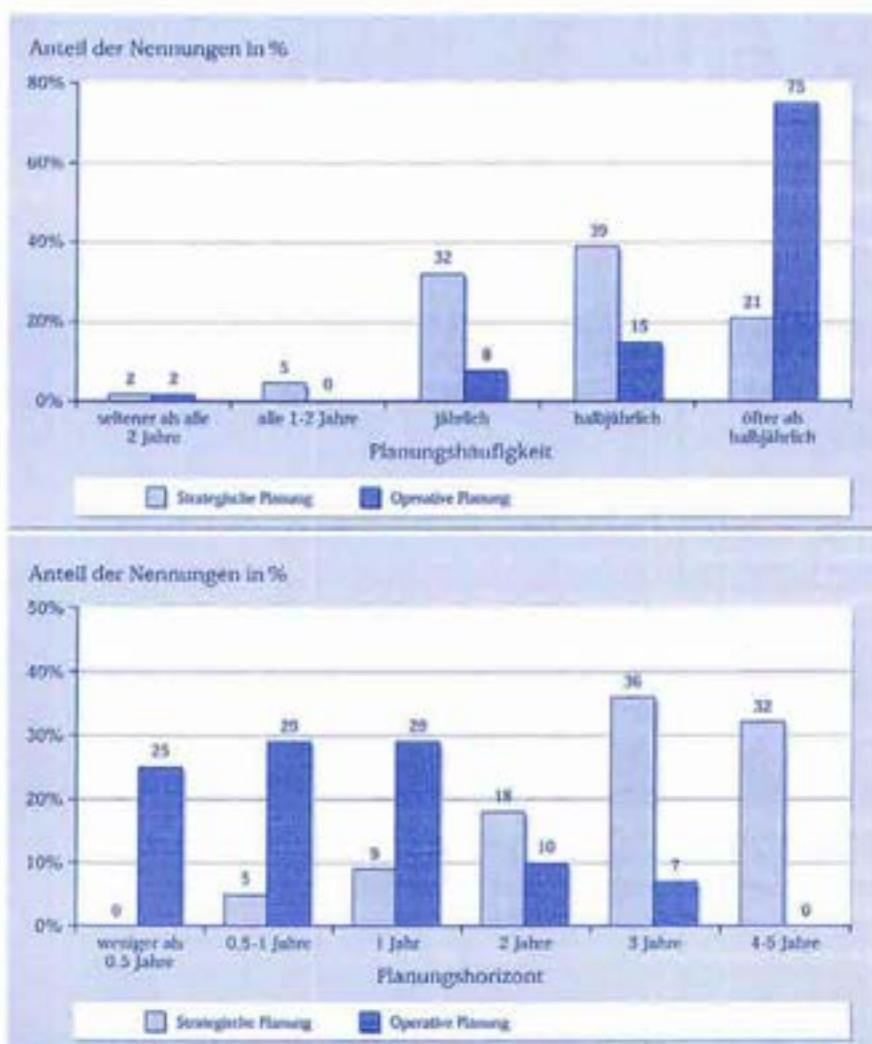


Abb. 3: Planungshäufigkeit und Planungshorizont in eBusiness-Start-Ups

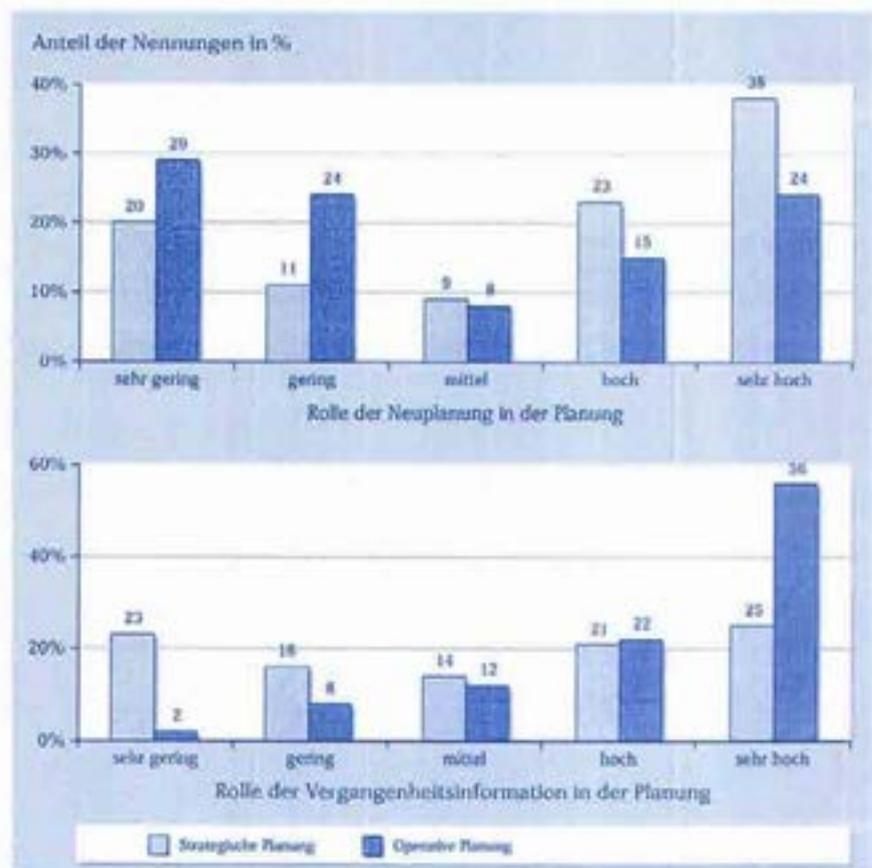


Abb. 4: Das Zusammenspiel zwischen Vergangenheitsinformationen und Neuplanung im Überblick

ist gerade aufgrund der hohen Dynamik und des hohen Neuigkeitsgrades des Geschäftes im E-Business nicht zu erwarten, dass Daten aus der Vergangenheit eine große Rolle in den Planungsprozessen spielen können. Andererseits ist ein **ständiger „zero-based“ Ansatz** der Planung, also eine Planung, die jedes Mal komplett die Analysen und Daten von Grund auf neu erarbeitet, viel zu aufwändig. Zumal, wie wir gesehen haben, die Planung ja in der Regel mehrmals jährlich stattfindet. Was zeigt nun der empirische Befund?

Bei der strategischen Planung überwiegt der **Neuplanungsanteil** deutlich; 61% der Unternehmen geben den Neuplanungsanteil mit hoch oder sehr hoch an. Hier kommt einerseits der etwas längerfristige Planungshorizont zum Ausdruck, andererseits wird dabei auch deutlich, dass auf sich schnell ändernden Märkten ständig neue Überlegungen zum Geschäftsmodell und zur Unternehmensstrategie angestellt werden (müssen). Im Vergleich dazu ist die in der Praxis realisierte Lösung in der operativen Planung breit gestreut: Es gibt sowohl Unternehmen mit sehr geringem, als auch Unternehmen mit hohem Neuplanungsanteil.

Eine Erklärung dafür könnte der Start-Up-Charakter der Unternehmen sein. Interne Strukturen, wie Kostenstellen, Prozesse, aber auch Mitarbeiter und Geschäftsfelder sind noch häufigen Änderungen unterworfen. So besteht eine Mischung aus stets neuen Bereichen sowie Bereichen, in denen bereits erste Erfahrungen gesammelt wurden. Dies kommt auch zum Ausdruck, wenn man die Rolle von Vergangenheitsinformationen in der operativen Planung betrachtet. Während in der strategischen Planung ein gemischtes Bild zu erkennen ist, basiert die operative Planung deutlich mehr auf Vergangenheitsinformationen. Die Planungshäufigkeit kann eine Ursache dafür sein: Da die Planung oft überdacht und angepasst wird, fließen die Vergangenheitsinformationen als Vergleichswerte in die Planung mit ein. Schließlich benötigen die Unternehmen ein Gerüst, auf dem sie aufbauen können.

Planungsintensität und Detailgrad der Planung

Die Planungshäufigkeit und auch der Neuplanungsanteil sagen alleine noch nichts darüber aus, ob und wie intensiv

der Planungsprozess betrieben wird, und wie detailliert einzelne Planungsaspekte untersucht werden. Um dies herauszufinden, wurde in der Studie auch die Planungsintensität gemessen. Dazu wurde gefragt, wie gründlich die zu planenden Sachverhalte im Rahmen der Planung untersucht werden. Angesichts der Planungshäufigkeit und der hohen generellen Unsicherheit könnte man eine relativ geringe Planungsintensität vermuten – zumal ja auch die Zeit des Managements in der noch frühen Phase der Unternehmensentwicklung mit vielen anderen Aufgaben gebunden ist. Betrachtet man jedoch die Ergebnisse der Untersuchung, so zeigt sich, dass in den eBusiness-Unternehmen – zumindest aus der Sicht des Managements – durchaus ein recht intensiver Planungsprozess betrieben wird – sowohl bei der strategischen, als auch bei der operativen Planung. Bei der strategischen Planung sind es immerhin 54% der Unternehmen, die angeben, einen hohen oder sehr hohen Planungsaufwand zu betreiben. Bei der operativen Planung ist der Anteil mit 75% allerdings noch sichtlich höher.

Deutlicher werden die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Planung bei der **Frage nach dem Detailgrad der Planung**: Hier wurde die Frage gestellt, ob im Rahmen des Planungsprozesses alles im Detail untersucht und analysiert wird, oder ob es sich eher um eine grobe Rahmenplanung handelt. Das Ergebnis könnte unterschiedlicher nicht sein: während in der strategischen Planung 79% aller Unternehmen einen eher niedrigen Detailgrad aufweisen, sind es 74% der eBusiness-Start-Ups, die eine detaillierte oder sehr detaillierte operative Planung durchführen.

Zusammenfassend kann bereits an dieser Stelle eine **Dominanz der operativen Planung** festgestellt werden: Die operative Planung wird in eBusiness-Start-Ups in der Regel mehrmals jährlich durchgeführt, sehr intensiv und auch ins Detail gehend betrieben. Sie erscheint damit als ein essentielles Instrument der Unternehmensführung in eBusiness-Start-Ups.

Formalisierung des Planungsprozesses

Ein weiteres wichtiges Merkmal, Planungsprozesse zu charakterisieren, ist

(z. B. bezüglich des Endtermins) kaum Vorgaben. Der Prozess läuft wenig formalisiert ab.

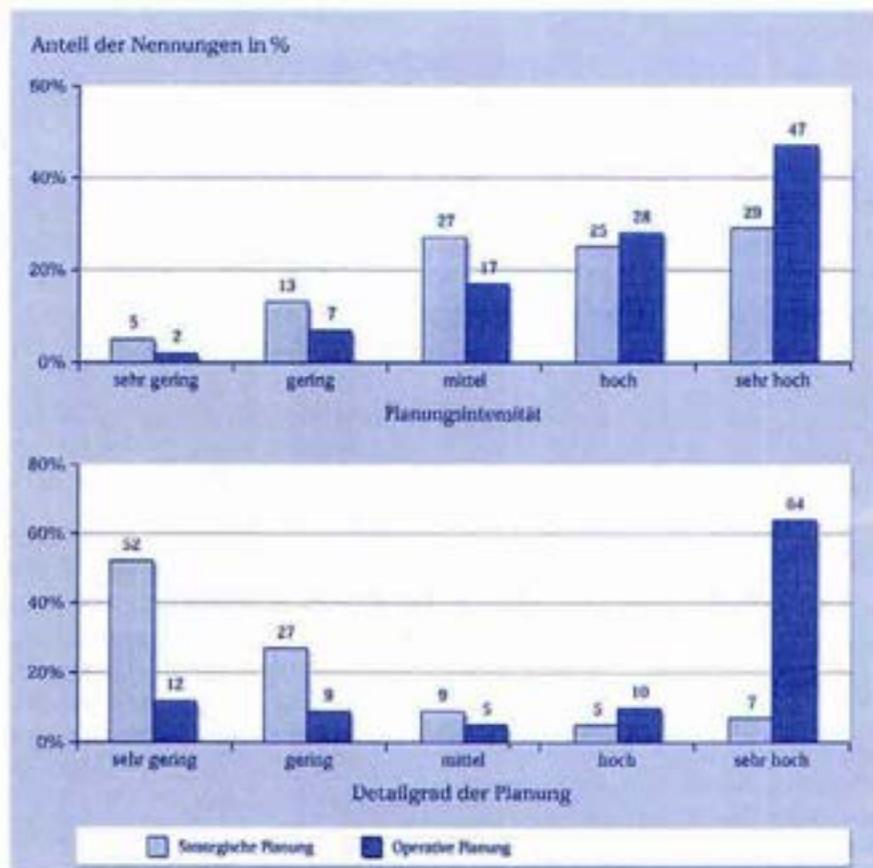


Abb. 5: Planungsintensität und Detailgrad der Planung in eBusiness-Start-Ups

der Formalisierungsgrad. Er dient als Maßstab für die Koordination des Planungsprozesses. In der Literatur werden verschiedene Koordinationsmechanismen unterschieden.

- **Koordination durch Programme:** Bei dieser Koordinationsform ist der Ablauf der Planung fest vorgegeben. Es gibt meist einen klaren Planungskalender, der das zeitliche Vorgehen bestimmt und auch die Art, die Inhalte und der Aufbau der Teilpläne sind im Vorhinein festgelegt worden. Eine solche Koordinationsform setzt hohes Wissen über die zu koordinierenden Prozesse voraus, ist also nur sinnvoll, wenn die Planungsprozesse nur geringer Unsicherheit unterliegen. Diese Koordinationsform, die in vielen Großunternehmen anzutreffen ist, erscheint für die eBusiness-Unternehmen somit wenig geeignet.
- **Koordination durch Pläne:** Die Vorgaben für den Ablauf und die Inhalte des Planungsprozesses sind weniger detailliert und bestimmt als bei der Programmkoordination. Meist werden eher Ziele, Zeiträume oder gewünschte Ergebnisse (z. B. welche Pläne erstellt werden sollen) vorgegeben.

Auch für diese Koordinationsform ist ein gewisser Grad an ausreichendem Wissen über den Ablauf und die Inhalte des Prozesses notwendig, um die Prozesssteuerung vorab planen zu können. Der Formalisierungsgrad ist allerdings geringer als bei der Planungskoordination durch ein vorgegebenes Planungsprogramm.

- **Koordination durch persönliche Weisung:** Bei diesem Koordinationsmechanismus werden Entscheidungen über Vorgehen und Inhalte im Planungsprozess von (meist) einer Person bestimmt, die über häufige persönliche Kontakte quasi auf einer täglichen Basis den Planungsablauf steuert. Das Vorgehen im Planungsprozess hängt somit vom Wissen und von den Erfahrungen der Personen ab, die den Prozess mittels persönlicher Weisung steuern. Hier ist der Formalisierungsgrad sehr gering ausgeprägt.
- **Koordination durch Selbstabstimmung:** Besteht hohe Unsicherheit über Umfang, Inhalte und Beteiligte der Planungsprozesse, so erweist sich eine Koordination durch Selbstabstimmung als effizient. Es bestehen außer einigen Rahmenbedingungen

Aufgrund der bisherigen Ausführungen erscheint für eBusiness-Unternehmen ein wenig formalisiertes Vorgehen effizient. Da nur geringe Erfahrungen mit den Planungsabläufen bestehen und auch das Wissen bezüglich der Planungsinhalte (noch) nicht sehr hoch ist, sollten Selbstabstimmung oder persönliche Weisung die geeigneten Koordinationsformen sein. Das wird auch durch die Untersuchungsergebnisse bestätigt.

Die nur gering formalisierten Koordinationsmechanismen der Selbstabstimmung und vor allem die Koordination durch persönliche Weisung dominieren in den untersuchten eBusiness-Start-Ups. Vor allem in der strategischen Planung werden persönliche Weisung (38%), Selbstabstimmung (16%) und eine Kombination der beiden Koordinationsmechanismen (29%) eingesetzt, also bei insgesamt 83% aller Unternehmen. In der operativen Planung ist zwar die Zahl der Unternehmen, die auch Programme (7%) und Pläne (11%) einsetzen, höher, aber auch hier stehen die eher nicht formalisierten Koordinationsmechanismen mit insgesamt 56% der Unternehmen im Vordergrund.

Verknüpfung der Kontrolle mit der Planung

Planung ohne eine anschließende Kontrolle der Planungsumsetzung und der eingetretenen Ergebnisse ist nur von geringem Nutzen. Umgekehrt gilt natürlich auch, dass Kontrollen, die nicht auf Basis einer Planung vorgenommen werden, kaum nützliche Informationen hervorbringen können: ein im Rahmen der Kontrolle gemessener Wert kann nicht sinnvoll interpretiert werden, wenn man sich im Vorfeld keine Gedanken über mögliche und erreichbare Zielgrößen gemacht hat (vgl. Schäffer/Willauer 2002). So ist auch im E-Business die Kontrolle in hohem Maße auf die Planung abgestimmt. Zum einen werden die Schwerpunkte der Planung auch am intensivsten kontrolliert, zum anderen sind die Abweichungsanalysen in der Regel eng mit der Planung verbunden. Einzig bei der Frage, ob alles, was geplant wird, auch kontrolliert wird, sind sich die Unternehmen eher uneinig.

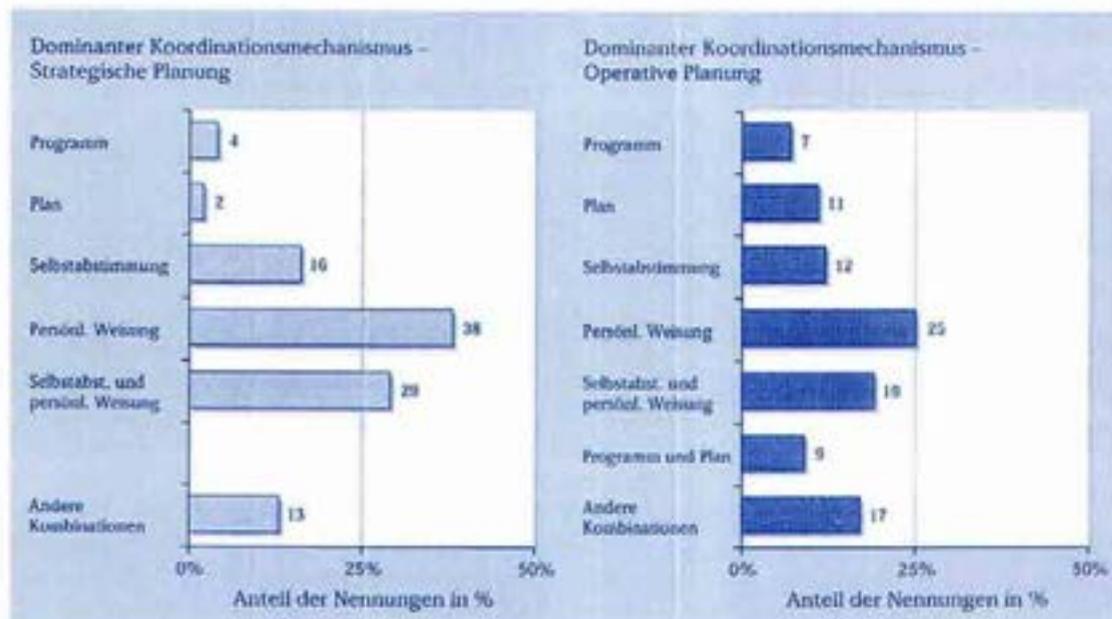


Abb. 6: Dominanter Koordinationsmechanismus in der operativen und der strategischen Planung von eBusiness-Start-Ups

Mit 53% überwiegen die Unternehmen, die alles, was sie planen, auch kontrollieren, nur leicht – und entsprechend heißt dies natürlich, dass knapp die Hälfte aller Unternehmen dies eben nicht tun. Das könnte daran liegen, dass sich die Entrepreneurure im E-Business in besonderem Maße als Ökonomen erweisen. Es wird nicht alles kontrolliert, was im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt wurde, sondern man konzentriert sich auf die Schwerpunkte.

Planungsinstrumente

Nachdem nun die einzelnen Parameter zur Ausgestaltung des Planungsprozesses betrachtet wurden, soll zum Abschluss der Analyse zur **Gestaltung der Unternehmensplanung** in E-Business-Unternehmen noch ein Blick auf die eingesetzten Planungsinstrumente geworfen werden.

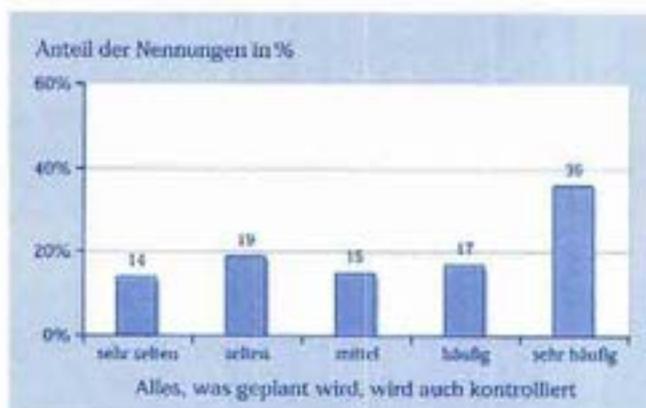


Abb. 7: Verknüpfung der Planung mit der Kontrolle in eBusiness-Start-Ups

Gemessen wurde die Intensität der Nutzung einer Reihe von Planungsinstrumenten. Wiederum wurde eine Skala von 1 - 7 eingesetzt, um die Nutzungsintensität zu erfassen. 1 bedeutet dabei, dass die Instrumente gar nicht eingesetzt werden, 7 hingegen eine sehr intensive Nutzung im Planungsprozess. Insgesamt lässt sich feststellen, dass mit einem Durchschnitt von knapp 3,8 Planungsinstrumente nicht übermäßig intensiv zum Einsatz kommen. Betrachtet man nun die Intensität der eingesetzten Planungsinstrumente im Rahmen der drei beschriebenen Planungsebenen, so zeigt sich, dass die Instrumente überwiegend in operativen Planungsbereichen eingesetzt werden. Werfen wir noch einmal einen Blick auf die einzelnen Planungsinstrumente: Die fünf Instrumente, die am intensivsten genutzt werden, dienen alle dazu, die Kosten im Unternehmen zu berechnen (Kostenschätzmodelle, Kostenvergleichsrechnung) und/oder die Kosten in Beziehung zu Erfolgsgrößen zu setzen (Investitionsrechnung, Deckungsbeitragsrechnung und Break-Even-Analyse). Es sieht so aus, als ob es in den eBusiness-Start-Ups im Vor-

dergrundsteht, die Kosten möglichst gut zu planen, um sie (vielleicht besser als bislang?) in den Griff zu bekommen.

dergrundsteht, die Kosten möglichst gut zu planen, um sie (vielleicht besser als bislang?) in den Griff zu bekommen.

5. PLANUNGSERFOLG

Nachdem nun einzelne Gestaltungsparameter der Planung in e-Business-Unternehmen betrachtet worden sind, stellt sich die Frage, ob denn die befragten Unternehmer ihre Planung für erfolgreich halten. Nun ist es sehr schwierig, Planungserfolg konkret zu messen. Im Rahmen der Untersuchung wurde daher auf die (subjektive) Einschätzung der Manager zurückgegriffen.

In der Studie wurden verschiedene Erfolgsgrößen abgefragt. Die wichtigsten sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

In der Studie wurden verschiedene Erfolgsgrößen abgefragt. Die wichtigsten sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

- **Planungseffektivität:** Die Planungseffektivität ist ein Gütemaß für das Ergebnis der Planung. Die Effektivität ist hoch, wenn der im Planungsprozess gebildete Wille dazu geeignet ist, das Unternehmen auf dem richtigen Weg in die Zukunft zu leiten und zufriedenstellende operative Ergebnisse zu erzielen.
- **Planungseffizienz:** Die Planungseffizienz dient als Maß für die Wirtschaftlichkeit des Willensbildungsprozesses. Hier wurde abgefragt, ob die Manager ihren Planungsablauf für kosteneffizient halten.
- **Zufriedenheit:** Schließlich wurde noch ganz allgemein nach der Zufriedenheit der Manager mit den Inhalten und Ergebnissen des Planungsablaufes gefragt.

Die Messung erfolgte auch hier auf einer Skala von 1 (sehr negative Beurteilung) bis 7 (sehr positive Beurteilung).

Im Ergebnis zeigt sich ein positives Bild: **die Unternehmen halten ihre Planung für sehr nützlich**, was der mit einem

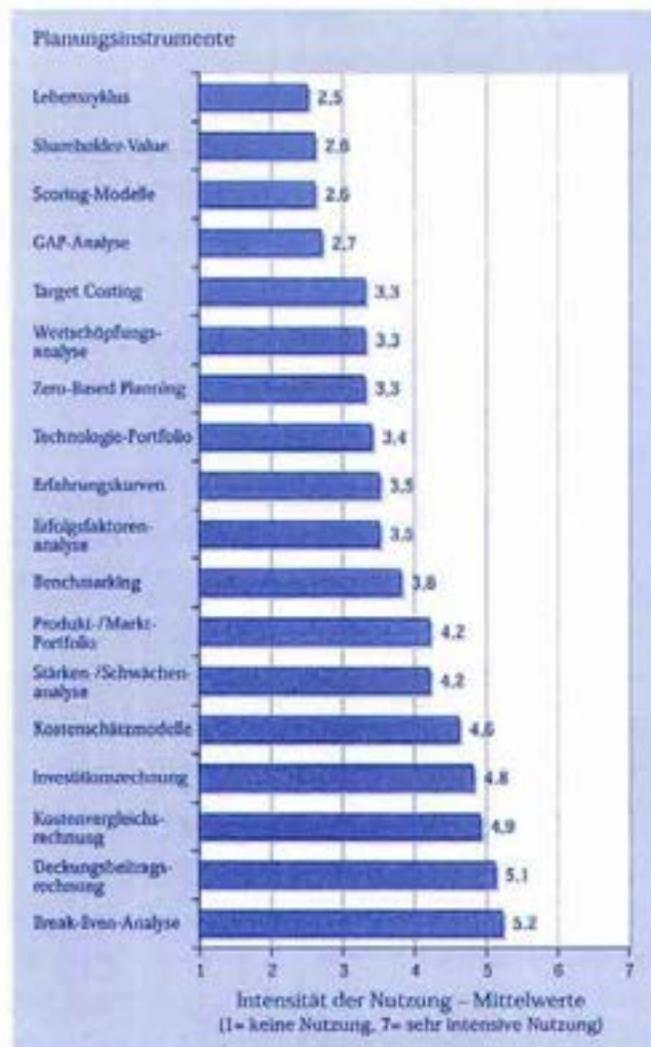


Abb. 8: Nutzung von Planungsinstrumenten in eBusiness-Start-Ups

Durchschnitt von 6,1 als sehr hoch einzuschätzende Wert für die Planungseffektivität belegt. Die **Unternehmensplanung dient den Unternehmen also dazu, Wege aufzuzeigen, wie sie ihre Marktposition stärken können und**

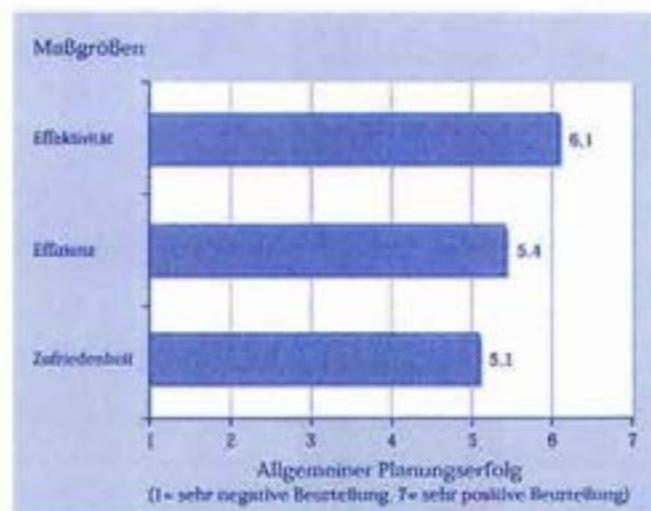


Abb. 9: Subjektive Einschätzung des Planungserfolgs

6. FAZIT

Unsere Studie zeigt, dass die größten Führungsprobleme in eBusiness-Start-Ups die noch geringe Erfahrung mit dem Internetgeschäft, das Finden und Führen von Mitarbeitern und die Gestaltung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen darstellen. In der Planung der von uns befragten Start Ups dominiert die operative Ebene. Sie wird häufig (in der Regelmehrmalsjährlich) durchgeführt und – darin spiegelt sich die hohe Dynamik wider – hat einen recht kurzfristigen

operativ zufriedenstellende Ergebnisse erzielen können. Auch mit dem Ablauf des Planungsprozesses sind die Unternehmensleiter recht zufrieden. Mit einem Wert von durchschnittlich 5,4 halten sie Planungsabläufe für durchaus effizient ausgestaltet. So verwundert es auch nicht, wenn die befragten Unternehmen mit ihrer Planung im allgemeinen recht zufrieden sind: Ein Wert von durchschnittlich 5,1 zeigt, dass die Unternehmen die gefundenen Lösungen für ihre Planungsgestaltung und die Planungsabläufe im Ganzen positiv beurteilen.

Planungshorizont. Auch wird sie intensiver und detaillierter betrieben als die strategische Planung. Im Ergebnis sind die eBusiness-Start-Ups mit ihren Planungsabläufen überwiegend zufrieden.

Die vorgestellten Ergebnisse unserer Studie können nur einen ersten Anhaltspunkt über den empirischen Status Quo der Planungsprozesse in deutschen eBusiness-Start-Ups liefern. Weitergehende Analysen sind erforderlich, um die vorliegenden Defizite an gesicherten empirischen Befunden umfassend zu beseitigen und im nächsten Schritt diesen spezifischen und volkswirtschaftlich bedeutsamen Unternehmestyp mit fundierten Gestaltungsempfehlungen unterstützen zu können.

7. LITERATUR

Bullinger, H.-J. / Berres, A. (Hrsg.) (2000): E-Business – Handbuch für den Mittelstand, Berlin et al. 2000.

Ederer u. a.: E-Business Anwendungen und die Notwendigkeit des Umdenkens im Controlling, Controller Magazin Heft 3, Mai 2002.

Eggers, B. / Hoppen, G. (Hrsg.) (2001): Strategisches E-Commerce-Management – Erfolgsfaktoren für die Real Economy, Wiesbaden 2001.

Kusterer, F. (2000): E-Controlling, in: Controlling, S. 217-221.

Rieg, R. (2000): Controlling und E-Business, in: Controlling, S. 403-407.

Schäffer, U. / Willauer, B. (2002): Kontrolle, Effektivität der Planung und Erfolg von Geschäftseinheiten – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Zeitschrift für Planung, Heft 1/2002.

Weber, J. / Freise, H.-U. / Schäffer, U. (2001): E-Business und Controlling, Band 22 der Reihe Advanced Controlling, Vallendar 2001.

Weber, J. / Schumann, M. (Hrsg.) (2001): Controlling und eBusiness, krp Kostenrechnungspraxis – Zeitschrift für Controlling, Accounting & Systemanwendungen, 45. Jahrgang, Sonderheft 2/2001. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	32	35	S	V	Z

PORTFOLIOBETRACHTUNGEN

in der Bestandsverwaltung größerer Wohnungsunternehmen in den Neuen Ländern

von Henri Lüdeke, Leipzig

Ausgangspunkt

Abwanderungen größerer Bevölkerungsteile in das Umland sowie den Westteil des Bundesgebietes und steigende Arbeitslosigkeit kennzeichnen das Umfeld, in welchem sich die meisten ostdeutschen Wohnungsunternehmen derzeit befinden.

Struktureller Leerstand in ehemaligen Industrieregionen bedroht die Existenz aller Vermietergruppen auf ähnliche Art und Weise.

Überreglementiertes Mietrecht neben geringen Mietrenditen bei gleichzeitigem hohem Investitionsrisiko (infolge der Langfristigkeit immobilienwirtschaftlicher Investitionen) bilden das Spannungsfeld dieses speziellen Marktsegmentes.

Nachdem noch kurz nach der Wende eine Wohnungsnot zu verzeichnen war, gibt es heute ein **beachtliches Überangebot von Wohnraum in allen Preiskategorien und Ausstattungsstufen**. Das Gut sanierter Wohnraum kann daher manchmal nur unterhalb der eigentlichen Gestehungskosten am Markt abgesetzt werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann aber kein Unternehmen dauerhaft unter Selbstkosten anbieten.

Obwohl vielfältige Steueranreize Investitionen in Ostdeutschland bewirkt haben, konnte ein flächendeckender Abbau des **immensen Instandsetzungsstaus** aus 40 Jahren DDR-Mangelverwaltung – vor allem im **gründerzeitlichen Gebäudebestand** – nicht behoben werden. Man

findet heute einen Mix aus unsanierten, teil- und komplexsanierten Beständen.

Ein in der Immobilienwirtschaft **bislang unbekanntes Phänomen** – Desinvestition (**teilweiser bzw. vollständiger Rückbau von Gebäuden**) – wird in der breiten Öffentlichkeit seit geraumer Zeit als einziger Ausweg propagiert.

Alle oben aufgeführten Einflussfaktoren bewirken in unterschiedlicher Intensität eines: Sie bewirken eine mittelfristig stark angespannte Liquiditätslage der Wohnungsunternehmen.

Um daher nicht mehr „heilbare“ Fehlinvestitionen bei heutigen Investitionsentscheidungen (z. B. größere Instandsetzungsarbeiten) zu vermeiden, müssen die Wohnungsunternehmen das konkrete Risikoumfeld bestimmen und den langfristig wirtschaftlich sinnvollen Kernbestand sowie die Desinvestitionsobjekte definieren.

Risikoumfeld

Zur Verdeutlichung des aktuellen Risikoumfeldes wird auf ein übersichtliches Diagramm der KPMG¹ Bezug genommen. Hierbei wurden Risiken des ostdeutschen Wohnimmobilienmarktes bestimmt.

Im Ergebnis dieser Untersuchungen wurden **folgende wesentliche Risiken** ausgewählt:

1. Wandlung in Richtung Mietermarkt,
2. Leerstand,
3. Konkurrenzdruck,



Henri Lüdeke, Investitionscontroller, Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH

4. Auswahl falscher Objekte,
5. demographische Entwicklung,
6. veränderte Förderbedingungen,
7. Grundstückspreise.

Danach wurden die Intensität der Auswirkungen auf Wohnungsunternehmen und die Eintrittswahrscheinlichkeiten heute und im Zeitablauf eruiert.

Das Ergebnis wurde in einer 9-Feld-Matrix dargestellt (s. Abb. 1).

Dabei wird deutlich, dass neben der Wandlung zum Mietermarkt (bzw. Nachfragermarkt) die veränderten Förderbedingungen wegen der unmittelbaren hohen Auswirkung auf das liquide Ergebnis besondere Beachtung verdienen. Der dauerhafte Leerstand bildet eine weitere wichtige Kenngröße, die in der Intensität der Auswirkung auch langfristig wesentlich bleiben wird.

Im Rahmen bereits bestehender Bestände spielen die Grundstückspreise zukünftig eher eine untergeordnetere Rolle.

Ein bedeutender Punkt ist und bleibt die **Auswahl der richtigen Bestände**. Auf Grund der besonderen Eigenschaften des Gutes „Wohnung“ wird deutlich, dass Fehlentscheidungen z. B. hinsichtlich des richtigen Standortes langfristig wirken. Sie sind fast nicht mehr zu korrigieren. Der Bauzustand kann noch so gut sein, wenn das Objekt in puncto **Standort(qualität)** nicht den Nutzwert-erwartungen der Mieter entspricht, so kann das Investment insgesamt in Gefahr geraten.

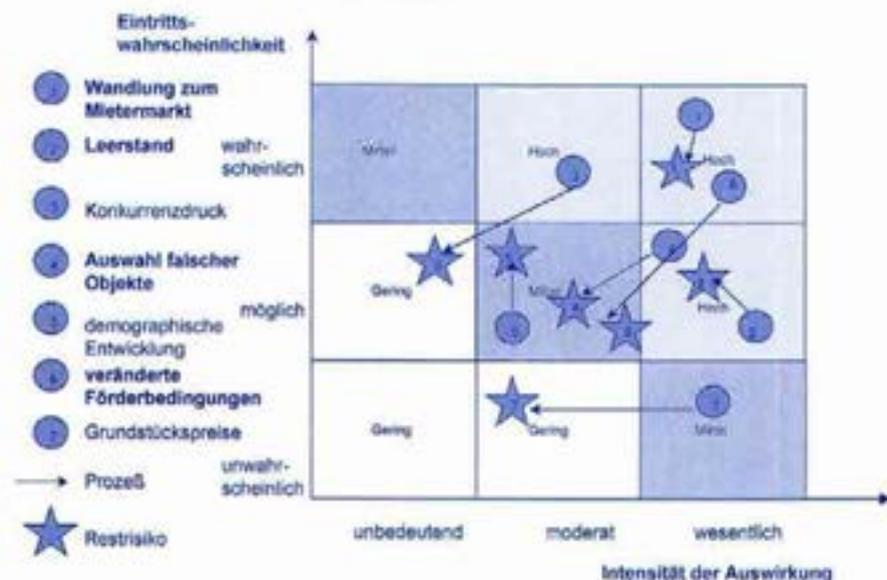


Abb. 1: Risikomatrix (Quelle KPMG)

Strategischer Ansatz (...die richtigen Dinge tun...)

Es ist ein strategischer Ansatz zu wählen, der langfristig abzielt auf die Schaffung und Erhaltung von **Erfolgspotenzialen** durch die Festlegung zu den Punkten:

- mit welchen Produkten,
- auf welchen (Teil)märkten,
- mit welchem Mitteleinsatz?

Hierzu sollten bewährte Tools wie die Potenzialanalyse, die Stärken-Schwächen-Analyse sowie eine Portfolioanalyse genutzt werden.

Hierbei hilft die Potenzialanalyse bei der Suche nach zukünftigen Stärken des Unternehmens und Schlüsselfaktoren gegenüber dem stärksten Mitbewerber. Man könnte dies mit den Fragen:

- Wo sind unsere Stärken identisch mit Schlüsselfaktoren der Branche?
- Wo liegen unsere Defizite?

umschreiben (vgl. hierzu Abb. 2).

Den **Input der Stärken-Schwächen-Analyse bildet der Output der Potenzialanalyse**. Es geht um die Untersuchung von Merkmalen für strategische Geschäftsfelder (z. B. freifinanzierte Wohnungen, Büroflächen, Gewerbeflächen, Parkplätze etc.) im Vergleich zu den Konkurrenten (vgl. hierzu Abb. 3 Beispiel eines mittelständischen Wohnungsunternehmens). Der Punkt der Portfolioanalyse soll nachfolgend ausführlich erörtert und praxisbezogen verdeutlicht werden.

Portfolio-Analyse

Unter Portfolio versteht man allgemein die Gesamtheit der Produkte bzw. Dienstleistungen, mit denen sich ein Unternehmen auf dem Markt präsentiert.

Die vorherrschende Fragestellung ist dabei: Wie sollen unter Beachtung der Unternehmensziele **begrenzte finanzielle Ressourcen auf mehrere Erfolgsobjekte** (SGE = strategische Geschäftseinheiten) verteilt werden?

Bezogen auf die Wohnungswirtschaft muss man sich also fragen, welches sind die richtigen Bestände, mit denen das Unternehmen langfristig am Immobilienmarkt bestehen (und Geld verdienen) möchte?

Portfolio-Management wird allgemein gültig als „Denkhaltung, die von einer konzeptionellen Gesamtsicht des Unternehmens ausgeht und auf dem Gedanken

beruht, dass ein Unternehmen dann langfristig existenzfähig sein wird, wenn sein Portfolio von Geschäften sowohl in finanz- als auch erfolgswirtschaftlicher Sicht ausgeglichen ist“³ bezeichnet. Übertragen auf die Immobilienwirtschaft kann man von einer „systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle eines Bestandes von Grundstücken und Gebäuden mit dem Ziel, Erfolgspotenziale aufzubauen“³ sprechen.

Ein Portfolio-Manager wird versuchen, die Performance seines Portfolios durch strukturelle und strategische Veränderungen zu verbessern, während ein Immobilienverwalter meist von einem statischen Bestand ausgeht.

I. d. R. werden gewachsene Immobilienbestände Ausgangspunkt der Überlegungen sein.⁴ Daraus folgt, dass zu Beginn des Prozesses der Ist-Zustand des Portfolios zu analysieren ist. Das Portfolio-Modell sollte dabei in der Lage sein, völlig heterogene Bestände unter einheitlichen Gesichtspunkten zu charakterisieren. Diese Bedingung wird z. B. ein Ansatz erfüllen, der auf genau zwei Dimensionen beruht. **Wert und Wertveränderung** werden immer von Faktoren beeinflusst, die sich einerseits auf die räumliche Position, andererseits aber auch auf das Objekt im aktuellen Zustand beziehen. Beide Dimensionen unterliegen einer relativierenden Bewertung durch den Markt. Bone-Winkel geht davon aus, dass ein Analyseraster sowohl die Dimension „Markt“ als auch die Dimension „Immobilie“ enthalten muss.⁵

Die Übertragung des Portfolio-Managementansatzes aus der Unternehmensplanung auf Immobilienportfolios scheint ein geeigneter Weg zu sein. Die meisten Modelle beruhen darauf, dass

x — stärkster Konkurrent, o — — — — — Eigenes Unternehmen

Qualitätskriterien	Bewertung						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Technische Beschaffenheit der Grundstücke und Gebäude		x	o				
Bestandsbewirtschaftung			o				
Personalbereich			x	o			
Finanzbereich				o			
Investitionsbereich	x			o			
Zufriedenheit der Mieter	x			o			
Sortimentsbreite						o	
Qualität der Vermietung						o	
Qualität		x	o				

Abb. 2: Beispiel für eine Potenzialanalyse für ein mittelständisches Wohnungsunternehmen

		Eigenes		Konkurrent					
		Unternehmen		A		B			
		+	-	+	0	-	+	0	-
1. Strategische Geschäftsfelder	Öffentl. geförderte WE	x		x		x			
	freifinanzierte WE		x		x			x	
	Bürodürme			x	x				x
	Ladengeschäfte					x	x		
2. Marktposition	Marktanteil		x		x				x
	Ertragsentwicklung		x		x				x
	Finanzierungskraft		x		x				x
3. Beschaffung	Zugang zu Lieferanten		x		x				x
	Konditionen für Bauleist.		x		x				x
4. Bestandsbewirtschaftung	Fluktuationsquote		x		x				x
	Leerstandsquote			x		x			x
	Mietminderungsquote		x		x				x
5. Unternehmensführung	Qualität der Untern.-Führung	x		x					x
	Organisation		x		x				x
	Flexibilität		x		x				x
	Unternehmenskultur	x		x					x
6. Marketing	Image		x		x				x
	Mieterbeziehungen	x		x					x
	Vermietungsabteilung	x		x					x
	Kontakte zu Maklern		x		x				x

Abb. 3: Beispiel einer Stärken-Schwächen-Analyse für ein Wohnungsunternehmen

die Analyseobjekte hinsichtlich einer externen, vom Unternehmen nicht zu beeinflussenden und einer internen, durch das Verhalten des Unternehmens beeinflussbaren Dimension beurteilt werden. Im allgemeinen untersucht dabei die Umweltanalyse externe Chancen und Risiken, während sich die Unternehmensanalyse auf interne Stärken und Schwächen bezieht. Unterschiede ergeben sich hierbei vor allem in der Ausprägung der beiden Basisdimensionen.

Eine Anfang der 70er Jahre durch die Boston Consulting Group entwickelte Variante bezieht die **Umweltdimension** durch die Größe des **Marktwachstums** und die unternehmensbezogene Dimension durch den **relativen Marktanteil** ein. Den theoretischen Hintergrund liefern dabei die Konzepte der Erfahrungskurve und des Produktlebenszyklus. Dies impliziert, dass eine Produktion homogener Güter stattfindet und lässt sich somit auf heterogene Immobilienbestände nicht anwenden. Außerdem kann für den Immobilienbereich nicht automatisch unterstellt werden, dass relativer Marktanteil und Rentabilität der Geschäftseinheiten positiv korreliert sind und großes Wachstum hohe Erfolgspotenziale beinhaltet.⁶

Aus der Kritik am BCG-Ansatz heraus wurde in Zusammenarbeit von McKinsey und General Electric das **Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio** (oder auch Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeldstärke-Portfolio) entwickelt.

Dieses Modell ist weniger standardisiert und besitzt einen wesentlich geringeren Verdichtungsgrad. Hier werden Umwelt- und Unternehmenssituation aus einer Vielzahl von qualitativen und quantitativen Einflussfaktoren gebildet. Man spricht hierbei auch vom Multifaktorenansatz.⁷

Der Aussagegehalt der Portfolio-Analyse ist sehr stark abhängig von der Auswahl der relevanten Kriterienbündel zur Bestimmung der beiden Matrixdimensionen. Die modellinhärente Flexibilität verlangt nach individueller Bestimmung und Gewichtung der Faktoren, ist somit also stark durch das subjektive Urteilsvermögen des Anwenders geprägt.⁸ Die Faktoren müssen auf heuristischem Wege über die Vermutung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ermittelt werden.⁹

Faktoren der Marktattraktivität

In Anlehnung an Bone-Winkel lassen sich folgende **immobilien-spezifische Erfolgsfaktoren** identifizieren:

- wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen;
- demographische / sozio-ökonomische Faktoren;
- Infrastruktur;
- „weiche“ Faktoren;
- Struktur und Entwicklung des Immobilienangebotes;
- Struktur und Entwicklung der Immobiliennachfrage;
- Miet- und Preisniveau des räumlichen und sachlichen Teilmarktes.

Hinter den aufgeführten Hauptfaktoren stehen zahlreiche Subfaktoren, die im einzelnen bei Bone-Winkel¹⁰ dargestellt sind.

Alle diese Faktoren stehen miteinander in Beziehung und sind voneinander abhängig. Überschneidungen lassen sich auch mit einer anderen Auswahl nicht gänzlich ausschließen. Sie können nur vermindert werden, indem die Faktoren weniger tief differenziert werden, was wiederum einen Verlust an Informationen zur Folge hat.

Faktoren des relativen Wettbewerbsvorteils

Diese Dimension des Multifaktorenmodells bezeichnet allgemein unternehmensbezogene Stärken und Schwächen. Hier sollte – z. B. durch Vergleich mit der Konkurrenz – ein geeigneter Maßstab gefunden werden. Meist scheidet dies in der Tiefe jedoch an notwendigen externen Informationen über Konkurrenzimmobilien.

Nach Bone-Winkel kennzeichnen folgende Faktoren die relativen Wettbewerbsvorteile für ein Immobilienportfolio:¹¹

- Nutzungskonzept und Funktionalität;
- Mietermix;
- Grundstücks- und Standortfaktoren;
- architektonische / technische Gestaltung;
- Ausschüttungsrendite;
- Wertentwicklung;
- Objektmanagement, Investitions- und Folgekosten.

Das Problem der unzureichenden Fundierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen und Überschneidungen tritt verstärkt auf. Auch hier gibt es Faktoren, die sich nur in Grenzen durch den Investor beeinflussen lassen.

Scoring-Modell zur Bewertung

Um einzelnen Objekten eine Position in der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix zuweisen zu können, müssen die Erfolgsfaktoren bewertet werden.¹²

Es ist davon auszugehen, dass nicht alle Faktoren mit der gleichen Intensität auf den wirtschaftlichen Erfolg des Objektes

einwirken. Daraus folgt die Notwendigkeit einer Gewichtung der Faktoren. Die Gewichtung und wertmäßige Beurteilung erfolgt innerhalb eines Scoring-Modells. Hier werden qualitative Merkmale durch Zuweisung von Punktwerten quantifiziert und über ein Gewichtungsschema miteinander vergleichbar gemacht.¹³

Die Zuhilfenahme des Scoring-Modells ist unmittelbar mit dessen Problemen verknüpft. Besonders problematisch erweist sich die faktische Überschneidung der zu bewertenden Faktoren. Dies muss bei der Gewichtung durch Anpassung der Gewichte vermindert werden. Vorteile der Nutzung von Scoring-Modellen sind hingegen die Transparenzschaffung zu subjektiv ausgewählten Bewertungen und die Komplexitätsreduktion durch Zerlegung in Teilprobleme.¹⁴

Ein weiteres Problem entsteht aus der Anforderung, dass alle Immobilien

1. mit Hilfe konstanter Faktorenkataloge bewertet werden,
2. die gleiche Gewichtung unter den Faktoren verwendet wird.

Diese einheitliche Messlatte kollidiert mit der unterschiedlichen Wertigkeit von Erfolgsfaktoren für unterschiedliche Immobilientypen.¹⁵ Bei der Aggregation und ggf. anschließenden Ableitung von Normstrategien kann dies zu verminderter Aussagekraft führen.

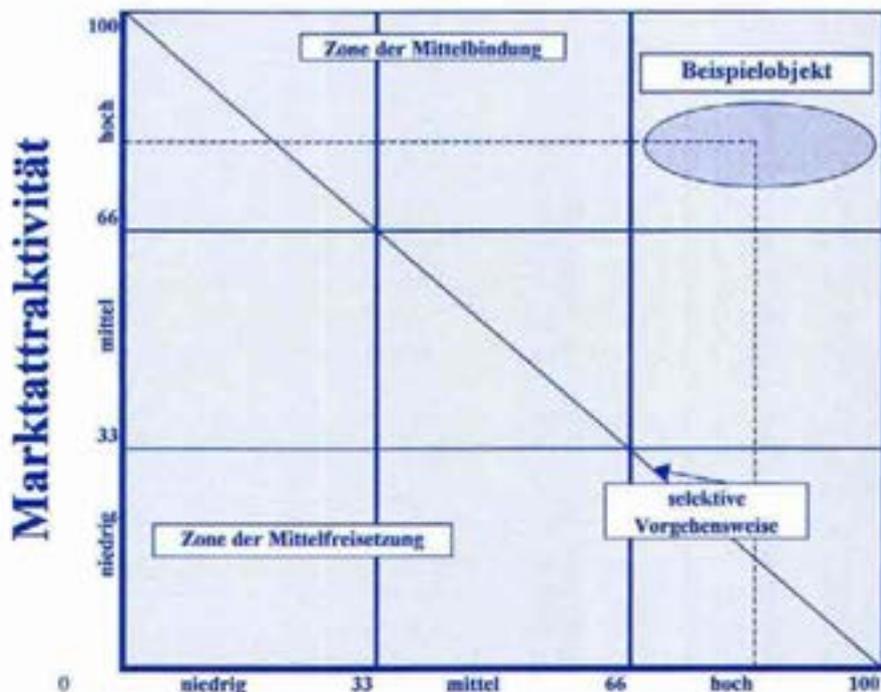
Normstrategien in der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix

Vereinfacht unterscheidet man drei Zonen:¹⁶

- Zone der Mittelbindung (rechts oben),
- Zone der Mittelfreisetzung (links unten),
- Zone selektiver Vorgehensweise (auf der Diagonalen) vgl. Abb. 4.

Je nach Zugehörigkeit zu diesen Zonen können folgende Normstrategien zugeordnet werden:

- **Investitions- und Wachstumsstrategie** für Matrixpositionen mit hoher Marktattraktivität und hohen relativen Wettbewerbsvorteilen.
- **Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien** für Matrixpositionen mit niedriger Marktattraktivität und geringen Wettbewerbsvorteilen.



relativer Wettbewerbsvorteil

Abb. 4: Portfolio-Bild (Quelle: In Anlehnung an Bone-Winkel, Immobilienportfolio-Management, 1998, S. 788 und Kreilkamp, E., Management, 1987, S. 495)

- **selektive Strategien** für Positionen, die in der Matrix auf der Diagonalen liegen. Innerhalb dieses Bereiches wird weiter differenziert in Offensiv-, Defensiv- und Übergangsstrategien.

Diese Strategievorschläge dürfen nicht schematisch gehandhabt werden. Ausgehend vom Istportfolio müssen zielgerichtet entsprechende Handlungsalternativen entwickelt werden, um zum gewünschten Stand innerhalb des Sollportfolios zu gelangen.

Dreidimensionaler Erklärungsansatz für die Immobilienwirtschaft

Ausgehend von der Annahme, dass der sog. **Vermietungserfolg eine Funktion von Standortqualität und baulichem Zustand darstellt**, wurde von der Halleischen WG ein dreidimensionales Portfolio-Modell unter Hochschulbegleitung entwickelt. Das Modell wurde in der Zeitschrift „Die Wohnungswirtschaft“ Nr. 09/2001 veröffentlicht. Der so bezeichnete **Strategiequader** ist in Abb. 5 zu sehen.

Es wird unterstellt, dass bei hoher Standortqualität (Markt- bzw. Lage-dimension) und sehr gutem baulichen

Zustand (unternehmensbezogene Dimension) ein größtmöglicher Vermietungserfolg entsteht. Zielfeld aller Anstrengungen sollte deshalb das Feld A1 sein.

Unter Verwendung eines Scoring-Modells wurden Standortqualität und Objektstandard sowie Vermietungserfolg bewertet und gewichtet. Danach lassen sich die Objekte aktuellen Feldern (einer der 27 möglichen Kombinationen) zuordnen. Im Anschluss werden Normstrategien abgeleitet.

Primär wird die Betonung des Standortes wegen der fast nicht gegebenen Beeinflussbarkeit stärker ausgeprägt sein.

Stimmt der Standort nicht mit den Nutzwertenerwartungen der Mieter überein, so kann der bauliche Zustand noch so hoch sein, es wird sich vermutlich kein oder nur ein unzureichender Vermietungserfolg einstellen.

Das Hauptaugenmerk muss dabei auf dem tatsächlichen Bedarf und der umfassenden Befriedigung der Bedürfnisse der zukünftigen Mieter liegen. Hierzu werden umfangreiche interne und externe Marktdaten hinzugezogen.

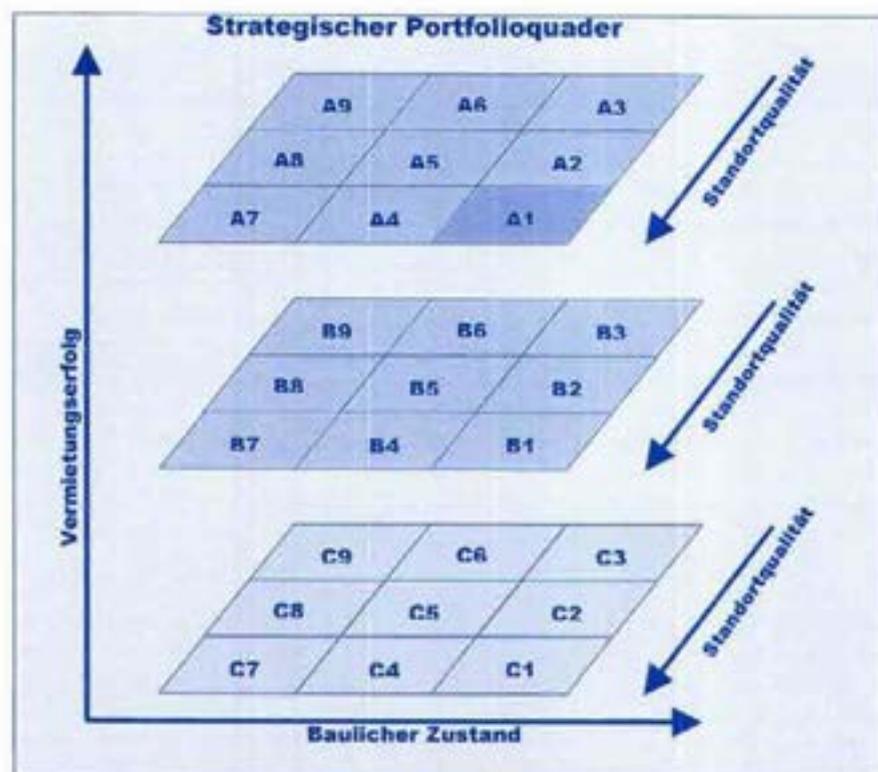


Abb. 5: Strategischer Portfolioquader (Quelle: in Anl. an Veröffentlichung der Halleschen WG in „Die Wohnungswirtschaft“ 09/2001)

Der gewählte dreidimensionale Ansatz ist zur Verdeutlichung des **Zusammenspiels immobilienwirtschaftlicher Faktoren** jedoch sehr gut geeignet. Die Basisdimensionen sind bei uns ebenfalls „Markt“ und „Immobilie“ bzw. „Lage“ und „Substanz“. Die dritte Dimension Vermietungserfolg stellt dann sehr anschaulich die unterstellte wirtschaftliche Folge des Zusammenspiels der o. a. Faktoren dar.

Anpassung an die Bedürfnisse unseres Unternehmens

Als städtisches Wohnungsunternehmen mit einem Versorgungsauftrag für breite Schichten der Bevölkerung müssen wir einige der Makrostandortfaktoren als gegeben hinnehmen. Außerdem bewegen wir uns in einem begrenzten, aber volumenmäßig sehr großen Teissegment, dem Mietwohnungsmarkt. Wir können i.e.S. z. B. auch nicht vielleicht lohnendere Teilmärkte in anderen Regionen für uns erschließen.

Bei der Beschäftigung sowohl mit den eher allgemeiner gehaltenen Faktoren z. B. bei Bone-Winkel¹⁷ als auch den von der Halleschen WG veröffentlichten Faktoren haben wir die aus unserer Sicht für unseren Teilmarkt für den Vermietungs-

erfolg relevanten Faktoren ausgewählt. Für Gewerbeimmobilien bzw. gemischt genutzte Objekte vielleicht wesentliche Faktoren wie Nutzungskonzept, Mietermix o. ä. spielen für uns kaum eine Rolle. Dagegen sind andere Faktoren wie **soziodemographische, Migrations- und Segregationsprobleme**¹⁸ aus unserer Sicht im Hinblick auf langfristigen Vermietungserfolg höher zu gewichten.

Zur Visualisierung der Eingruppierung der einzelnen Objekte haben auch wir einen Vermietungserfolg bewertet, wobei wir die **Fluktuation** als einen für uns beim aktuellen Mietermarkt wesentlichen Faktor hinzugefügt haben. Dies dient jedoch nur einer ersten Ist-Bestimmung (Ausgangsfeld im Strategiequader).

Weiterentwickelter Lösungsansatz

Wesentlich bei allen Anstrengungen ist jedoch der strategische Ansatz, das **Sollportfolio**. Es reicht nicht aus, ausgehend von einem Ausgangsfeld Normstrategien abzuleiten. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, ob der gewünschte Zielzustand auch zu erreichen ist. Denn letztendlich soll ein Portfolio entstehen, wo Cash-Freisetzung und Cash-Bedarf ausgewogen sind.

Wir erfassen nicht nur den aktuellen Bauzustand und die Standortqualität, sondern bilden gleichzeitig **den geplanten Zielzustand** und darüber hinaus den Zustand ab, der eintritt, wenn keinerlei Aktivitäten entfaltet werden (**Nichtstun**).

An der Standortqualität werden wir i.d.R. eher weniger verbessern können. Aber wenn wir uns mit dem **geplanten Zielobjektstandard in Richtung höherer Bauzustand** bewegen wollen, so heißt dies zwangsläufig: **Investitionen**.

Vermietungserfolg heißt für uns nicht eine wie auch immer ermittelte oder eingeschätzte Nettokaltmiete. Wir wollen sehen, was unter dem Strich nach Abzug auch des Kapitaldienstes für die noch zu tätigen Investitionen übrig bleibt, d. h. wir analysieren hier den Cash Flow 3 (zur Gliederung der Cash Flow Rechnung für vermietete Wohnimmobilien vgl. Abb. 6). Die möglichen Änderungen des **Objekt-Cash Flows** im Verhältnis von Bauzustand (Investitionen) und Zeit wird in Abb. 7 verdeutlicht.

Hier schließt sich der Kreis. Wir überprüfen, ob wir unter den aktuellen und zukünftig eingeschätzten Bedingungen ein positives bzw. positiveres Ergebnis erzielen können.

Technische Umsetzung

Die Erhebung der benötigten Daten erfolgt über eine anwenderfreundlich gestaltete Excel-Datei. Die **Nutzer, vorrangig Geschäftsstellen- oder Gruppenleiter**, können entweder einzelne Objekte, ganze zusammengehörige Wohnanlagen oder logische Cluster/Bauabschnitte/Flurstücke auswählen und bekommen aus einer Steuerdatei alle derzeitigen Bestands- und Bewirtschaftungsdaten vorgeladen. Sie müssen nunmehr nur noch auswählen, welche Faktoren aktuell vorhanden sind. Des weiteren werden auf gleiche Art und Weise der geplante Zielzustand (Sollportfolio) sowie der zu erwartende Zustand bei Nichtstun bewertet. Es wurden zusätzlich Plausibilitätsprüfungen implementiert, die auf etwaige widersprüchliche Eingaben hinweisen.

Der Entscheidungsträger kann dann sofort die Eingruppierungen innerhalb des strategischen Quaders ablesen. Je nach

Gliederung der Cash Flow Rechnung für vermietete Wohnimmobilien

Maximal erzielbarer Bruttoumsatz ohne Ust. (ohne Betriebskosten)	
/.	Mietminderungen durch Mängel an der Mietsache
/.	Mietminderungen durch Sanierung
/.	Erlösschmälerungen durch Leerstand (Miete)
+	Sonstige Umsatzerlöse
Nettoerlöse	
/.	lfd. Instandhaltungen
/.	größere Instandsetzungen
/.	sonstige Fremdkosten
/.	Nicht umlagefähige Betriebskosten
/.	Ertragsausfälle Betriebskosten
	Nicht abrechenbare Betriebskosten
	Erlösschmälerungen Betriebskosten
/.	Nichtzahler
/.	Miet- und Räumungsklagen
/.	Verwaltungskosten
/.	Marketing
Cash Flow I	
/.	Zinsen Fremdfinanzierungsmittel Sanierung
/.	Tilgung Fremdfinanzierungsmittel Sanierung
/.	Geldbeschaffungskosten
/.	Anmietungskosten / Generalmiete / Erbbauzinsen
Cash Flow II	
/.	Kapitaldienst aus Unternehmensfinanzierungen
	aus Altschulden
	aus sonstigen Finanzierungsmitteln
=	Cash Flow III

Abb. 6: Gliederung der Cash-Flow-Objektrechnung

Ausgangspunkt wird eine Normstrategie eingeblendet, die jedoch nur als grober Anhaltspunkt dient (vgl. Abb. 8).

Zusätzlich ist eine Steuerdatei verknüpft, die durchschnittliche Baukosten je nach Gebäudetyp und Baualtersklasse enthält. Diese werden ebenfalls vorgeladen und können bei Bedarf überschrieben werden. Mit diesen **noch zu „stimmenden“ Investitionskosten** und den anderen, normalen Prämissen aus unserer Investitionsrechnung wird dann der Cash Flow 3 aktuell, bei Erreichung des Sollzustandes und bei Nichtstun ermittelt.

Einbeziehung des Makrostandortes

Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung wurden zu den einzelnen Ortsteilen von Leipzig **Ortsteilpotenziale**

gebildet. Hierbei wurden u. a. Wanderungsbewegungen, Leerstandsentwicklung, Arbeitslosenzahlen, Mietpotenziale usw. ebenfalls mit einem Scoringmodell gewichtet und bewertet. Die Abweichung ggü. dem Durchschnitt der Stadt wurde hier herangezogen. Teilweise sind auch statistisch nachweisbare Entwicklungen über mehrere Jahre einbezogen, wobei der Trend des letzten Jahres Übergewichtet worden ist (Indikatorfunktion)¹⁹.

Die Arbeitslosenzahlen wurden deshalb mit betrachtet, weil hier u. a. die Mietzahlungsfähigkeit natürlich entscheidend beeinflusst wird.

Wir haben unterstellt, dass bei einer Entwicklung in Richtung Sollportfolio ausgehend vom aktuellen Stand bei durchschnittlichem Ortsteilpotenzial eine Miet-

steigerung von rund 1 % pro Jahr realistisch anzunehmen sei. Ist ein Ortsteilpotenzial tendenziell besser als der Durchschnitt der Stadt, so wurde angenommen, dass dann eine höhere Mietsteigerung durchsetzbar sein müsste (auf Grund des Standortvorteils). Ein gutes Ortsteilpotenzial wirkt ebenfalls positiv auf die anfängliche Miethöhe. Dieser Fakt erscheint für uns wichtig, gerade weil der Faktor „Lage“ noch immer nicht im Leipziger Mietspiegel Niederschlag gefunden hat.

Da der Endwert von der Dauer der Betrachtung abhängt, haben wir uns für einen Zeitraum von 5 Jahren entschieden, da hier Abzinsungseffekte noch nicht so stark ins Gewicht fallen, der Zeitraum zur Verdeutlichung einer geplanten Entwicklung jedoch ausreichend erscheint. Zudem entfallen dann Sondereinflüsse wie der langsame Abbau von Leerstand nach Sanierung oder der Zufluss der Investitionszulage erst im Jahr nach Investition.

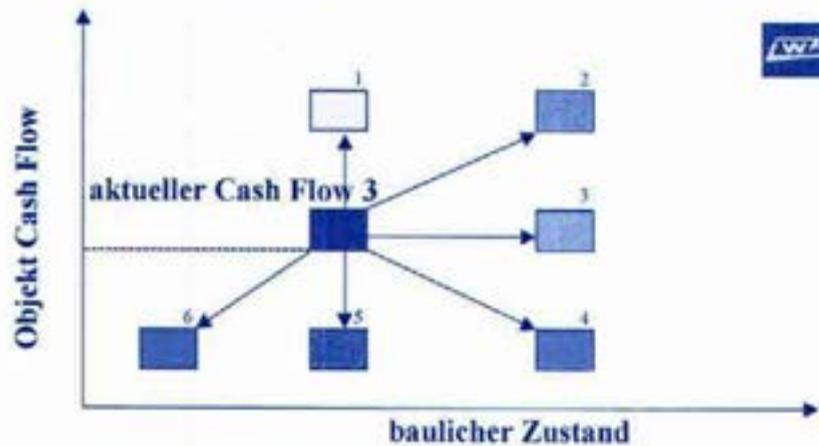
Im Falle des Nichtstuns sind wir genau entgegengesetzt vorgegangen. Hier wollen wir von den Entscheidungsträgern wissen, **in welchem Zustand sich Standort und Objekt in 5 Jahren bei Nichtstun** (d. h. nur Abschöpfen, keine größeren Investitionen) befindet. Zu Miete und Leerstand soll hier der voraussichtliche Endzustand in 5 Jahren erfasst werden.

Analog zu den o. a. Ausführungen ist davon auszugehen, dass sich ein Objekt mit schlechterem Ortsteilpotenzial vermutlich schneller in Richtung der eingeschätzten (niedrigeren) Endmiete entwickeln wird.

Danach wird der Durchschnitt der 5 Jahre gebildet, welcher dann in dem in Abb. 9 dargestellten Diagramm entsprechend der Variante eingeht.

In diesem Diagramm wird das Cash-Ergebnis in Abhängigkeit des Bauzustandes heute, im Sollzustand und bei Nichtstun dargestellt. Durch die Einbeziehung der Standortqualität (Ortsteilpotenziale) können identische Bautypen mit gleichen Faktorausprägungen unterschiedliche Cash-Ergebnisse erzielen. Dies entspricht auch den Beobachtungen in der Praxis, dass das Cash-Ergebnis in überdurch-

Mögliche Änderungen durch Investition ausgehend v. akt. Stand



- | | | |
|---|---|---|
| 1 | 1 | baulicher Zustand unverändert, Miete gesteigert z.B. Marketing, Mietanpassung Fördermittel etc. |
| 2 | 2 | baulicher Zustand verbessert, Erlössituation verbessert, Top-Alternative |
| 3 | 3 | baulicher Zustand verbessert, Erlössituation unverändert, gut, aber weitere Prüfung |
| 4 | 4 | baulicher Zustand verbessert, Erlössituation verschlechtert, weitere Prüfung, ggfls. Aussonderung |
| 5 | 5 | baulicher Zustand unverändert, Erlössituation verschlechtert (Nichtstun) |
| 6 | 6 | baulicher Zustand verschlechtert, Erlössituation verschlechtert (Nichtstun) |

Abb. 7: Mögliche Änderungen am Objekt-Cash Flow in Abhängigkeit von Bauzustand (Investitionen) und Zeit

schnittlichen Ortsteilen besser ist als in unterdurchschnittlichen. Die die Größe des Cash Flows je qm und Monat zeigenden Blasen im Blasendiagramm wandern somit in Abhängigkeit der Ortsteilpotenziale bei ansonsten gleichen Bewertungen nur noch in vertikaler Richtung.

Wie geht es weiter?

In Anlehnung an die Erfahrungen der Halleschen WG wird es einen Anteil an Objekten bzw. Anlagen geben, für die aus dieser Analyse sofort die entsprechenden Strategien ablesbar sind.

Die übrigen Objekte müssen hinsichtlich der wesentlichen Faktoren (zuallererst Standort, dann stark gewichtete Hauptfaktoren) nochmals im Team diskutiert werden. Anschließend werden mittels der im Unternehmen vorhandenen Investitionsrechnung (im Vorstadium als Machbarkeitsstudie bezeichnet) verschiedene Möglichkeiten berechnet. Hierbei werden u. a. auch Vorteilhaftigkeiten zwischen den Varianten Behalt mit Investition, Behalt ohne Investition, Verkauf bzw. Rückbau untersucht. Es können optimale Investitions-, Desinvestitions- oder Verkaufszeitpunkte ebenso wie Band-

breiten von Verkaufserlösen ermittelt werden.

Die von uns integrierte Betrachtung optimaler Zeitpunkte für verschiedene Handlungsalternativen hat die maximal mögliche Abschöpfung von Cash Flow zum Ziel. Es wird ausgewiesen, wie lange man ggf. eine geplante Maßnahme **noch hinaus zögern** kann, um den maximalen Ertrag für das Unternehmen zu sichern. Dabei spielt der Engpassfaktor Liquidität eine entscheidende Rolle. Es kann Maßnahmen geben, die aus Renditegesichtspunkten vielleicht sofort durchgeführt werden sollten, aus Liquiditätssicht aber noch hinauszuzögern wären.

Im Ergebnis entsteht eine Einteilung in Kernbestand, Dispositionsmasse und Verwertungsbestand²⁰. Diese ist natürlich keinesfalls als statisch anzusehen. Die Portfolioansätze sollten kontinuierlich – wahrscheinlich im Jahresabstand – überprüft werden.

Mit dem Instrument der Portfolioanalyse werden die strategischen Bestände herauskristallisiert. Somit können teure und „unheilbare“ Fehlinvestitionen in die „falschen“ Bestände vermieden werden.

Dies sollte in Zusammenhang mit den anderen strategischen Maßnahmen (im Hinblick auf die Liquiditätssituation und Basel II) einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.

Unwahrscheinlich erscheint es, dass wir alle für uns strategisch nicht sinnvollen Bestände veräußern können. Zum einen ist der Markt hierfür nicht gegeben, zum anderen würde ein massenhaftes Anbieten von Grundstücken die ohnehin schon niedrigen Preise weiter nach unten treiben. Darüber hinaus darf man nicht vergessen, dass jeder Verkauf an einen Investor natürlich auch neue Konkurrenz auf dem durch ein Überangebot von rund 60.000 leeren Wohnungen gekennzeichneten Leipziger Wohnungsmarkt bedeutet.

Es sind also verstärkt kreative, aber auch praktikable Lösungen gefragt. Genau hierin liegt aber die Herausforderung und Motivation für die Zukunft. Packen wir es an.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	25	26	S	R	F

Zusammenfassung Portfolio				28.02.2002					
Objekt:	Mikroobjekt		Siedlungsbau 20-er Jahre						
FA:									
VE-Nr.:									
Ortsteil:	Zentrum-City								
Mikrostandortqualität	Zustand heute			Zustand Zielportfolio					
	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte			
Infrastruktur	3	1,0	3,0	3	1,0	3,0			
Parkplätze	2	1,5	3,0	4	1,5	6,0			
Immissionen	4	2,0	8,0	4	2,0	8,0			
Bebauung	3	1,0	3,0	3	1,0	3,0			
Wohnumfeld	2	1,5	3,0	4	1,5	6,0			
Nachbarschaft	3	3,0	9,0	3	3,0	9,0			
Zwischensumme Mikrostandortqualität			29,0			35,0			
Zu-/Abschlag Ortsteilpot. anteilig mit 25%			+ 3,00%			+ 3,00%			
Mikrostandortqualität unter Beachtung Ortsteilpotenzial			29,9			36,1			
dies entspricht Merkmalsausprägung			Mittel			Hoch			
Objektstandard	Zustand heute			Zustand Zielportfolio			Zustand "Nichtstun" 5 Jahre		
	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte
Dach	3	1	3	4	1	4	1	1	1
Fenster	3	3	9	4	3	12	1	3	3
Fassade	2	2	4	4	2	8	1	2	2
Balkone	1	3	3	1	3	3	1	3	3
Treppenhaus	2	1	2	4	1	4	1	1	1
Heizung	3	2	6	4	2	8	1	2	2
Aufzug	1	2	2	1	2	2	2	2	4
Sanitär Gebäude	2	1	2	4	1	4	2	1	2
Elektrik	3	1	3	4	1	4	2	1	2
Rad	3	3	9	4	3	12	3	3	9
Wohnungseingangstür	2	2	4	3	2	6	2	2	4
HE-Türen/BK-Anl.	2	1	2	4	1	4	1	1	1
Zwischensumme Objektstandard			49,0			71,0			34,0
dies entspricht Merkmalsausprägung			Niedrig			Mittel			Niedrig
Vermietungserfolg	Zustand heute			Zustand Zielportfolio			Zustand "Nichtstun" 5 Jahre		
	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte	erreichte Punkte	Gewichtung	Gesamtpunkte
Miete in €/m ² /Monat	2	6	12	4	6	24	2	6	12
Leerstand in %	1	3	3	5	3	15	1	3	3
Fluktuationsrate	3	1	3	3	1	3	4	1	4
Zwischensumme Objektstandard			18,0			42,0			19,0
dies entspricht Merkmalsausprägung			Niedrig			Mittel			Niedrig
strategisches Feld			C8			B4			C8
Normstrategie	Prüfung Standort, Desinvestition oder kurzfristiger Kandidat für Standortaufwertung und umfangreiche Investitionen (A1)								

Abb. 8: Zusammenfassung der Bewertung incl. Normstrategien

Fußnoten

- ¹ KPMG, Tagung LWB und KPMG am 09.11.2000 zum Thema KonTraG und Risikofokussierung der Abschlussprüfung
- ² Kreilkamp, E., Management, 1987, S. 315f.
- ³ Bone-Winkel, S., Immobilienportfolio-Management (a), 1998, S. 767
- ⁴ in Anl. an Hieronymus, J./Kienle, O., Portfolio-Selektion, 1997, S. 653
- ⁵ vgl. Bone-Winkel, Immobilienportfolio-Management (a), 1998, S. 773
- ⁶ zum Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio vgl. Kreikebaum, H., Unternehmensplanung, 1997, S. 75ff.
- ⁷ vgl. zu Multifaktorenansatz Hahn, D., Portfolio-Konzepte, 1997, S. 380 ff. u. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 487ff.
- ⁸ in Anl. an Kreilkamp, E., a.a.O., S. 491
- ⁹ vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 505
- ¹⁰ vgl. Bone-Winkel, S., Immobilienfonds, 1994, S. 184f.
- ¹¹ vgl. Bone-Winkel, S., Immobilienportfolio-Management (a), 1998, S. 779
- ¹² vgl. Lange, B., Portfolio-Methoden, 1981, S. 155
- ¹³ vgl. Lange, B., a.a.O., S. 144f.
- ¹⁴ vgl. Bone-Winkel, S., Immobilienportfolio-Management (a), 1998, S. 780
- ¹⁵ vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 507
- ¹⁶ vgl. Kreilkamp, E., a.a.O., S. 495

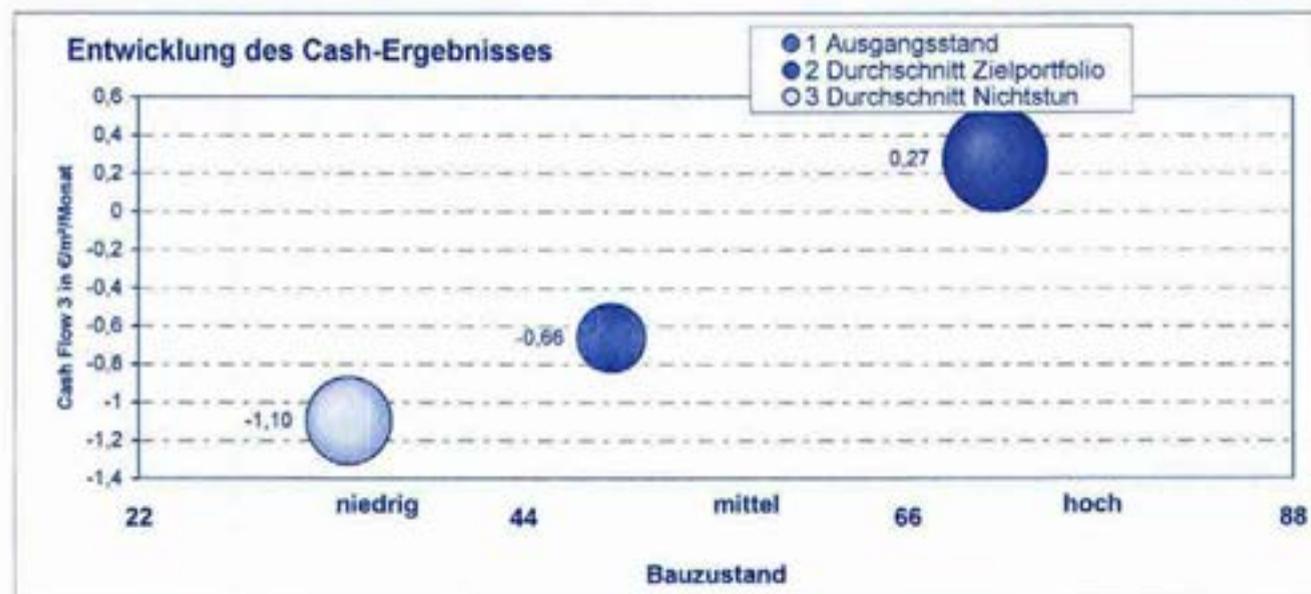


Abb. 9: Visualisierung des Cash-Ergebnisses

¹¹ vgl. Bone-Winkel, S., Immobilienportfolio-Management (a), 1998, S. 779

¹² Segregation bedeutet die ungleiche Verteilung von Armut und Ausländern bezogen auf eine bestimmte räumliche Einheit (Stadt, Stadtteil etc.). Man kann beobachten, dass z. B. aus einem bestimmten Wohngebiet die „guten“, solventen Mieter nach und nach weg-

ziehen und nur noch die sozial Schwächeren, Migranten, Arbeitslose und Problemmieter bleiben bzw. sich deren Anteil deutlich vergrößert – das Gebiet „kippt“ sozusagen.

¹³ In diesem Zusammenhang geht mein ausdrücklicher Dank für die fachliche Unterstützung und die sehr anregende Diskussion an Herrn Dipl.-Kfm. Thomas

Dohrmann, Abt.-Leiter Portfolio-/Prozesssteuerung der LWB.

¹⁴ Kernbestand = langfristig dem Unternehmenszweck dienende Objekte, Dispositionsbestand = Bestand mit noch festzulegender Strategie, Verwertungsbestand = Bestand für langfristigen Verkauf bzw. Abriss. ■

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

27. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.

Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.com>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275,
42655 Solingen – E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de

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

E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Umschlaggestaltung

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

Herstellung

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

Anzeigen

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

Impressum

Verlag

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

Online-shop: www.controllingwissen.de

CM-Organisation

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

Abonnement-Verwaltung

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 101,- plus EUR 9,-
Versand

Einzelheft EUR 17,- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

AUFBAU EINES INTEGRIERTEN CHANCEN- UND RISIKO-MANAGEMENTSYSTEMS

am Beispiel der Energieversorgung Halle GmbH

von Christoph Dieckmann, Halle

Der vorliegende Artikel skizziert die Konzeption und den Aufbau eines integrierten Chancen- und Risikomanagements am Beispiel der Energieversorgung Halle GmbH (EVH), eines in den Bereichen Strom, Fernwärme und Gas agierenden Energiedienstleistungsunternehmens. Die EVH erbringt für knapp 160.000 Kunden, zum Teil deutschlandweit, Versorgungs- und Serviceleistungen rund um das Thema Energie und erwirtschaftete im Jahr 2000 mit 850 Mitarbeitern einen Umsatz von 200 Millionen Euro.

1 Einführung

Die Notwendigkeit, Chancen und Risiken unternehmerischen Handelns mittels Analyse, Überwachung, Bewertung und Maßnahmenentwicklung systematisch in die Unternehmensplanung einzuarbeiten, ist in den Fluren deutscher Unternehmensleitungen spätestens mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zum 1. Mai 1998 erkannt worden. Eine Vielzahl von Publikationen hat sich seitdem diesem Thema gewidmet. Doch mehr noch: Das systematische Management von Chancen und Risiken über das gesetzlich verlangte Maß hinaus liegt, nicht zuletzt mit Blick auf zu erwartende Veränderungen durch die neue Eigenkapitalrichtlinie für Banken (Basel II), im ureigenen Interesse der Unternehmensführung. Diese trifft permanent Entscheidungen

unter Unsicherheit und sollte daher geneigt sein, Konsequenzen potenzieller Abweichungen vom Planzustand ex ante zu eruieren und bereits im Vorfeld geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Nachfolgend soll ein für die Energieversorgung Halle entwickeltes Konzept vorgestellt und in seiner Wirkungsweise näher erläutert werden.

2 Quellen von Chancen und Risiken

Risiken sollen im Folgenden als unerwartet negative Abweichungen von einem hinreichend realistischen Planzustand verstanden werden. Die Materialisation

eines bestehenden Risikos führt in der Konsequenz zum Verfehlen des angestrebten Zustands. Chancen hingegen stellen eine unerwartet positive Abweichung vom Planzustand dar (Abbildung 1). Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass sich das bei der EVH zu implementierende System nicht einseitig auf Risiken konzentriert. Wir präferieren an Stelle eines „Risikoverhinderungssystems“ einen Ansatz, der sowohl Chancen als auch Risiken unternehmerischen Handelns berücksichtigt, die notwendige Transparenz schafft und ein gezieltes Ausbalancieren der beiden Planabweichungszustände ermöglicht.



Diplom-Ökonom Christoph Dieckmann ist Leiter Strategie und Bericht innerhalb des Controlling der Energieversorgung Halle GmbH.
e-mail: christoph.dieckmann@evh.de



Abb. 1: Abweichungskorridor

Bereich: EVH/Allgemein		%	1-5	messbar j/ n	nur wenn messbar, ausfüllen		
Ziele	Chancen / Risiken	Wahrscheinlichkeit für die Abweichung vom angenommenen zukünftigen (Ziel-) Wert	Erfolgsbeeinflussungsgrad		Messgröße	Ist-Wert	Maßnahmen
Eigenständigkeit des Unternehmens	Zufriedenheit der Gesellschafter	20%	4	j	Eigenkapitalrendite	32,5%	Anpassung der Budgets
Wachstumskurs der EVH	Entwicklung des Stamm-Marktes	25%	4	j	Bevölkerungsrückgang	5,0%	Steuerung über externer Akquisition

Abb. 2: Fragebogen

Chancen und Risiken erwachsen in erster Linie aus einem komplexen Unternehmensumfeld mit vielschichtigen Interaktionsmechanismen zwischen Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Staat und dem Unternehmen selbst. Für eine deutliche Zunahme der Komplexität und **Unsicherheit** sorgt die im Energiesektor weiter **voranschreitende Liberalisierung** der Märkte und damit verbunden der erhöhte Wettbewerbsdruck. **Aus Abnehmern wurden Kunden**, die umworben, betreut und mit innovativen Energieprodukten versorgt werden wollen. Flexibilität, Zuverlässigkeit und Serviceorientierung wurden zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren im War for Customers der Energiebranche. Gleichzeitig lässt die hohe Preiselastizität und -transparenz bei Produkten wie Strom und Gas in Verbindung mit der einfachen Vergleichbarkeit der Produkte die effiziente Ressourcenausnutzung bei der Leistungserstellung zur Leitmaxime aller internen und externen Prozesse werden.

Hier stellen sich den Versorgungsunternehmen gänzlich neue Herausforderungen, die Risiken, aber auch neue Chancen in sich bergen. Letztere gezielt zu nutzen, ohne erstere aus dem Auge zu verlieren, ist nur mit Hilfe eines integrierten Chancen- und Risikomanagementsystems zu bewerkstelligen.

3 Erhebung der Chancen und Risiken

Im ersten Projektschritt wird eine Chancen- und Risikoinventur in allen Teilbereichen des Unternehmens durchgeführt. Dabei kommen strukturierte Fragebögen (Abbildung 2) zum Einsatz, die von den Verantwortlichen aller Fachbereiche jährlich abgefordert werden. Ausgehend von den Unternehmens- und Bereichszielen werden Chancen und Risiken eruiert, die

ursächlich für eine Abweichung vom realistischen Planzustand sein können. Ferner sind jeweils die Wahrscheinlichkeiten der Abweichung vom geplanten Zustand und der **Erfolgsbeeinflussungsgrad** (EBG) der betreffenden Chance oder des Risikos auf einer Skala von 1 (niedriger EBG) bis 5 (maximaler EBG) einzuschätzen. Nach einer Unterscheidung in messbare und nicht messbare Chancen/Risiken werden für Erstere geeignete Messgrößen und deren aktuelle Ist-Werte erfasst. Aus der Aggregation dieser Daten über alle Bereiche und der Ergänzung um dort nicht erfasste gesamtunternehmensbezogene Informationen entsteht eine **Chance and Risk Map**, welche die Grundgesamtheit aller für das Unternehmen relevanten Chancen und Risiken darstellt.

So wichtig und sinnvoll diese Aufstellung ist, so ungeeignet erweist sie sich aufgrund ihrer Komplexität zur aktiven Steuerung des Unternehmens. Durch die Multiplikation des Erfolgsbeein-

flussungsgrades mit der Abweichungswahrscheinlichkeit vom Planzustand wird für jede Chance und jedes Risiko eine **Wertigkeitskennzahl** ermittelt. In der Gesamtbetrachtung führt dies zu einer **Chancen- und Risiko-Rangliste**. Unter Berücksichtigung der Messbarkeit der betreffenden Chancen und Risiken, also der Möglichkeit, aussagekräftige Messgrößen für diese zu definieren, ergeben sich vier grundsätzliche Kategorien für Chancen und Risiken (Abb. 3). Dabei ist das Augenmerk insbesondere auf die wichtigen Chancen und Risiken zu richten.

Im letzten Schritt des **Risikoerfassungsprozesses** wird der für die Chance/das Risiko Verantwortliche, der sogenannte **Risk Owner**, namentlich festgelegt.

Für das Management von Chancen und Risiken im operativen Geschäft bedarf es eines Instruments, das die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung positiver und negativer Planabweichungs-

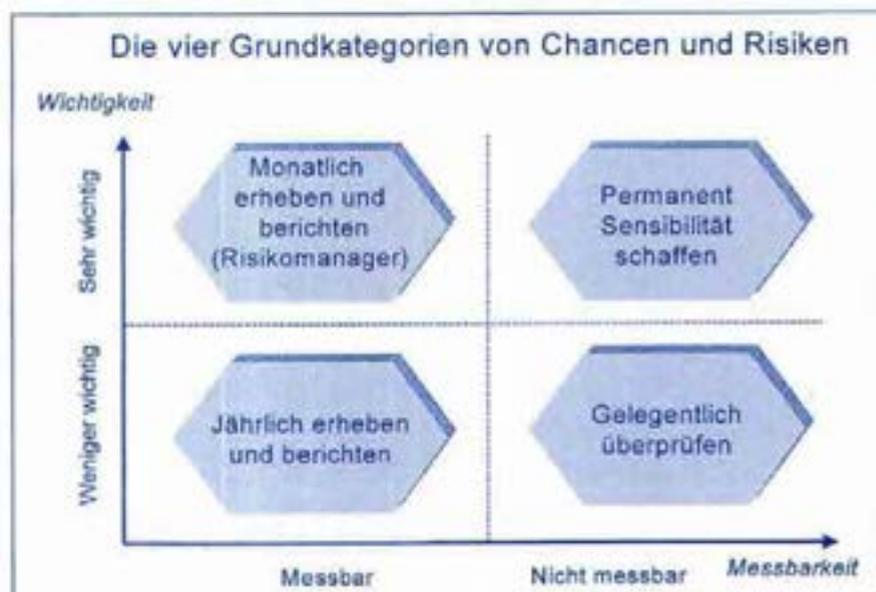


Abb. 3: Risiko-Kategorien

zustände in operative Maßnahmen umgesetzt und zugleich einer ganzheitlichen Sichtweise folgend auch die ausreichende Integration nichtfinanzieller Chancen- und Risikopotenziale ermöglicht. Für die EVH fand hier das Konzept der **Balanced Scorecard Anwendung, die chancen- und risikoadjustiert** konzipiert wurde und zugleich als Grundlage für ein System zur erfolgsorientierten Mitarbeiterentlohnung dient.

4 Die Umsetzung: Der Balanced Opportunity and Risk Manager (BORM)

Die Integration des Chancen- und Risikomanagementsystems in das operative Management des Gesamtunternehmens wird mittels eines **DV-gestützten Informations- und Steuerungsinstruments** erfolgen: Dem **Balanced Opportunity and Risk Manager (BORM)**.

Dieser besteht aus fünf Perspektiven, namentlich der **Finanzperspektive**, der **Kunden- und Marktperspektive**, der **Lern- und Entwicklungsperspektive**, der **Geschäftsprozessperspektive** und der **Umwelt-/Umfeldperspektive** (Abbildung 4). Sämtliche, aus den Rücklaufbögen der Risikoinventur gewonnenen Unternehmensziele werden jeweils einer dieser Perspektiven zugeordnet. Die Wahl dieses Ansatzes soll sicherstellen, dass Chancen und Risiken nicht „finanzlastig“, sondern ganzheitlich betrachtet werden. Dabei ist zu beachten, dass verschiedene Interaktionsbeziehungen zwischen verschiedenen Chancen und Risiken existieren. Dopplungen sind auf sinnvolle Art zu eliminieren.

Ferner ist es wenig sinnvoll, ein statisches System des Chancen- und Risikomanagement zu implementieren. Deshalb ist der BORM als monatliches Berichtstool ausgelegt und mit einer Soll- / Ist-abweichungs-Funktionalität ausgestattet, die durch den permanenten Abgleich der automatisch importierten Ist-Daten mit den aus der Jahresplanung entnommenen Zielwerten¹ gewährleistet wird.

Da eine perfekte Übereinstimmung der Ist- mit den Zielwerten sehr unwahr-

¹ Um den Vorgabecharakter der Werte zu betonen, wurde im Rahmen des Projekts die Bezeichnung „Zielwert“ anstelle von „Planwert“ gewählt.

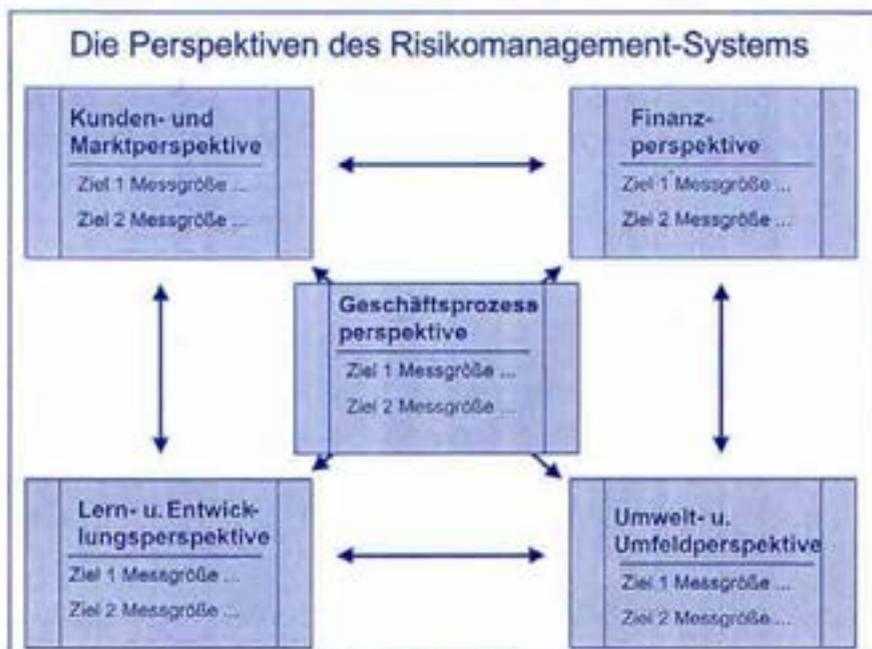


Abb. 4: BORM-Struktur

scheinlich ist, werden **geeignete Toleranzgrenzen für die Über- und Unterschreitung** der vorgegebenen Werte in das System eingearbeitet. Werden diese überschritten, signalisiert eine **Ampelfunktion** die positive (Grün) oder negative (Rot) Abweichung vom Zielwert. Aus einer zugehörigen **Maßnahmen-Datenbank** werden entsprechend geeignete Steuerungsmaßnahmen abgerufen, **die als Handlungsanregungen dienen sollen**. Selbstverständlich kann dies nicht die gründliche Analyse des Einzel Sachverhalts ersetzen.

Für jede Perspektive wird im Rahmen der Softwareumsetzung ein standardisierter Berichtsbogen mit den beschriebenen Funktionalitäten erstellt (Bsp. s. Abb. 5).

Die im BORM nicht erfassten, weil nicht messbaren, wichtigen Chancen und Risiken sind von den Risk Ownern permanent zu beobachten. Bei der Feststellung von Veränderungen ist der zentrale Risikomanager des Unternehmens unverzüglich davon zu unterrichten, um geeignete Maßnahmen anstoßen zu können. Alle als weniger wichtig eingestuft Risiken werden im Rahmen der jährlichen Risikoinventur auf Veränderungen hinsichtlich der Abweichungswahrscheinlichkeit und des Erfolgsbeeinflussungsgrades untersucht.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	21	25	S	R	T

5 Bewertung und Ausblick

Das vorstehend skizzierte System des Chancen- und Risikomanagement befindet sich **bei der Energieversorgung Halle ab 2002** im operativen Einsatz. Die EVH hat sich damit das Konzept eines effektiven Werkzeugs zum aktiven Management von Chancen und Risiken in ihrem Unternehmens- und Marktumfeld geschaffen. Insbesondere die Verknüpfung verschiedener Perspektiven nach dem Vorbild der Balanced Scorecard gewährleistet eine wirksame und zugleich praktikable Abbildung komplexer Zusammenhänge und damit die Berücksichtigung nichtfinanzieller, jedoch hochgradig erfolgsrelevanter Einflussfaktoren auf die Unternehmensentwicklung.

Der Balanced Opportunity and Risk Manager wird sich im operativen Unternehmensalltag zu beweisen haben. Zugleich wird er ein Stück weit mithelfen, das Chancen- und Risikobewusstsein der Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen zu entwickeln, zu stärken und fest im Bewusstsein des Tagesgeschäfts zu verankern.

Besonderer Schwerpunkt der zukünftigen Weiterentwicklung des BORM ist die Erweiterung des Systems um **Aspekte der leistungsabhängigen Entlohnung**. Hierbei werden Zielwerte für zur Performance-Messung geeignete Messgrößen aus dem Unternehmensplan entnommen und anhand von Zielvereinbarungen für

Finanzperspektive						 Negative Abweichung Planmäßig Positive Abweichung	
Ziel	Chancen / Risiken	Erfolgsfaktor	Verantwortlich	Zielwert	Istwert	Status	Maßnahmen
Effizienz des Unternehmens	Zufriedenheit der Gesellschafter	Eigenkapitalrendite	KB	25%	33%		EK-Basis halten
	Unternehmensentwicklung	Unternehmenswert (DCF)		700 GE	736 GE		Cash Flow-Orientierung
Profitabilität	Margenentwicklung im Wettbewerb	Betriebsergebnis	KB	20 GE	32 GE		Ertrags- u. Aufwandsfaktoren weiter aktiv steuern; Profitabilität primäres Ziel
		Deckungsbeitrag I		55%	68%		
Optimierung der Liquiditätssteuerung	Bonität des Unternehmens Forderungsmanagement	Eigenkapitalquote	KB	45%	44%		Bilanzpolitik
		Forderungsausfallquote		1%	2,5%		
Effizientes Fixkostencontrolling	Kostensenkung / Kostensteigerung Budgeteinhaltung je Bereich	Fixkostenintensität	KB	45%	32%		Fixkostenoptimierung, Restriktive Maßnahmen
		Abweichung der Einzelbudgets		3,5%	6,8%		

Abb. 5: Berichtsbogen

die betreffenden Mitarbeiter als Vorgabe integriert. Durch die Kopplung der Entlohnung an von dem betreffenden Mitarbeiter beeinflussbare Zielwerte soll eine weitgehende Kongruenz von Unternehmenszielen einerseits und den Individualzielen des Mitarbeiters andererseits erreicht werden. Der BORM bietet mit seiner ganzheitlich integrativen Sichtweise eine hervorragende Grundlage für den Aufbau eines solchen Systems.

6 Literaturhinweise

- Bozem, K. (1999): risikomanagement bei Energieunternehmen, in: *Energiwirtschaftliche Tagesfragen*, 49. Jahrgang, Heft 5/1999, S. 306-311.
- Erdenberger, C. (2001): Risikomanagement – Möglichkeiten einer pragmatischen Umsetzung in mittelständischen Unternehmen, in: *Controller Magazin*, 26. Jahrgang, Heft 1/2001, S. 13-17.
- Erfkemper, H.-D. (2000): Risikobereitschaft und Risikomanagement von Energieversorgern, in: *Energiwirtschaftliche Tagesfragen*, 50. Jahrgang, Heft 8/2000, S. 570-572.
- Faißt, B. H. (2000): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement im Mittelstand, in: *Controller Magazin*, 25. Jahrgang, Heft 6/2000, S. 542-545.
- Horstmann, W. (1999): Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: *Controlling*, 11. Jahrgang, Heft 4/5 1999, S. 193-199.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: *Harvard Business Review*, Heft January-February 1996, S. 75-85.
- Schön, D.; Diederichs, M.; Busch, V. (2001): Chancen- und Risikomanagement im Projektgeschäft, *Controlling*, 13. Jahrgang, Heft 7/2001, S. 379-387.
- Thamm, E. (2000): KonTraG und Controlling, in: *Controller Magazin*, 25. Jahrgang, Heft 6/2000, S. 480-483.
- Tillmann, A.; Karbenn, F.; Jaspert, R. (1999): Konzeption und Umsetzung von Risikomanagementsystemen, in: *Energiwirtschaftliche Tagesfragen*, 49. Jahrgang, Heft 6/1999, S. 378-382.
- Weber, J.; Schäffer, U. (2000): Einführung der Balanced Scorecard, in: *Controller Magazin*, 25. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 3-6.
- Wunder, T. (2001): Wie konkret muss eine Balanced Scorecard sein? In: *Controller Magazin*, 26. Jahrgang, Heft 2/2001, S. 133-139. ■

Römer-Kolumne

„DIE EINFACHE, NACKTE ZAHL!“ will sie der Manager wirklich sehen oder hören?



von Dipl.-Volkswirt Gerhard Römer, Hamburg

Unausgesprochen erwartet der Manager, dass das ihm präsentierte Zahlenwerk nicht nur seinen Absichten und Handlungen entspricht, sondern ihn auch gestalterisch (oder künstlerisch?) animiert, motiviert oder inspiriert. Aber beim Anblick der Zahlen möchte er verdrängen, dass seine Phantasie ihm einen Streich spielen könnte – im Blick auf die Wirklichkeit. **Was er sieht, hängt davon ab, was es für ihn bedeutet.** In allen Zahlendarstellungen begegnen sich **Wunsch und Wirklichkeit.** Dabei hat sich die Wirklichkeit nur allzu oft seinem Wunschbild unterzuordnen, denn dessen Umsetzung erscheint ihm leichter als die Erfüllung der potenziellen Aussageabsicht der Realität.

Deshalb fühlt sich mancher Controller bemüht, die einfache, nackte Zahl mit einer **dekorativen oder ästhetischen Form** zu versehen und ihr somit eine neue unternehmenspolitische Qualität zu geben. Aber mit einer solchen Darstellung befindet sie sich weder auf einem adäquaten Zeitkontinuum noch in einem illusionslosen Aktionsraum. Dieses Phänomen der ornamentalen Nacktheit einer Zahl kann in fast allen Controller-Reports beobachtet werden. Mit dem Begriff „ornamental“ soll seine griechische Bedeutung hervorgehoben werden:
– „Ordnung und Gefüge der Welt“ sowie
– „das Schöne und das Schmückende“.

Unter diesem Aspekt können Zahlen auf eine Grundform reduziert werden. Darin lassen sich dann geometrische Ähnlichkeiten finden, wenn mit den mathematischen Gestaltungsprinzipien der Symmetrie/Assymetrie, der Wiederholung oder Reihung experimentiert werden darf. Grafische Elemente können noch hinzukommen, so dass dem ursprünglichen Zahlenwerk eine andere, ihm auch innewohnende Qualität erschlossen werden kann: das Zahlenwerk wird dann auch als Symbol lesbar. Damit soll die Betrachtung der Zahl und das Denken mit und um sie auf ihren Anschauungswert konzentriert werden.

Eingedenk der Lebensweisheit, eine unbekleidete Zahl sei einfach obszön, eine bekleidete aber „sexy“, haben schon frühzeitig Controller **einer Verhüllung** von Zahlen das Wort geredet. Dabei hat die Verhüllung drei Aufgaben zu erfüllen:
– sie soll **schützen**,
– sie soll innerhalb des Führungskreises **kommunizierbar** sein,
– sie soll den ob seiner Nacktheit als **beschämend empfundenen Sachverhalt** (teilweise) unsichtbar machen.
Es erscheint paradox: einerseits soll das Objekt der Scham verborgen, andererseits soll es gleichzeitig im Sinne der Kommunikation sichtbar sein. Das heißt: die Verhüllung wird, sobald sie aufgespannt wird, wieder enthüllt.

Als Regisseur des Verhüllens/Enthüllens wählt der Controller einen beliebigen Zeitpunkt, der sich aber dadurch auszeichnen muss, dass sich der transitorische Übergang des Verhüllens/Enthüllens im Kopf des Managers abspielt. Dann wird der Controller Herrscher über die Phantasie des Managers, insbesondere dann, wenn es jenem gelingt, dass dieser den Prozess des Verhüllens/Enthüllens selbständig fortzuentwickeln vermag. Selbst wenn der Manager sich von der Illusion seiner Sehnsucht nicht täuschen lässt, wird es ihm wie jedem Abhängigen ergehen: er begehrt, seine Sehnsucht bis zum Ende auskosten zu dürfen.

Um aber in den Kopf des Managers eindringen zu können, muss die Psychologie bemüht werden. Nicht mehr die nackte Zahl steht im Mittelpunkt der Bemühungen des Controllers, sondern ein Modell, eine Vorstellung dessen, was versinnbildlicht werden soll. Die Vorstellungswelt hinter den nackten Zahlen ist wichtiger als ihr tatsächlicher Aussagewert. Sie dient der Identifizierung des Managers durch die Vorführung bestimmter Wertvorstellungen über sein vermeintliches Wunschbild. Indem der Controller diese imagestiftende Welt „präsentiert“, inszeniert er die Wirklichkeit für den Manager. Gerade im Medienzeitalter und in der New Economy dient diese Inszenierung nackter Zahlen nicht allein emanzipatorischen, sondern auch kommunikativen Zwecken, um die Aufmerksamkeit in bestimmte Bahnen zu lenken und zu steuern.

Für die Malerei stellte Leon Battista Alberti (1404 – 1472) „omo universale do Quattrocento“ folgende Gebrauchsanweisung auf:
„Wenn Du einen Akt malst, beginne mit den Knochen, füge dann die Muskeln hinzu und bedecke darauf den Körper mit Fleisch (...) Es mag dagegen eingewendet werden, dass ein Maler nicht darstellen könne, was man nicht sieht, aber dieses Verfahren entspricht dem Zeichnen des Aktes, den man dann mit Draperien bedeckt.“ („Zwei Bücher von der Malerei“, 1436).

Zuordnung CM-Themen-Tableau			
		04	G

Zuordnung CM-Themen-Tableau

32	33	A	S
----	----	---	---

MITLAUFENDE KALKULATION

von Dr. Bernhard Böhm, Karlsruhe

1. Aufgaben und Wesen der mitlaufenden Kalkulation

Die Kalkulation verfolgt als Kostenträgerstückrechnung grundsätzlich das Ziel, die Kosten einzelner Leistungseinheiten als Stückkosten verursachungsgerecht zu ermitteln. Diese werden unter anderem benötigt

- > für die Preisfindung und die Ermittlung von Preisuntergrenzen,
- > für den Vergleich zwischen Eigenfertigung und externem Bezugspreis bei Make-or-Buy Entscheidungen,
- > für die Ermittlung des Ergebnisbeitrages einzelner Leistungseinheiten und ganzer Produktgruppen als Produktgruppen-)Ergebnisrechnung,
- > für die bilanzielle Bewertung der unfertigen Erzeugnisse.

Entsprechend der Art der Leistungserstellung können unterschiedliche Kalkulationsverfahren verwendet werden. Bei der für den **Maschinenbau typischen Einzel- und Kleinserienfertigung** wird typischerweise die **Zuschlagskalkulation** angewandt, da sich die verschiedenen Leistungseinheiten in der Regel deutlich voneinander unterscheiden. Insbesondere bei der **kundenspezifischen (Sonder-)Einzel- bzw. Auftragsfertigung** muss neben den Fertigungsunterlagen wie Konstruktionsplänen, Terminplänen, Stücklisten und Arbeitsplänen auch die Kalkulation für jeden Auftrag einzeln erstellt werden. Je nach Phase der Leistungserstellung wird hierbei zwischen

- Vor- bzw. Auftragskalkulation,
- Mitlaufender Kalkulation und
- Nachkalkulation unterschieden.

Im Rahmen der **Angebotserstellung dient die Vorkalkulation vor allem der Ermittlung des Angebotspreises und der Preisuntergrenze bei der Verhandlungsführung**. Bei Erhalt des Auftrags ergeben sich aus der **eventuell angepassten Auftragskalkulation** unmittelbar die Soll-Kosten der Auftragsabwicklung zur Erzielung des vorkalkulierten Auftragsergebnisses. Das tatsächliche Ergebnis des Auftrags wird nach seiner Fertigstellung durch die Nachkalkulation ermittelt. Als Folge ergeben sich Referenzwerte für zukünftige Angebots- und Auftragskalkulationen.

Die **mitlaufende Kalkulation verfolgt während der Auftragsabwicklung** durch die Gegenüberstellung der für den Auftrag angesetzten Soll- und der bislang aufgelaufenen Ist-Kosten die Aufgaben der

- **Kostenverfolgung** über eine verursachungsgerechte Kostenzuordnung;
- **Abweichungsanalyse** unter Bezug auf den **Fertigstellungsgrad** des Auftrags;
- **Kostensteuerung** über die möglichst frühzeitige Einleitung von **Gegenmaßnahmen** bei voraussichtlichen oder sogar bereits eingetroffenen Budgetüberschreitungen.

Durch die regelmäßige Aktualisierung der Kostenvorschau und der zu erwartenden Erlöse nach der Fertigstellung des Auf-



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

trags ist sie außerdem die Basis für die Prognose des Auftragsergebnisses im Rahmen der Ergebnisvorschau auf Gesamtunternehmensebene.

Über die Pflege der Auftragshistorie dient sie darüber hinaus der Verfolgung und Dokumentation des Einganges von Zusatzbestellungen (Auftragsmehrungen) von Seiten des Kunden.

2. Bestandteile und Methode der mitlaufenden Kalkulation

Die mitlaufende Kalkulation umfasst

- die eigentliche, die Auftragsabwicklung begleitende Kalkulation in Form eines **Berichtsformulars** mit der Gegenüberstellung der budgetierten Soll-Kosten aus der Auftragskalkulation, der bislang aufgelaufenen Ist-Kosten aus dem Monatsabschluss, der noch zu erwartenden Restkosten in Abhängigkeit des Fertigstellungsgrads des Auftrags, der sich aus der **Summe der Ist- und Restkosten** ergebenden Gesamtkosten und der erwarteten Umsatzerlöse des Auftrags;
- die Auftragshistorie mit der systematischen Erfassung der Entwicklung des Auftragswerts als **Grundauftrag zuzüglich Mehrungen oder Minderungen** durch Bestelländerungen des Kunden.

Die **Auftragshistorie** unterstützt die Generierung zusätzlicher Umsatzerlöse und verhindert damit das Abbröckeln des vor-

kalkulierten Auftragsergebnisse durch vom Kunden angestoßene Mehr- oder Änderungsarbeiten. Praktische Erfahrungen im Maschinenbau zeigen, dass die Mehrungen gerade bei komplexeren Aufträgen mit hohen und anfänglich teilweise noch unbestimmten Lieferumfängen bei systematischer und zeitnaher Geltendmachung gegenüber dem Kunden wesentliche Erlös- und Ergebnisbeiträge liefern. Durch die Einbeziehung bereits erfolgter und noch erwarteter Anzahlungen ermöglicht die Auftragshistorie auch die Kontrolle des Zahlungsverhaltens. Im Einzelnen sollten aufgeführt sein:

- Übergeordnete Grundauftragsnummer, Grundauftragsvolumen und Kunde,
- Projektleiter,
- Beststellungs- bzw. Änderungsbezeichnung, Bestell- bzw. Änderungsnummer,
- Datum des zusätzlich realisierten Auftragseingangs,
- Volumen des Auftragseingangs, eventuell ergänzt um erwartete Selbstkosten und den dazugehörigen Ergebnisbeitrag,
- vereinbarte und tatsächlich geleistete Anzahlungsraten,
- vereinbarter Liefertermin,
- Kommentarfeld.

Vor-, Nach- und mitlaufende Kalkulation sollten idealer Weise ein einheitliches Kalkulationsschema aufweisen. Werden aus technischen oder organisatorischen Gründen bei der Vorkalkulation separate Datenquellen wie Preislisten und unter Verwendung von Erfahrungs- oder Durchschnittswerten vereinfachte Kalkulationstechniken angewandt, so ergibt sich neben einer verringerten (Vor-) Kalkulationssicherheit auch die Notwendigkeit einer Transformationsrechnung im Hinblick auf die Nach- und die mitlaufende Kalkulation.

3 Berichtsformular zur mitlaufenden Kalkulation

Der Aufbau des in der Tabelle mit EXCEL erstellten MiKa-Berichtsformulars orientiert sich grundsätzlich an der Auftragsabwicklung im (Sonder-)Maschinenbau.

In den Zeilen des Formulars wird eine aktivitätsorientierte Gliederung gemäß der Auftragsabwicklung gewählt. Dabei

wird auf die Grundstruktur der Zuschlagskalkulation aufgesetzt. Die **Kalkulationszeilen** sind dann in der Regel eine Zusammenfassung mehrerer Kostenarten:

- Projektierung
- + Projektmanagement
- + Konstruktionseinzelkosten (vor allem Gehälter und Gehaltsnebenkosten)
- + Konstruktionsgemeinkosten in % der Konstruktionseinzelkosten
- + Materialeinzelkosten
- + komplett fertige Zukaufkomponenten/Handelsware
- + Materialgemeinkosten in % auf Materialeinzelkosten – inkl. / exkl. Zukaufkomponenten
- + Fertigungseinzelkosten (vor allem Löhne und Lohnnebenkosten)
- + Fertigungsgemeinkosten in % der Fertigungseinzelkosten
- + Einzelkosten der Montage/Inbetriebnahme im eigenen Haus (vor allem Löhne und Lohnnebenkosten)
- + Einzelkosten der Montage/Inbetriebnahme beim Kunden (vor allem Löhne und Lohnnebenkosten)
- + Montagegemeinkosten in % der als Basis herangezogenen Montage-Einzelkosten
- + Sondereinzelkosten (beispielsweise der Fertigung; nicht des Vertriebs)

Herstellkosten (HK)

- + Entwicklungsgemeinkosten in % der HK (entfällt bei rein auftragsbezogener Entwicklung)
- + Verwaltungsgemeinkosten in % der HK
- + Vertriebsgemeinkosten in % der HK
- + Sondereinzelkosten des Vertriebs

Selbstkosten (Summe)

- + **Auftragsergebnis** (Gewinn/Verlust als Differenz der Umsatzerlöse zu den Selbstkosten)

Umsatzerlöse.

Die Gemeinkosten sollten grundsätzlich aus dem Betriebsabrechnungsbogen (BAB) abgeleitet werden und können bei geringer Relevanz auch mit ihren dazugehörigen Einzelkosten zusammengefasst werden (vgl. Tabelle). Umgekehrt sollten bestimmte Einzelkosten aus Transparenzgründen im Bedarfsfall weiter untergliedert werden – beispielsweise in elektrische und mechanische Konstruktion oder Montage. Ergänzend zum **Auftragsergebnis auf Vollkostenbasis** kann auch die Berechnung einer aus Unternehmenssicht sinnvoll definierten **Auftragsmarge bzw. eines Deckungsbeitrags** erfolgen. Im einfach-

sten Fall bieten sich hier Umsatzerlöse abzüglich Herstellkosten oder Umsatzerlöse abzüglich sämtlicher (variabler) Einzelkosten an. Die Identifikation der variablen Gemeinkosten zur Ableitung des klassischen Deckungsbeitrags als Umsatz abzüglich sämtlicher variabler Kosten ist aus obiger Gliederung allerdings nicht allein möglich.

Die Gegenüberstellung der zu unterschiedlichen Zeitpunkten dem Auftrag zuzuordnenden Kosten und Umsatzerlöse erfolgt in den Spalten über

- die Umsatzerlöse und Soll-Kosten gemäß Auftragskalkulation bei Auftragsverhalt;
- Veränderungen der Auftragskalkulation aufgrund bislang angefallener Auftragsmehrungen oder -minderungen;
- den kumulierten, bisherigen Ist-Kostenanfall;
- den noch zu erwartenden Restkostenanfall bis zur Fertigstellung des Auftrags unter Berücksichtigung des aktuellen technischen und organisatorischen Fertigstellungsgrads;
- die Umsatz- und Gesamtkostenvorschau als Summe der bisherigen Ist-Kosten und der noch erwarteten Restkosten unter Berücksichtigung der Auftragsmehrungen und -minderungen;
- die Abweichung der Gesamtkostenvorschau von der um Mehrungen und Minderungen korrigierten Auftragskalkulation.

Bei der Kostenvorschau ist eventuell zwischen dem Zeitpunkt der Auslieferung und dem der Abnahme des Auftrags zu unterscheiden. **Bestellobligos** als beim Lieferanten bestellte, aber noch nicht verbuchte Lieferungen und Leistungen werden aus Vereinfachungsgründen nicht in einer eigenen Spalte dargestellt und müssen daher in den noch zu erwartenden Restkosten berücksichtigt werden.

Neben der Kurzbeschreibung des Auftrags sollte das Formular noch weitere ergänzende Informationen enthalten wie

- Auftraggeber bzw. (End-)Kunde;
- Einsatzfeld oder Anwendung der Anlage;
- Bestelldatum;
- ursprünglich vereinbarter und zu erwartender Liefertermin;
- ursprünglich vereinbartes und zu erwartendes Datum der Endabnahme;

Versuchen Ihnen Ihre internationalen Tochtergesellschaften etwas Wichtiges mitzuteilen?



Deckt Ihr jetziges Finanzsystem diese kritischen Erfolgsfaktoren (KPI) ab?

Durchblick

Sind Ihre lokalen Gesellschaften für Ihre globale Analyse durchschaubar?

Anpassungsfähigkeit

Sind regionale / lokale Anpassungen unerschwinglich teuer?

Vergleichbarkeit

Sprechen Ihre internationalen Finanzsysteme in einer Sprache?

Chancen

Verpassen Sie globale Umsatzchancen zu Gunsten Lokaler Fähigkeiten?

SunSystems

Powering Business Decisions

Systems Union GmbH
Gutleutstrasse 32
D-60329 Frankfurt / Main

Tel: +49 69 - 27202 500
Fax: +49 69 - 27202 526
www.systemsunion.de
marketing@systemsunion.de

- Projektleiter, eventuell unterteilt nach technischer und vertriebsseitiger Kompetenz;
- technische, organisatorische und kommerzielle Risiken;
- Kurzkomentar, etwa auch hinsichtlich Definitionen.

Das Berichtsformular verdichtet Informationen aus verschiedenen betrieblichen Quellen. Neben den bereits erwähnten Soll-Kosten aus der Auftragskalkulation und den Bestelländerungen müssen Stücklisten und (falls vorhanden) Arbeitspläne aus der Arbeitsvorbereitung, Lieferantenrechnungen aus der Buchhaltung, Lagerentnahmen, Abrechnungen von Fertigungsaufträgen und verrechnete Stunden aus der Zeiterfassung verarbeitet werden. Als Folge empfiehlt es sich, das Berichtsformular von verschiedenen betrieblichen Systemen oder Arbeitsdateien zu unterfüttern. Die hierzu erforderlichen Anpassungsarbeiten machen dabei einen wesentlichen Teil der technischen Implementierung der mitlaufenden Kalkulation im Betrieb aus.

4 Anwendung der mitlaufenden Kalkulation

Die mitlaufende Kalkulation ist ein die klassische Termin- und Kapazitätsplanung ergänzendes Instrument der Auftrags- bzw. Projektabwicklung. Entscheidend für ihren erfolgreichen Einsatz ist daher die volle Akzeptanz und der regelmäßige Einsatz durch die Projektleitung, die schon in der Konzeptions- und Implementierungsphase des Systems maßgeblich eingebunden sein sollte.

Vorrangiger Träger der mitlaufenden Kalkulation ist durch deren Einrichtung, Pflege und Aktualisierung in der Regel das Controlling des Betriebs mit einer die Projektleitung unterstützenden Dienstleistungsfunktion.

Das Berichtsformular zur mitlaufenden Kalkulation sollte in der Regel **ein bis zweimal pro Monat aktualisiert und im Rahmen von Projektstatusitzungen** analysiert und besprochen werden. Neben der Projektleitung und dem Controlling sollten daran auch die für die wichtigsten Aktivitäten bzw. Kostenstellen verantwortlichen Mitarbeiter teilnehmen. Durch die Einbindung der verschiedenen, als Informationsquellen benötig-

ten betrieblichen Bereiche erhält die mitlaufende Kalkulation schließlich auch den Charakter eines **Kommunikations- und Managementinstruments**.

Neben der Einleitung von Gegenmaßnahmen bei drohenden oder eingetroffenen Budgetüberschreitungen kommt dem Projektleiter und den verantwortlichen Mitarbeitern auch die Aufgabe der **Einschätzung des Fertigstellungsgrads** des Auftrags zu. Diese erfolgt hinsichtlich der in den Zeilen angeordneten Aktivitäten in der Regel qualitativ **durch das Erfahrungswissen der Mitarbeiter**. Dabei ist je Zeile des Berichtsformulars zu hinterfragen, ob angesichts des vorliegenden technischen, organisatorischen und kommerziellen Stands der Auftragsabwicklung die jeweilige Differenz der aktuellen Ist- zu den insgesamt bis zur Fertigstellung angesetzten Soll-Kosten für die noch zu erbringenden Restarbeiten ausreicht oder sich Budgetüber- bzw. -unterschreitungen abzeichnen. Schlussfolgerungen aus der den Auftrag ebenfalls begleitenden Termin- und Kapazitätsplanung fließen an dieser Stelle entscheidend mit ein. Teilweise empfiehlt sich, für die Kontrolle und Prognose der einzelnen Kostenzeilen verantwortliche Mitarbeiter aus den Bereichen zu benennen.

Die Pflege der Auftragshistorie sollte fallweise bei Bestelländerungen des Kunden erfolgen.

Probleme bei der Anwendung der mitlaufenden Kalkulation können sich durch zeitlich unregelmäßig erfolgende Sammelbuchungen, durch verzögerte Buchungen der Einzelkosten (etwa im Montagebereich) oder durch die verzögerte Beaufschlagung der Aufträge mit den Gemeinkosten nach dem Monatsabschluss ergeben. Bei der Änderung der Zuschlagssätze während der Laufzeit eines Projekts lassen sich die darüber zugeordneten Gemeinkosten nur noch schwer nachvollziehen.

Bei größeren und komplexeren Aufträgen kann die Durchführung der mitlaufenden Kalkulation aus Steuerungsgründen eventuell nicht nur auf Ebene des Gesamtauftrags erfolgen. Dieser muss dann nach technischen oder organisatorischen Kriterien in Teilaufträge untergliedert werden, bei denen zumindest die Kosten separat gemäß dargestelltem Berichtsformular verfolgt werden. ■

PROJEKTMANAGEMENT

– was dringend anders getan werden muss,
um Erfolg zu haben –



Dr. Helmut Barth, Dr. Barth
Unternehmensberatung,
Ginsterheide 4, 21149 Hamburg
e-Mail: dr.helmut.barth@
t-online.de

von Helmut Barth, Hamburg

Wer glaubt, beim Projektmanagement fachlich munter loslegen zu können, der irrt – und wird seinem Projekt mit höchster Sicherheit nicht gerecht, was anbelangt Ziele, Termine, Teamarbeit und Kosten. Fakt ist – aus jahrelanger Beobachtung und Begleitung von Projektmanagern –, dass an „Kernbedürfnissen“ vorbeigemanagt wird.

Was geht schon leicht von der Hand bei der Projektarbeit? Nur „Methode“ und dann „einfach durch“ bringt das eine oder andere mal sicher Erfolg. Aber ein Unternehmen kann nicht darauf bauen und künftig weiterhin seine Projekte nur methodisch durchführen. Das heißt beileibe nicht, dass hierauf zu verzichten wäre:

- > Die Methode ist und bleibt die Basis jedes Projektmanagements.
- > Die Methode muss unterfüttert werden mit „menschlicher Ansprache“ unterschiedlichster Arten und auch mit Härte. Der Erfolg ist dann nahezu gewiss!

Die Projektmethode setzt nun natürlich Inhalte voraus. Diese jedoch werden vom Projektleiter/-manager vorausgesetzt bzw. abverlangt. Aber weit wichtiger ist dessen **emotionale Herausforderung**, das Beste zu geben und sein Projekt auch zum Erfolg zu bringen.

Projektmanagement erfordert eine integrale Denkweise. Zum formalen Management ist auch eine gute Portion an Fingerspitzengefühl notwendig, um sich abzeichnende Probleme, Schwachstellen und Krisen bereits vor dem Entstehen zu

erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

1. DER NOTWENDIG RICHTIGE EINSTIEG

Überzeugungsarbeit – d. h. die eigene Überzeugung – zu leisten, heißt natürlich „reden, reden, reden“, heißt aber konkret „reden um des Kunden Vorteils wegen“. Und hier spielen zwei Komponenten eine herausragende Rolle:

- der Nachweis und das Hervorheben des Praxiserfolges,
- die grafische / bildhafte Darstellung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten im gesamten Projekt-Ablauf.

Praxiserfolg:

Das Einbinden der eigenen Erfahrung und damit direkt verbunden das Eingehen auf die Kundenabwehr „Kenne ich schon“ schützt nahezu immer vor der Killerphrase: „Dies ist mir zu theoretisch!“ Praxiserfolg bedeutet aber auch für den (potenziellen) Kunden, dass sich sein Gegenüber mit dem vorliegenden Thema befasst und es schon einmal gelöst hat. Gelöst in dem Sinne, die „unmöglichen“, immer wiederkehrenden Mangelerscheinungen der Verantwortlichen in den Griff zu kriegen.

Grafische Darstellung der Prozesse:

Nichts ist wirksamer und überzeugender als die bildhafte Vorführung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten. Einerseits ist die Bezugsebene sofort und schnell gefunden, andererseits wird die

Diskussionsnotwendigkeit stimuliert und sofortige (gewünschte) Korrekturen übersichtlich festgehalten.

Anmerkung:

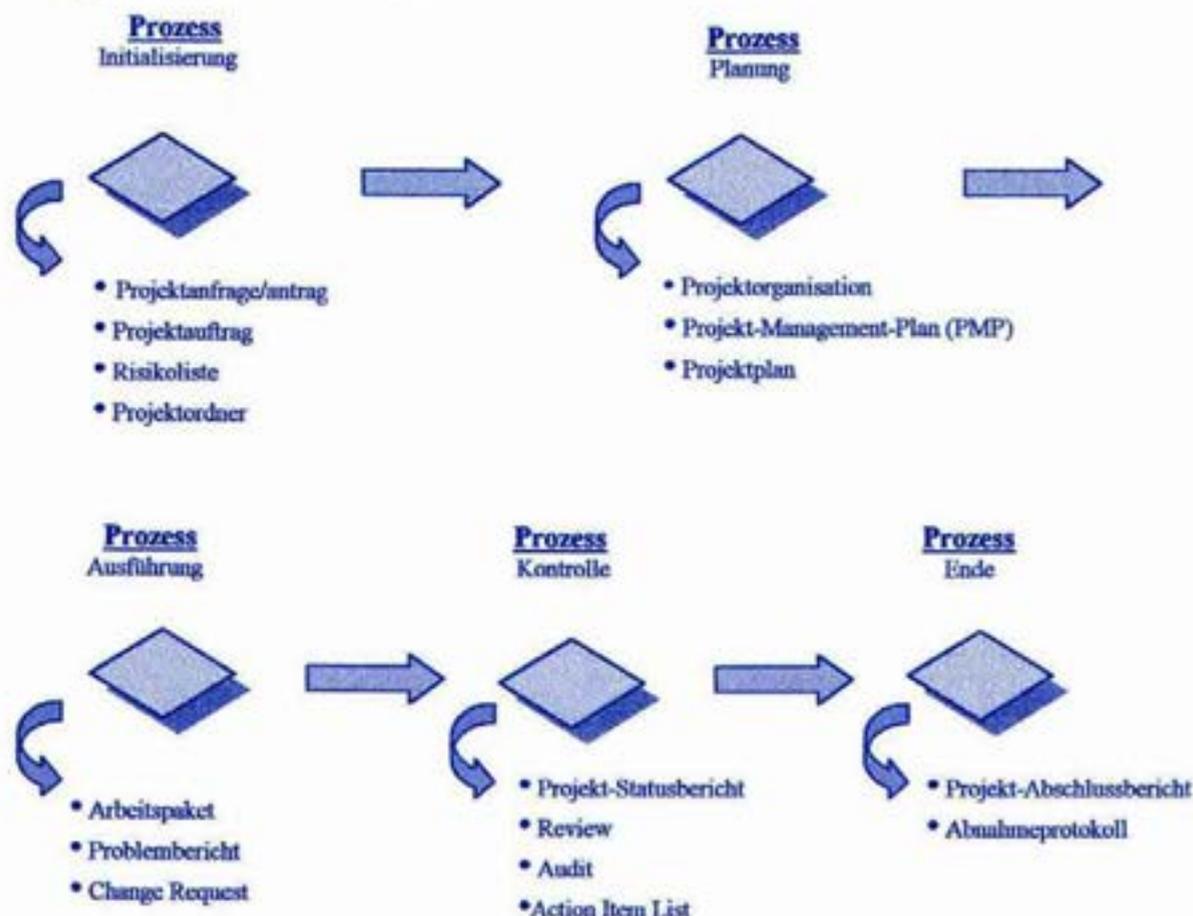
Auch eine weitere Erfahrung des Autors hat sich bestätigt: Entscheider und Projekt-Mitarbeiter unter Führung eines externen Moderators versachlichen und beschleunigen gleichermaßen die Frage der Notwendigkeit von Projektmanagement.

2. LERNPROZESS PROJEKTMANAGEMENT

Jede komplexe und komplizierte Aufgabe respektive jedes Projekt hat Prozesspunkte, die generell gelten. „Abspecken“ oder „Zusetzen“ von zusätzlichen Elementen sind dann eben nur noch Ergänzungen, aber keine Strukturveränderung. Nachfolgend sind nun die einzelnen **Prozesselemente** aufgeführt (siehe Abb. nächste Seite).

3. PROZESSELEMENTE ALS „TEMPLATES“ SICHERN

Allen Prozessstellen zu eigen ist, dass sie dann im Unternehmen auch konsequent im Projekt eingesetzt werden, wenn sie und nur sie als „DV-Module“ („Templates“) bereitgestellt werden – eine entsprechende Verfahrensanweisung muss dazu natürlich vorliegen. Der „Entstehung“ dieser Formular-Module liegt ein Vorschlag des Beraters (aus der Erfahrung bei und mit anderen Unternehmen) vor, die bis



ins letzte Detail mit von der Geschäfts- oder DV-Leitung ausgewählten Mitarbeitern **entscheidungsreif ausgearbeitet** werden (in der Praxis: 2 Mitarbeiter bis zu 3 Tagen!).

Nachfolgend werden die Formulareinsätze der einzelnen Prozesse kurz in ihrer Wesentlichkeit erläutert. Die Formulare sind bis zu ca. 70-80% in allen Unternehmen gleich, beinhalten jedoch alle die unternehmensspezifischen Eigenheiten und Vorgaben (beispielsweise wird nicht immer zwischen „Projektanfrage“, „Projektfreigabe“ und „Projektantrag“ unterschieden).

Zwei Vorgaben sollten – besser müssen – eingehalten werden:

- > Texte dürfen **nur einmal geschrieben** werden. Sie werden, insofern sie in anderen Formularen wieder auftauchen, „automatisch“ in das Folgeformular kopiert!
- > Durch diese Vorgabe sind **einheitliche, festgelegte Begriffe nur zulässig**. Damit werden im gesamten Projektmanagement-Prozess durchgehend Streitigkeiten inhaltlicher Art vermieden.

3.1 Prozess Initialisierung

„Projektanfrage / -antrag“ + „Projektauftrag“

Die Anforderung ist, die Vorarbeiten so genau, sicher, plausibel als möglich vorzulegen. Daraus folgt die Konsequenz, den dafür benötigten Zeitaufwand nicht zu unterschätzen (erfahrungsgemäß in bezug zum Gesamtprojekt = 100% dann einen Aufwand von bis zu 10%).

Folgende **Aussagen müssen zur Freigabe** behandelt werden:

- Projektbeschreibung und -ziele,
- Fachliche/Technische Anforderungen,
- Qualitätsanforderungen,
- Projektinhalte,
- Erwartete Ergebnisse / Meilensteine,
- Mitwirkungsleistungen anderer,
- Abhängigkeiten / Risiken,
- Projektplan,
- Projektorganisation,
- Kostenplanung.

Hervorzuheben ist, dass **nach Freigabe des schriftlichen und von den Verantwortlichen unterschriebenen Projektantrags / -auftrags dieser nicht mehr geändert werden darf!** An diesen

„Vertragsdaten“ werden sämtliche Ist-Daten gemessen und kommentiert!
Fazit: Projektantrag + Projektauftrag sind im Nachhinein nicht korrigierbar.

„**Risikoliste**“

Insofern im Projektantrag resp. Projektauftrag klar und detailliert erkennbare Abhängigkeiten und Risiken ausgeführt sind, muss keine neue Risikoliste erstellt werden. Sie von Anfang an getrennt auszuweisen, hat den (später erkennbaren) Vorteil, dass dem Denken „warten wir erst mal ab“ bzw. „es wird schon gehen“ ganz klar widersprochen werden muss. Erforderliche intensive Gespräche oder Erkenntnisse oder Erfahrungen müssen schriftlich festgehalten werden.

Folgende Informationen sollten bereitgestellt werden:

- Risikobeschreibung,
- Auswirkung,
- Kosten,
- Wahrscheinlichkeit des Auftretens,
- Gegenmaßnahmen.

Erfolgstipp: Eine Risikoliste erstellen heißt Konflikte im Vorwege durchdenken!

„Projektordner“

Eine einheitliche Ausrichtung in einem Projekt, mit der Maßgabe, Informationen schnell und vollständig zu finden, hat natürlich zur Konsequenz, auch einheitliche Ablagen zu benennen. **Kein Projekt darf ohne Projektordner starten!**

Ein Zusatzeffekt dieser Vorgabe ist, dass Probleme von Stellvertretung, Abwesenheit (Krankheit, Urlaub, Aus- und Weiterbildung) und Kündigung reduziert werden.

Die Register des (auch elektronischen) Projektordners sind:

- Vertragsunterlagen,
- Schriftverkehr,
- Planungsunterlagen,
- Berichtswesen,
- Qualitätssicherung,
- Abnahmen,
- Konzeptionen,
- Controlling-Unterlagen,
- Dokumentenverzeichnis,
- Fremdleistung,
- Ausgangsrechnungen.

An der Qualität des Projektordners ist die Disziplin des Projektmanagers erkennbar!

3. 2 Prozess Planung**„Projektorganisation“**

Die Realisierung einer Aufgabenstellung als Projekt bringt Mitarbeiter oft aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammen. Sie müssen „unter einen Hut“ gebracht werden, d. h. sie müssen sich organisieren, um ein gemeinsames Ziel mit begrenzten Ressourcen in einem vereinbarten Zeitrahmen zu erreichen. Festzulegen sind die Verantwortungen, Kompetenzen und Mitwirkungs-„zuständigkeiten“:

Für jedes Projekt müssen folgende Funktionen definiert werden:

- Rolle des Projektmanagers,
- Rolle der Projektmitarbeiter,
- Rolle des Projektteams
- Rolle von Ausschüssen,
- Berichtswesen (siehe PMP),
- Projekt-Controlling (siehe PMP).

Erfolgstipp: Ohne Projektorganisation bleiben die Zuständigkeiten ungeklärt.

„Projektmanagementplan (PMP)“

Sämtliche Vorgaben, Überblicke, Konzi-

pierungen, Projektplanungen, Programme finden sich für den Projektmanager in Form der „Generalübersicht“ in **einem Projektmanagementplan (PMP)**! Hinweise, Ergebnisse, Verzweigungen, Soll-Ist-Vergleiche u. a. hat er mit diesem PMP **zielsicher im Griff** – insofern er darauf besteht, tagesaktuell die Projektsteuerungsinformationen aufbereitet zur Verfügung zu haben.

Zur Erinnerung: die im Original „Projektantrag / Projektauftrag“ festgeschriebenen Angaben werden vollständig in den PMP übernommen. Sind neue Erkenntnisse gewonnen worden, so werden diese angehängt, ohne dass dadurch der „Projektantrag / Projektauftrag“ im geringsten geändert wird – an seinen Plan-Daten werden alle Ist-Daten gemessen.

Wesentlich ist die laufende Aktualisierung: ob nun alles direkt im PMP (**elektronisch oder auf Papier**) oder ein Teil wie beispielsweise der Arbeitsplan mit MsProject geführt wird, ist für den Projektfortschritt – Termine, Kosten, Ressourcen, Qualität – irrelevant.

Die Grundbestandteile eines PMP sind:

1. Projektdarstellung:
 - Projektbeschreibung und -ziele,
 - Anforderungen,
 - Projekteinhalte,
 - Ergebnisse / Meilensteine,
 - Abhängigkeiten / Risiken,
 - Projektplan (Gliederung des Projektes),
 - Mitwirkungsleistungen,
 - Projektorganisation,
 - Projektkosten.
2. Abnahmen:
 - Abnahme des Endproduktes,
 - Abnahmeverpflichtung,
 - Überführung in den Betrieb.
3. Projekt-Management:
 - Berichtswesen,
 - Problem- / Changemanagement.
4. Qualitätssicherung:
 - Audits,
 - Reviews,
 - Andere Überprüfungsaktionen,
 - Mitgeltende Dokumente.

Die Erfahrung zeigt: Ein Projekt ohne PMP bringt dieses hoffnungslos in Rückstand, ohne Projektcontrolling wird „gewurschtelt“ wie gewohnt!

„Projektplan (Gliederung des Projektes)“ – Einsatz MsProject

Der Projektplan ist eine notwendige Vorbereitung für die Verteilung von Projektaufgaben („Arbeitspakete“) für Teams, bis hin zum einzelnen Projektmitarbeiter. Die richtige und sinnvolle Strukturierung ist der entscheidende Schritt für eine erfolgreiche Projektabwicklung wie Planung, Überwachung und Steuerung (Projekt-Controlling).

Mit MsProject beispielsweise können Projektphasen, mitarbeiterbezogene Einzelaktivitäten, geplante Einsatzraten und Aufwände, Meilensteine, Reviews, Schulung, Einarbeitung, Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten, Klassifizierung der Aufgaben, Balkendarstellungen u.ä.m. aufgezeigt werden. **Also: MsProject ist kein Planungsersatz, sondern Planungsunterstützung.**

3. 3 Prozess Ausführung**„Arbeitspaket“**

Die innerhalb eines Projektteams abzuwickelnden Aufgaben werden zwischen dem Projektmanager und dem einzelnen Projektmitarbeiter auf dem Formblatt „Arbeitspaket“ **verbindlich vereinbart und dokumentiert!** Die „Arbeitsmenge“, die an einen Projektmitarbeiter zur Ausführung delegiert wird, beinhaltet im wesentlichen:

- Zuteilung von Arbeitspaketen an Projektmitarbeiter in **Schriftform**. (Definition der Ziele, des Aufgabeninhaltes und der **Ergebnisse werden gemeinsam** mit dem durchführenden Projektmitarbeiter **festgelegt**);
- Festlegung der Bedingungen für die Durchführung, Integration und Abnahme der Aufgaben;
- Festlegung der Qualitätskontrolle für das Ergebnis der Aufgabe, der empfohlenen Vorgehensweise und der benötigten Hilfsmittel.

Erfolgstipp: Das Arbeitspaket ist das Qualitätsinstrument für den Projektmanager.

„Problembereicht / Change Request“

Die laufende Fortschrittskontrolle des Projektes und der einzelnen Arbeitspakete erfolgt durch den Projektmanager anhand des erzielten technischen Fortschritts, des geleisteten Aufwandes, der Einhaltung des Terminplanes, der an-

gefallenen Kosten und jeweils der aktualisierten Restaufwand- und Restkostenschätzungen.

Beim Auftreten größerer Probleme muss ein **Problembereich** erstellt werden, in dem **auf jeden Fall** die ergriffenen bzw. **notwendigen oder empfohlenen Maßnahmen** zur Lösung festgehalten werden. Änderungen, die Einfluss auf den Projektverlauf haben, münden in einen Change Request – mit denselben Positionen wie beim Problembereich.

Bei geringfügigen Auswirkungen genügt die Genehmigung des Projektmanagers. Änderungen am Liefer- und Leistungsumfang sind mit dem Auftraggeber / Kunden abzustimmen. **Erfahrung: Probleme werden nur so „richtig angepackt“.**

3. 4 Prozess Kontrolle

„Projekt-Statusbericht“

Der Projekt-Statusbericht beschreibt die Ausprägung des Berichtswesens für das laufende Projekt. Der (wöchentliche / monatliche) Statusbericht enthält die

- **Aufwandssituation:** den bisher geleisteten Aufwand in Relation zum noch zu erwartenden Aufwand mit kurzer Erläuterung.
- **Terminsituation:** Einhaltung der Meilensteine mit kurzer Erläuterung.
- **Kosten- / Controlling-situation:** die bisher angefallenen und weiter geplanten Kosten mit kurzer Erläuterung.
- **Tätigkeiten:** die seit dem letzten Statusbericht erledigten und die bis zum nächsten Statusbericht gestarteten Arbeitspakete. Nur so ist eine laufende Fortschrittskontrolle für den Projektmanager sinnvoll.
- **Projektabweichungen:** aufgetretene Probleme und Projektänderungen zum Berichtstermin mit konkreten Hinweisen.
- **Projektstatus Gesamt:** Einschätzung Stand des Projektes mit gesonderten Hinweisen bis zum Projektabschluss – wie beispielsweise Projektrisikoeinschätzung.

Erfolgstipp: Projekt-Statusbericht ist das Controlling-Steuerungsinstrumentarium.

„Projekt-Review“

Reviews haben den Zweck, den Sach-

stand eines Projektes zu überprüfen und Abweichungen vom zugesicherten Liefer- und Leistungsumfang aufzuzeigen. Reviewtermine orientieren sich an den Meilensteinen. Das Ergebnis ist entweder eine Abnahme der Ergebnisse oder es handelt sich um Erfahrungen für die nächsten Reviews. Sämtliche Resultate werden in einem Review-Bericht festgehalten. **Review ist ein Indikator für Risiken, bezogen auf die weiteren Projektergebnisse.**

„Projekt-Audit“

Das Audit beinhaltet die methodische Überprüfung und Beurteilung des Projektes durch unabhängige Dritte, zur Einhaltung der Prozessqualität. Das Ergebnis des Audits soll dem Projektmanager aufzeigen, ob zur Sicherung des Projektes noch Aktivitäten u.a.m. erforderlich sind. Das Ergebnis wird einschließlich der geforderten Aktionen dokumentiert. **Zu erkennen gilt: Ein Audit setzt vertrauensvolle Zusammenarbeit voraus.**

„Action Item List – Offene Punkte-Liste“

Die tagesaktuelle Überwachung der Projekt- resp. Arbeitspaket-Aktivitäten kann der Projektleiter bzw. der Arbeitspaket-Verantwortliche mittels einer (Template-)Seite einfach nach „Wer“ macht „Was“ zu „Welchem Thema?“ und „Bis wann?“ vornehmen. Auch die Protokoll-durchführungs-Kontrollen lassen sich damit überwachen. **Erst recht gilt: Nur Disziplin macht den Einsatz einer Action Item-Liste erfolgreich!**

3. 5 Prozess Ende

„Projekt-Abschlussbericht“

Dokumentiert wird der Projektablauf mit dem Ziel, aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und Erkenntnisse für weitere Projekte zugänglich zu machen.

Der Bericht enthält Hinweise / Erkenntnisse über

- Kunde / Auftraggeber,
- Kurze Projektergebnisbeschreibung,
- Aufwandsituation (Plan / Ist),
- Terminsituation (Plan / Ist),
- Erfolgsfaktoren / positive Erfahrungen,
- Schwachpunkte / negative Erfahrungen,
- Verbesserungsvorschläge für andere Projekte,
- Abnahmepunkte / -bedingungen.

Nicht vergessen: Kein Projekt ohne formale Projektbeendigung, Projektentlastung des Teams und Übergabefestschreibungen an die Produktion übergeben.

„Abnahmeprotokoll“

Das Abnahmeprotokoll manifestiert den Abnahmeumfang des Projektes durch den Kunden bzw. den Auftraggeber.

Die Abnahme sieht vor:

- Teilabnahme,
- Gesamtabnahme,
- akzeptiert / unter Auflagen akzeptiert / nicht akzeptiert,
- Beginn der Gewährleistung,
- Dauer der Gewährleistung.

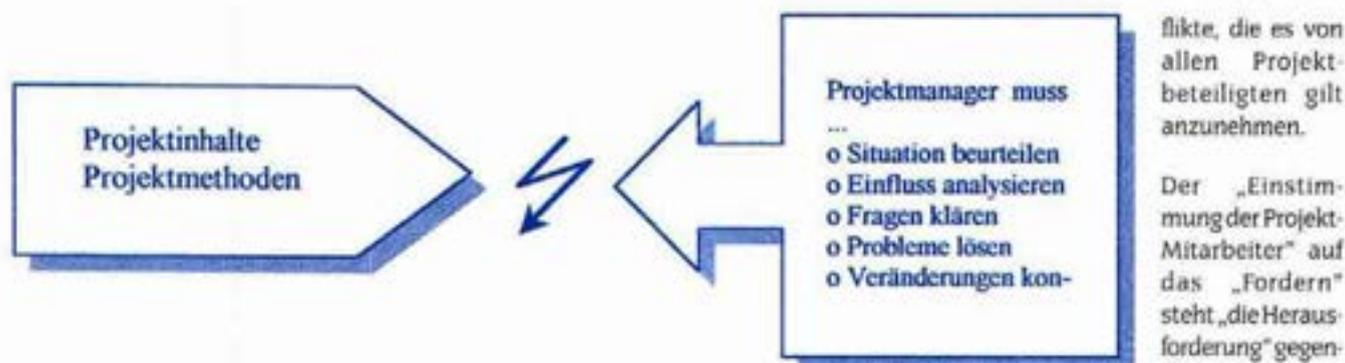
Besonders festzuhalten sind die festgelegten Abweichungen, die innerhalb eines vereinbarten Zeitraums zu beheben sind – gerade weil beispielsweise das neue System installiert, in Betrieb genommen und übergeben wurde. Weiterhin dokumentiert wird das Nutzungsrecht und die erforderlichen Instruktionen zum Betreiben des Systems. **Wesentlich ist: Das Abnahmeprotokoll enthält nur MUSS-Kriterien!**

4. HUMAN CONTROLLING

Mit Kapitel 3 sind die Projekteinhalte und Projektmethoden beschrieben. Zu sehen ist, dass Projektmanagement in seiner Abarbeitung kompliziert und komplex ist. Aber: zugleich beinhaltet es sämtliche formalen Komponenten, um ein Projekt in der Zeit, mit den festgelegten Ressourcen und Kosten sowie der höchsten Qualität zur Zufriedenheit des Kunden zu beenden!

Da nun jedes Projekt mit Menschen unterschiedlicher Voraussetzungen besetzt ist, wird dies zumeist die Schwachstelle in der Projektarbeit (siehe Abb. auf der nächsten Seite).

Eine wenig bzw. kaum genutzte Form im Projekt (und explizit selten vom Projektmanager beherrscht) ist das „**Nichtbetriebswirtschaftliche Controlling**“, das man auch bezeichnen könnte mit „**Projektmanager-Human-Controlling**“: häufig wird – aufgrund des eigenen Unvermögens – vom Projektmanager gemurmelt, anstatt konkret die Projektmitarbeiter auf Selbststeuerung einzustimmen.



Was muss vom Projektmanager abverlangt und „von ihm gekonnt“ werden, um auch Projektmitarbeiter „RICHTIG ZU STEUERN“ bzw. „den Projektmitarbeiter einzustimmen?“

Vom Projektmanager **muss gefordert werden**,

- mit sich selbst „**willentlich**“ umgehen zu können, d. h. durch Überzeugung und Vorleben die fachnotwendigen Projektinhalte und -methoden **durchzusetzen**. Nur wer „**Selbstwert**“ besitzt, ist dazu in der Lage, andere zielführend und leistungsfördernd im Projekt einzusetzen;
- die **Erwartungshaltung** der Projektmitarbeiter in eine „**Umsetzungsabsicht**“ verändern zu können, und zwar in Form des **Abbaus von Kommunikationsbarrieren**. Verständnisbereitschaft und Einfühlungsvermögen werden abverlangt, jedoch dürfen sie keine Handlungs lähmung und damit zu einer Leistungsbeeinträchtigung führen. Der Projektleiter „**muss Druck auf sich selbst ausüben**“ können;
- den **Nutzen des Projektes** für alle „sinnvoll“ und überzeugend erklären zu können. Ein hohes Maß an Selbstvertrauen ist notwendig, um die Projektmitarbeiter zur Kooperation, zum gemeinsamen Zuarbeiten auf ein festgesetztes Ziel auszurichten;
- eine ständige Bereitschaft zur **Kommunikation** zu zeigen, um Probleme der Projektmitarbeiter zu erkennen und angepasst reagieren zu können. **Konflikte** anzunehmen, nutzen und steuern zu können, erfordert Geschick. Das heißt, Konfliktbearbeitung kann nicht im Sinne von

„eigener Macht“ oder „Eitelkeiten“ oder „Minderwertigkeitsgefühle“ betrieben werden, sondern muss **Verhandeln durch Offenheit** vorleben!

- seine Projektmitarbeiter **kompetent** zu machen. Dies heißt zusätzlich zur Offenheit auch **selbständige Problemlösungsprozesse** zu unterstützen, ja zu fordern. Eine solche Forderung bedeutet für jeden Einzelnen, eine „konsequente Ordnung“ der Projektinhalte und Projektmethoden herzustellen, zu sichern, durchzuführen und aufrecht zu erhalten durch
 - systematische und konsequent lösungsorientierte Vorgehensweise,
 - Abverlangen von Disziplin,
 - Vorleben von offener und öffentlicher Kommunikation,
 - Vermittlung von Professionalität.

Begreift man und setzt der Projektmanager das oben ausgeführte „Fordern“ konsequent ein, so wird die Projektmitarbeiter-Einstimmung keine konträre Situation hervorbringen, sondern ein neues Vertrauen sichern und den gesunden Menschenverstand kompetent anwenden.

5. HÄRTE FÖRDERN

Zum Erfolg gibt es keine Alternative! Dem Erfolg eines Projektes wird – in der Praxis immer wieder bestätigt – Rechnung getragen durch **Fordern und Fördern**.

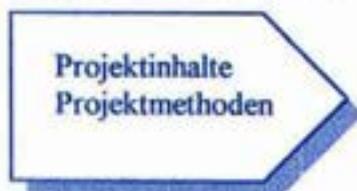
Die Projektinhalte und -methoden müssen „verinnerlicht“ sein. Was nichts anderes heißt, als dass den Vorgaben Folge zu leisten ist. Die natürliche Konsequenz: diesen Forderungen folgen immer Kon-

flikt zu meistern – die Situation muss zum Nutzen des Projektes als Chance gesehen werden, Auseinandersetzungen sicher zu begegnen.

Nichts geringeres als **eine Projektkultur gilt es zu fördern!** Eine solche Kultur kann sich selbst entwickeln, wenn außer der Sicherstellung der fachlichen Ebene auch die Beherrschung und Nutzung sogenannter „**psycho-sozialer Fähigkeiten**“ gesichert ist. Dass diese zumeist „gesunden Menschenverstand“ verlangen, bedeutet trotzdem lernen und diese Herausforderung aktiv anzunehmen.

Der Projektmanager muss die Härte aufbringen, die nachfolgenden Führungselemente sicher ein- und umzusetzen, durch Förderung bzw. Unterstützung der Unternehmensleitung:

- **Ziele setzen – Ziele vereinbaren**
Unter Nutzung des Arbeitspaketes werden quantitative Soll-Vorgaben und die regelmäßigen Überprüfungen festgelegt. Der notwendige Informationsbedarf wird durch das Berichtswesen gesteuert.
- **Delegieren**
Die Fachkompetenz muss an den Ort der Kompetenz verlagert werden. Freiräume für die Projektmitarbeiter zu schaffen, bedeutet Einsparung an Zeit, Reduktion von Konfliktmöglichkeiten und die Fähigkeiten der Einzelnen, sich „besser“ zu entwickeln. Letztendlich ist dieser Baustein am ehesten geeignet, Vertrauen zu schaffen.
- **Informieren und kommunizieren**
Ein häufiges Missverständnis in den Projekten ist die Frage „Wer wen über



was informieren muss?“. Nur eine Lösung steht an. Bring- und Holschuld ist allen am Projekt Beteiligten abzuverlangen! Einen guten und effektiven Umgang miteinander zu erreichen heißt, offen miteinander zu kommunizieren bei gleichzeitigem Fixieren, welcher Informationsbedarf befriedigt werden muss.

● **Entscheidungen treffen**

Aus der Festlegung für fachliche Kompetenz leitet sich die Entscheidungskompetenz ab – sie muss nur wahrgenommen werden! Entscheidungen müssen in angemessener Zeit erfolgen. Eine Rückdelegation wird ausgeschlossen, Handlungsmöglichkeiten müssen gegebenenfalls entwickelt werden.

● **Kontrollieren**

„Kontrollieren“ muss verstanden werden als „Hilfe zur Selbsthilfe“, jedoch konsequent in Form einer Ergebnisbewertung. Der einzig richtige Weg ist die Förderung der Selbst- bzw. Eigenkontrolle.

● **Fördern**

Leistungsfähige und -willige Projektmitarbeiter müssen beim Durchsetzungsvermögen insbesondere Mut und Zivilcourage vermittelt bekommen. Aktivitäten müssen zu beidseitigem Nutzen für Projektmanager und Kunde überzeugend und sicher dargebracht werden – mit der nötigen Konsequenz bzw. Härte. Hierzu müssen die Arbeitsprozesse teamorientiert gestaltet werden, um im Team individuelle Leistungsfähigkeiten zusätzlich entwickeln und fördern zu können.

6. EXTERNER COACH ALS VORAUSSETZUNG FÜR DEN ERFOLG

Es ist sicherlich selten vorzufinden, dass für den Start eines oder mehrerer Projekte oben aufgeführte Voraussetzungen für einen Projektmanager vorhanden sind. Daher hat es sich immer wieder in Unternehmen als vorteilhaft erwiesen, zur „Sicherung der notwendigen“ Härten dem Projektleiter **von Anfang an einen projekterfahrenen externen Coach** zur Seite zu stellen. Damit erhöhen sich die Chancen, dass zum einen die Projektinhalte und -methoden konsequent verfolgt werden und zum anderen die „nötige Härte“ im Mentalen und in der Mitarbeiterführung gesichert, durchgeführt,

aufrecht erhalten und vorgelebt wird. Dieser Lernprozess „erleichtert es dem Projektmanager“ zumeist, sich mit Hilfe eines Coaches „konsequenter“ durchzusetzen.

Diese Form des Coachen kann als neue Lernkultur begriffen werden, denn dem Projektmanager werden in der täglichen Projektarbeit mehr Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit und Selbstverwirklichung (lösungsorientiert) nahegebracht.

Die Ziele und Gründe externen Coachings für den Projektmanager sind:

1. Sparringpartner für den Projektmanager zur „Abklärung aller Situationen“ bereitstellen.
2. Entwicklungsprozess des Projektmanagers „tatkräftig und überzeugend“ unterstützen.
3. Unterstützung in der Weiterentwicklung „Wer sich besser kennt, erreicht mehr im Projekt“.
4. Unsicherheiten, Ängste, „kollegiale“ Rücksichten, Durchsetzen werden besser / schneller „beherrschbar“ erlernt.
5. Lösungsideen und Ableiten von Arbeitspaketen werden kompetent unterstützt.
6. Potenziale der Projektmanager werden (heraus)gefordert.

Der Coach muss selbst viel Erfahrung – wie es der Autor in einer Vielzahl von Projekten sich erarbeitet hat – aufbringen, um vor allem

- IT-Controlling sicher einzubringen,
- insbesondere Konflikte „richtig anzunehmen“ und bearbeiten zu können!

Diese Vertrauensbasis ist Voraussetzung für jegliches „Agieren“ und verantwortungsvolles Handeln – und eben das lösungsorientierte Reagieren von Projektmanagern und Projektmitarbeitern a priori abzuverlangen, ist selten in Unternehmen vorzufinden. Ein Coach kann hier für jeden Projektmanager „wahre Wunder“ durch seine Erfahrung bewirken.

7. ZUM ERFOLG GIBT ES KEINE ALTERNATIVE

Professionelles Projektmanagement ist in der konventionellen Arbeitsweise nicht

mehr zu bewältigen (Papier, Aktivitäten vorrangig seriell bearbeiten, methodenfreies Arbeiten). Das Managen von Projekten jedoch als

- „How-to-do“,
- mit einer „sofort erfolgreichen Arbeitsmethode“ und
- durch „Coaching-Unterstützung vor Ort“

steigert die Erfolgchance jedes Projektmanagers – die Praxis hat immer wieder den Beweis erbracht. Die notwendige „Härte“ des Projektmanagers ist „tool-unabhängig“ und hat für jedes Projekt Gültigkeit. Die „Projektkultur“ muss sich selbst entwickeln und sich im Nutzen für den Kunden unmittelbar zeigen,

- in der Transparenz und Überschaubarkeit der Aufgaben (Arbeitspakete),
- im rechtzeitigen Erkennen der Probleme und im
- Durchführen lösungsorientierten Arbeitens.

Die herausragenden Merkmale eines Projektmanagers, um erfolgreich zu sein, sind

- Aktivität und offene Kommunikation zwischen Auftraggeber / Kunden und dem Projekt (Arbeitspakete),
- der sichere Umgang mit Problemen (Problembereiche), Änderungen (Change Requests) und Informationsdokumentation,
- die Beherrschung psycho-sozialer Fähigkeiten.

Damit stehen den 4 Zielvorgaben

- Sachziele,
 - Kostenziele,
 - Terminziele,
 - Projekt-Controlling-Ziele
- kaum noch Hindernisse im Wege – außer es stellen sich noch Konflikte ein. Auch hier kann das Ziel nur sein:

Nicht „ärgern“, sondern „ändern“ ! ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	14	33	G	E	P

Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	24	26	G	S	Z
----	----	----	---	---	---

STRATEGIE- ENTWICKLUNG UND BALANCED SCORECARD

– dargestellt am Beispiel von
ETO Nahrungsmittel –



Techn.-orient. Dipl.-Kffr. Bettina C. K. Binder ist Managing Consultant bei der Horváth & Partner GmbH im Competence Center Management Control in der Niederlassung Stuttgart. Ihre Beratungsschwerpunkte sind u. a. Performance Measurement, Geschäftsprozessanalyse und Balanced Scorecard sowie die Strategieentwicklung
e-Mail: tbinder@horvath-partner.com



Dipl.-Volkswirt Peter Sürth ist bei ETO Nahrungsmittel KG als Geschäftsführer verantwortlich für die Servicebereiche, zu denen die Administration (Personal, IT, Controlling, Rechnungswesen), das Materialmanagement (Einkauf, Disposition, physische Distribution), das Produktionswerk am Standort Ettlingen sowie das Qualitätsmanagement gehören.

von Bettina **Binder**, Stuttgart, und Peter **Sürth**, Ettlingen

1. ETO NAHRUNGSMITTEL

ETO Nahrungsmittel ist ein Unternehmen, das zur **Oetker-Gruppe** gehört und Nahrungsmittel für Großverbraucher produziert und vertreibt. Zum Produktspektrum gehören Trockenprodukte wie Soßen, Suppen, Gewürzmischungen und Desserts. Des Weiteren werden TK-Produkte wie Kuchen, vegetarische Bratlinge und Klößchen aus eigener Produktion sowie eine Vielzahl von Convenience-Produkten aus Lohnfertigung unter der Marke ETO vertrieben. ETO ist seit 1899 im Großverbrauchergeschäft tätig und gehört seit 1956 zur Oetker-Gruppe. Seit 1965 ist das Unternehmen in Ettlingen ansässig. Heute beschäftigt das Unternehmen 540 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von Mio. DM 220.

ETO gliedert sich in unterschiedliche Vertriebsparten. Die Vertriebspart ETO-GV bedient den Gemeinschaftsverpflegungsmarkt, zu dem Kundentypen wie z. B. Anstalten, Werkküchen, Mensen etc. zählen. Die Vertriebspart Gastronomie betreut das Segment der Restaurant-, Gasthäuser- und Hotelleriekunden. Die Tochterfirma Fleischer GmbH

verkauft Produkte unter der Marke Fleischer exklusiv an die Metzgereien und Fleischerfachbetriebe.

Sowohl die Vertriebsparten als auch die Servicesparten Werk und Logistik werden intern als **Profit-Center** geführt.

Durch die unterschiedlichen Aktivitäten von ETO Nahrungsmittel am Markt wurde es immer dringlicher, **eine einheitliche Strategie, Mission, Vision und Unternehmensziele** zu erarbeiten, auf deren Basis die Bereichsstrategien entwickelt werden.

2 DER STRATEGISCHE VORBAU ALS INSTRUMENT ZUR STRATEGIE- ENTWICKLUNG

In einem ersten Schritt wurde der Strategische Vorbau erarbeitet. Dieser diente als Aufsatzpunkt für die Balanced Scorecard, die im zweiten Schritt festgelegt wurde. Der Strategische Vorbau aus dem Hause **Horváth & Partner** dient dazu, vorhandene Strategien und Leitbilder zu bündeln und in die richtige Richtung zu steuern. Er wird dann eingesetzt, wenn

noch keine klaren Strategien identifiziert worden sind, Strategien nur unvollständig vorliegen bzw. strategische Grundsätze und Leitbilder in einer derartigen Vielzahl vorhanden sind, dass die Strategien des Unternehmens sich nur unscharf abbilden lassen [Heinzen u.a. 2000, S. 227]. Wenn Instrumente wie die Balanced Scorecard im zweiten Schritt zur Strategieumsetzung eingesetzt werden sollen [Kaplan, Norton 1997b, S. 313f], dann sollte die Strategie transparent im Sinne des Strategischen Vorbaus vorliegen. Dazu sind **5 Schritte** notwendig, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben werden:

2. 1 Erarbeiten der Unternehmensphilosophie

Bei der Ausarbeitung der Unternehmensphilosophie hält man **im ersten Schritt des Strategischen Vorbaus** Wertvorstellungen fest, die von spezifischen externen Umfeldfaktoren beeinflusst werden und für das Unternehmen wettbewerbsentscheidend sind. Eine Unternehmensphilosophie bzw. -kultur kann durch folgende Faktoren festgelegt werden:

- Die **Unternehmensphilosophie** stellt Wertvorstellungen dar im Sinne von Führungsstil, Organisationsentwicklung, Firmentradition und Innovationsbereitschaft.
- Die **Unternehmenskultur** bildet den Handlungsrahmen, damit alle Mitarbeiter in die Unternehmensführung eingebunden werden können.
- Normen, Werte und Ideale werden von der Unternehmensleitung im Sinne einer **Absichtserklärung** vorgegeben, nach der sich die Mitarbeiter bei der Unternehmenstätigkeit in Form von Zielvorgaben im Denken und Handeln richten sollten und die die Unternehmenskultur bestimmt.
- Die Unternehmenskultur beschreibt die Unternehmensgrundsätze (**corporate culture**) und damit Haltung und Stil des Unternehmens im Sinne einer Unternehmensethik.

2. 2 Erstellung eines Mission-Statements

Im zweiten Schritt des Strategischen Vorbaus wurde das sog. Mission-Statement bzw. das **unternehmerische Leitbild** erstellt. Dabei wurden die wettbewerbsbestimmenden Einflussfaktoren näher charakterisiert, die sich im Zeitablauf gegenüber dem starken Wettbewerb herauskristallisiert haben. Diese sind unmittelbar mit den externen Umfeldfaktoren

der Unternehmensphilosophie verknüpft. Folgende Merkmale definieren das Mission Statement näher:

- Eine Mission gibt Antwort auf die Frage: „Was sind wir?“ und „Was zeichnet uns aus?“
- Eine Mission ist eine Art Leitbild, das idealtypisch das Unternehmen darstellen soll und damit das Image beschreibt, welches das Unternehmen intern sowie extern anstrebt.
- Vom Zeithorizont her ist eine Mission langfristig ausgerichtet. Sie soll nicht nur den Istzustand dokumentieren, sondern auch den idealtypischen Sollzustand in der Zukunft betrachten, in dem sich das Unternehmen im strategischen Zeithorizont sieht.
- In einer Mission werden von der Geschäftsführung strategische Leitbilder meist Top-Down vorgegeben, die für das Gesamtunternehmen erarbeitet wurden, sich aber innerhalb einzelner organisatorischer Einheiten (z. B. Center) nochmals operationalisieren lassen.

Das Mission Statement beinhaltet Aussagen zur Darstellung des Status Quo („Was sind wir...“) genauso wie zur operativen Tätigkeit („Was tun wir...“), wobei auch der zu erreichende Idealzustand der Zukunft („Was wollen wir...“) im Sinne der Unternehmensziele mit den wettbewerbsbestimmenden Einflussfak-

toren festgelegt wurde. Wie diese ausgestaltet sein können, zeigt Abbildung 1.

2. 3 Darstellung der Vision

Nach dem Erarbeiten der relativ allgemeinen Unternehmensphilosophie und dem langfristig orientierten Mission Statement erfolgte durch die Ausarbeitung der Vision eine erste Konkretisierung durch einen vordefinierten Zeitraum, in welchem die langfristigen Unternehmensziele erreicht werden sollten.

Eine Vision lässt sich unter Berücksichtigung folgender Aspekte im Unternehmen erarbeiten:

Die Integration des **zeitbezogenen Aspektes** taucht bereits in der Vision auf, die Unternehmensziele enthält, die je nach Branche in den nächsten Jahren erreicht werden sollen. Die **marktbezogene Positionierung** legt fest, auf welche Marktsegmente das Unternehmen sich zukünftig konzentrieren sollte. Mit Hilfe der **kundenbezogenen Positionierung** gelingt es, auf die wichtigsten Kundengruppen des Unternehmens die Kräfte zu bündeln, so dass von vornherein klar wird, welche Kundensegmente zukünftig intensiver betreut werden sollen. Auch Wettbewerber sollten in der Vision im Sinne einer **wettbewerbsbezogenen Positionierung** genannt werden, was durchaus namentlich geschehen kann. Damit wird ersichtlich,

Was sind wir...

Markenartikler:

Wir sind Markenartikler und denken und handeln entsprechend. Unsere Marken bieten dem Kunden Qualitäts- und Anwendungssicherheit.

GV-Profis:

Wir sind der kompetente GV-Profi, der mit qualitativ hochwertigen Produkten und Serviceleistungen alle Teilmärkte bearbeiten kann. Wir bündeln unsere Vertriebskraft, um unsere Ziele im Markt durchzusetzen.

Selbstbewusstsein:

Wir sind uns bewusst, dass wir die Prozesse so organisieren, dass wir die Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen können.

Was tun wir...

Innovationsbereitschaft

Wir agieren offen und flexibel auf die Herausforderungen des Marktes. Wir schaffen ein Klima, das Innovationen gedeihen lässt.

Kundenorientierung:

Wir hören unseren Kunden aktiv zu und helfen ihre Probleme zu lösen. Dies führt zu Wertschöpfungspartnerschaften und langfristiger Kundenbindung.

Teamarbeit:

Wir führen Wissenspotential zusammen und schaffen Synergien. Wir leben unseren gemeinsamen Verhaltenskodex.

Was wollen wir...

Wachstum

Wir wollen in allen unseren Kernsortimenten wachsen und kontinuierlich unsere Ertragskraft verbessern.

Abbildung 1: Mission von ETO Nahrungsmittel

dass das Unternehmen, das mit dem Anspruch Best Practice zu erreichen, gezielt die Wettbewerbsstellung im Markt verbessern kann.

Welche Produkte und Dienstleistungen zukünftig hergestellt bzw. vertrieben werden sollen, wird in der Vision innerhalb des **Produktbezugs** festgelegt.

2. 4 Erarbeiten der Unternehmensziele

Beim Erarbeiten der Unternehmensziele im vierten Schritt wurden bereits erste konkrete Zielwerte für das Gesamtunternehmen verbindlich festgelegt.

Mehrdimensionale Unternehmensziele [Horváth & Partner Hrsg. 2000, S. 68] ...

- bestimmen heutzutage den betrieblichen Alltag, so dass das traditionelle Ziel der Gewinnmaximierung als alleiniges Ziel in den Hintergrund tritt;
- sind Sach- bzw. Leistungsziele des Produkt- und Dienstleistungsprogramms inkl. verschiedener Qualitätsziele;
- sind Wert- und monetäre Ziele wie Überschuss-/Gewinnstreben und Liquiditätssicherung;
- sind Sozial- und Humanziele wie Mitarbeiter- und Umweltorientierung.

2. 5 Festlegung der Strategien

Der fünfte und letzte Schritt des Strategischen Vorbaus befasst sich mit der Fest-

legung der Unternehmensstrategien. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen wurden diese mit der Fragestellung: „What and How“ näher quantifiziert. Hierbei kommen die wettbewerbsbestimmenden Einflussfaktoren zum Tragen, mit deren Hilfe bereits bei der Ableitung der Mission eine Strukturierung vorgenommen werden konnte. Strategien lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- Rational geplante Maßnahmenbündel werden zu einer idealtypischen Strategieformulierung herangezogen.
- Strategien stellen Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen dar.
- Eine Strategie ist ein unter bestimmten Prämissen zu verfolgender Weg zur Erreichung der Vision und der Ziele, unter besonderer Berücksichtigung von Produkt-, Markt- und Ressourcenpotentialen.

Durch obige 5 Schritte der Unternehmensphilosophie, Mission, Vision, Unternehmensziele und Strategien ist der Strategische Vorbau bestimmt. Strategien können im Unternehmen gebündelt und auf diese Weise allen Mitarbeitern transparent und zugänglich gemacht werden. Der Strategische Vorbau dient im Sinne der Strategieentwicklung somit als Ausgangspunkt der Balanced Scorecard, die sich als ein Instrument der Strategieimplementierung versteht und die auf diese Weise erarbeiteten Strategien einer breiten Mitarbeiterschaft zugänglich

macht [Horváth, Gleich 1998, S. 562]. **Dadurch wird die Durchgängigkeit der Zielorientierung vom Strategischen Vorbau bis hinein in die Balanced Scorecard gewährleistet.**

3. ERARBEITEN EINER ZENTRALEN BALANCED SCORECARD ZUR STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG

Nachdem die Strategien transparent und gebündelt vorlagen, entschloss sich die Geschäftsführung, diese **mit Hilfe einer Balanced Scorecard umzusetzen und als verbindlichen Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter festzuschreiben.**

Die Balanced Scorecard, die als „**Ausgeglichenener Ergebnisbogen**“ aus den USA kommend auch in Deutschland mehr und mehr implementiert wird, stammt von Kaplan / Norton [1997a, S. 10] und dient zur strategischen Steuerung des Unternehmens. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass nicht nur finanzielle Messgrößen definiert, erfasst und berichtet werden, sondern auch Messgrößen, die den Markt definieren und interne Prozesse sowie das Lernen und das Wissenspotential der Mitarbeiter. Damit wird bereits deutlich, dass die Balanced Scorecard 4 unterschiedliche Perspektiven zur Messung und Steuerung eines Unternehmens einsetzt, die eng mit der erarbeiteten Strategie im Unternehmen gekoppelt sein sollten und in Abb. 2 zu sehen sind.

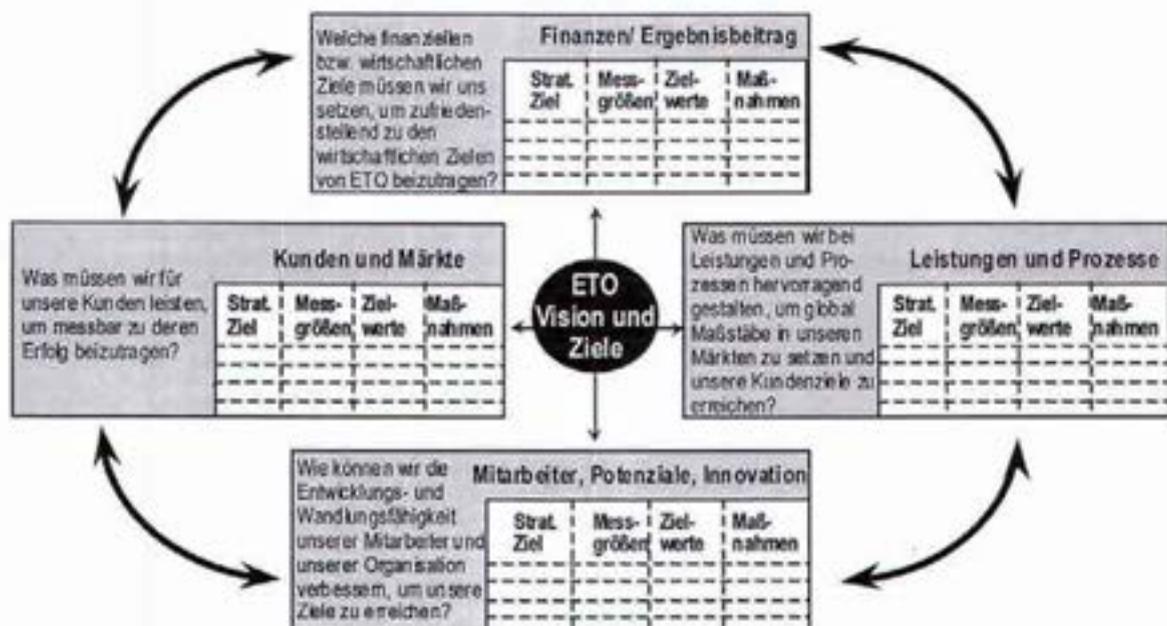


Abbildung 2: Die Struktur der Balanced Scorecard

Finanzstrategie		Potentialstrategie		Marktwachstumsstrategie	
• FP	Kontinuierliches, absolutes Ertragswachstum sicherstellen	•	Mitarbeiterqualifikation erhöhen	• KP	Anzahl kaufender Kunden erhöhen
• FP	ROI stabilisieren	• PP	Unternehmens-Kultur fördern	•	Kundenpotential besser ausschöpfen
•	Ausschüttung an stabiler Eigenkapitalquote orientieren	•	Unternehmensziele kommunizieren	• IP	Produkt-/Markt-Kennziffern definieren (im Sortiment/ für Neuprodukte)
• FP	Ersetz- und Rationalisierungsquote durch Abschreibungen decken	• IP	Mitarbeiterzufriedenheit sicherstellen	• KP	Kundenbindungssystem entwickeln
• FP		•	Prozesse kontinuierlich verbessern	• IP	Kundenzufriedenheit sicherstellen
		• IP	Projekt- und Teambarbeit einsetzen		
		• PP	Kommunikationsflüsse systematisieren		

Produktstrategie		Innovationsstrategie	
• KP	TK-Sortiment werborientiert führen	• FP	„Tollkosten“ fördern
• IP	Qualität / Wertschöpfung Trocken erhöhen	• IP	GV-spezifische Produktionsmittel finden und einsetzen
• KP	Produkte Kunden-Nutzen-orientiert ausrichten	• IP	Herstellprozess effizient steuern
• KP	Markt- und Sortimente positionieren	• IP	Produkt-/Qualitätsstandards sicherstellen
•	Qualität der zuzuliefernden Leistungen erhöhen	•	EFCM-Kriterien einsetzen

FP = Finanzperspektive, KP = Kundenperspektive, IP = Interne Perspektive, PP = Potentialperspektive _____ Priorisierte strategische Ziele

Abbildung 3: Strategische Ziele (BSC-Ziele) von ETO Nahrungsmittel

Im Folgenden ist die Vorgehensweise beschrieben, wie und in welchem Zeit-horizont die Balanced Scorecard in verschiedenen Workshops erstellt wurde.

3.1 Erarbeiten der Strategischen Ziele

Im ersten Schritt werden die Strategischen Ziele aus den im Strategischen Vorbau definierten Strategien abgeleitet. Diese stellen semantisch gesehen aktionsorientierte Aussagen dar, wie z. B. „Lieferkosten senken“ oder „Auftragsdurchlaufzeit verringern“. Sie konkretisieren die bereits auf Gesamtunternehmensebene abgeleiteten Unternehmensziele näher und werden innerhalb der Balanced Scorecard auf die einzelnen Perspektiven zugeordnet. Die strategischen Ziele bilden den Ausgangspunkt der Balanced Scorecard im Unternehmen und werden in einem ersten Workshop festgelegt. Es wurden 20 strategische Ziele aus einer Vielzahl priorisiert, die das operative Geschäft bestimmen. In Abb. 3 sind die Strategischen Ziele dargestellt. Sie sind den einzelnen Strategien aus dem Strategischen Vorbau und den Perspektiven innerhalb der Balanced Scorecard zugeordnet.

Welche Beziehungen die Strategischen Ziele untereinander haben bzw. wie stark sie sich gegenseitig beeinflussen, war Inhalt des 2. Workshops, der die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Strategischen Zielen beschrieben hat.

3.2 Erstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Strategischen Zielen

Im 2. Workshop zu den Strategischen Zielen wurden Ursache-Wirkungs-Ketten erarbeitet. Sie

- stellen eine Reihe von „Wenn-Dann-Aussagen“ dar;
- ziehen sich über alle 4 Perspektiven hinweg;
- identifizieren und verdeutlichen die Zusammenhänge zwischen Ergebniskennzahlen und kritischen Erfolgsfaktoren innerhalb und über die Perspektiven hinweg;
- beinhalten die Wirkungsstärke der Zusammenhänge zwischen den Strategischen Zielen untereinander.

Der Nutzen der Ursache-Wirkungs-Beziehungen kann darin begründet werden, dass

- die strategischen Ziele nicht losgelöst und unabhängig nebeneinander stehen, sondern miteinander verknüpft sind;
- der Erfolg vom Zusammenwirken mehrerer Faktoren abhängig ist;
- Ursache-Wirkungs-Ketten die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen aufzeigen;
- sie die gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung deutlich machen und ein Bewusstsein über die Zusammenhänge und Bedeutung der Ziele schaffen;

- das gemeinsame Verständnis von der Strategie gefördert wird und dadurch auch die Zusammenarbeit im Management.

Beim Erarbeiten der Ursache-Wirkungs-Beziehungen stand vor allem die Fragestellung im Vordergrund: „Wo sollte ein Budget sinnvoll investiert werden, um im Sinne eines Gesamtoptimums das Unternehmen bei der strategischen Steuerung zu unterstützen.“ Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen waren somit ein steuerungsrelevanter Faktor, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Zahlreiche strategische Ziele wurden der Kundenperspektive innerhalb der Ursache-Wirkungs-Kette zugeordnet und müssen vom Vertrieb als Zielsetzung erreicht werden. Dadurch wird durch die Ursache-Wirkungs-Kette die starke Marktrelevanz deutlich, die die wichtige Rolle des Vertriebs innerhalb der ETO Nahrungsmittel belegt.

3.3 Ableitung der Messgrößen und Zielwerte

Nachdem die strategischen Ziele sowohl inhaltlich als auch mit ihren Ursache-Wirkungs-Ketten fertiggestellt waren, schloss sich im nächsten Workshop die Diskussion der Messgrößen und Zielwerte an. Jedes strategische Ziel wurde anhand mindestens einer Messgröße gemessen, wobei zumindest ein quantifiziertes Ziel pro Messgröße festgelegt werden sollte.

Messgrößen sollten folgende Eigenschaften aufweisen:

- Sie sollten typischerweise **Outputgrößen** sein wie z. B. „Neuproduktquote“ beim strategischen Ziel „Innovationen“. Lediglich in Ausnahmefällen können Inputgrößen als Messgrößen verwendet werden wie „Investitionen in Forschung und Entwicklung“ für das strategische Ziel „Innovationen“.
- Über die Festlegung einer Messgröße muss das Erreichen des gewünschten strategischen Ziels ablesbar sein. Wie gut bildet die Kennzahl ein betreffendes strategisches Ziel ab?
- Messgrößen sollten in der Lage sein, das **Verhalten der Mitarbeiter** in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Dazu ist es wesentlich, dass die Messgröße eindeutig interpretiert werden kann und so wenig wie möglich Interpretationsspielraum zulässt.
- Die **prinzipielle Erreichbarkeit einer Messgröße muss gewährleistet sein**.
- Es werden nicht nur monetäre Messgrößen betrachtet, sondern auch nicht-monetäre, die monetäre Auswirkung haben.

Hilfreich war die **Controllingunterstützung**, da bestehende Messgrößen und deren Zielwerte aus den vorhandenen Controllingdaten entnommen werden konnten, bzw. neue Messgrößen auf diese Weise bereits mit dem Controlling vorbesprochen werden konnten. Gleichzeitig wurden **die zugehörigen Zielwerte zu den Messgrößen aufgenommen**. Diese stellten Zielwertvorstellungen dar, die bereits im Vorfeld vom Management festgelegt worden sind und in diesem Workshop kommuniziert und diskutiert werden sollten. Darüber hinaus wurden weitere Zielwertvorstellungen in diesem Workshop von den Teilnehmern erarbeitet und in der Balanced Scorecard verankert. Die Workshopteilnehmer legten fest, ob es sich um einen absoluten Zielwert handeln sollte (z. B. Umsatz größer 130 Mio. pro Jahr) oder ob ein relativer Zielwert gewählt werden sollte (z. B. relativer Deckungsbeitrag / Mitarbeiter = 100.000 pro Jahr). Der relative Zielwert wurde vor allem dann herangezogen, wenn die Messgröße und deren Zielwert für heterogene Unternehmensbereiche festgelegt wurden, die lediglich eine Messung pro Kopf bzw. Mitarbeiterstunde zuließen.

Nachdem Messgrößen, Zielwerte und bereits erste Maßnahmen festgelegt waren, wurde der vierte und letzte Workshop durchgeführt, in dem die Maßnahmen im Detail konkretisiert wurden.

3. 4 Darstellung von Maßnahmen

Die Mitarbeiter erarbeiteten bis zum letzten Termin anhand von Maßnahmenblättern die wesentlichen Maßnahmen, in denen die Balanced Scorecard im Unternehmen verankert werden sollte. Dazu wurde es erforderlich, zuerst die bestehenden Projekte darzustellen, so dass diese innerhalb der Perspektiven den strategischen Zielen zugeordnet werden konnten. Damit wurde deutlich, wie stark das Erreichen der strategischen Ziele bereits durch laufende Projekte unterstützt werden konnte. Die neu hinzukommenden Maßnahmen wurden nach folgenden Grundsätzen erarbeitet:

- Sicherstellung der Zielumsetzung (Verhindern des „Versandens“);
- Verbindung strategischer Ziele mit Maßnahmen;
- Konsens, welche Maßnahmen unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen sofort angegangen werden müssen und welche verschoben werden;
- Grundlage für Ressourcenzuteilung (Strategieanbindung der Budgets).

Innovativ! Hochkarätig! Hochinteressant!**HORVÁTH & PARTNERS**
MANAGEMENT CONSULTANTS**16. Stuttgarter
Controller-Forum**am 17. und 18. September 2002
Stuttgart, Haus der Wirtschaft**Performance Controlling
Strategie, Leistung und Anreizsystem
effektiv verbinden!**

- Performance Measurement
- Anreizsysteme und Mitarbeitermotivation
- Strategische Steuerung
- Steuern ohne Budgets
- Wertorientiertes Management

**Spezialforum
für die öffentliche Verwaltung:**

- Performance Controlling – Leistungsorientierung in der Verwaltungspraxis!

Mit Anregungen aus dem Profisport durch
Olympiasieger Dieter Baumann!www.controller-forum.com

Kongressleitung: Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth

Experten namhafter Unternehmen und öffentlicher Institutionen präsentieren auf dem 16. Stuttgarter Controller-Forum ihre innovativen Tools und Konzepte.

Ganz einfach: Anzeige ausschneiden oder kopieren und dann faxen.

Informieren Sie sich jetzt! Ihr Ansprechpartner: Alexander Koch
per eMail: info@controller-forum.com - per Fax 07 11/6 69 19-99
per Telefon 07 11/121-31 71

- Ja, senden Sie mir kostenlos und unverbindlich:
 Informationen und Anmeldeunterlagen zum
 16. Stuttgarter Controller-Forum
 Das Veranstaltungs-Gesamtprogramm 2002

Vorname/Nachname

Postion

Firma

Straße/Postfach

PLZ/St

eMail

Die Tagungsgebühr beträgt € 1.000,- zzgl. 10% MwSt. Für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung € 600,- zzgl. 10% MwSt. Im Preis enthalten ist der Besuch aller Vorträge des Stuttgarter Controller-Forum, Pausenbewirtung, 2 Mittagessen, Abendempfang sowie jeweils der ausführliche, gebundene Tagungsband und identische weitere Unterlagen.

CM 30-07-02

Horváth & Partner GmbH • Rotebühlstraße 121 • 70178 Stuttgart
Fax 07 11/6 69 19-99 • <http://www.controller-forum.com>

Die ausgearbeiteten Maßnahmen wurden im vierten Workshop ausgiebig diskutiert, in einen Projektgesamtzeitplan aufgenommen, so dass eine Priorisierung der Maßnahmen nach Wichtigkeit der Maßnahme für das gesamte Unternehmen vorgenommen werden konnte. Jeder Maßnahme wurde ein Verantwortlicher zugeordnet, der sich um die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme kümmert.

4. ANWENDUNGSERFAHRUNG UND WEITERE VORGEHENSWEISE

Durch Erarbeiten einer bereichsübergreifenden Balanced Scorecard wurden die Strategien für die Mitarbeiter transparent gemacht [Schmidt 1998, S. 29ff].

Insgesamt wurde zur Erarbeitung des Strategischen Vorbaus und der Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen ein Zeitraum von ca. 6 Monaten benötigt. Es wurden insgesamt 8 Workshops mit dem Strategieteam durchgeführt, die in Zeitintervallen zwischen 2 und 4 Wochen stattfanden. Dadurch wurde gewährleistet, dass die Arbeitsergebnisse, die in den Workshops erarbeitet wurden, sich zwischen den Workshops festigen konnten. Positives Resultat daraus war, dass erarbeitete Ergebnisse zu Beginn des nächsten Workshops nochmals kurz angesprochen wurden, Widersprüchliches geklärt werden konnte und Änderungen kommuniziert wurden.

Der Balanced Scorecard Prozess unterstützte vor allem die Kommunikation im Gesamtunternehmen. Gerade neu hinzukommende Mitarbeiter, die am Balanced Scorecard Prozess teilnahmen, bestätigten, innerhalb kürzester Zeit einen gesamten Überblick über das Unternehmen erhalten zu haben, der detailliert auf die Steuerungsgrößen gerichtet war, die den langfristigen Erfolg bestimmten. Durch die interdisziplinäre Zusammensetzung des Strategieteam wurde deutlich, dass Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen der unterschiedlichsten Art in die Balanced Scorecard (BSC) aufgenommen werden mussten. Da es sich um eine BSC des gesamten Unternehmens handelte, war es um so wichtiger, dass sich alle Mitarbeiter damit identifizieren konnten. Schließlich bildete diese Arbeit die Grundlage für alle weiteren BSCs, die im Roll-Out entwickelt werden sollten.

Nach Fertigstellung der unternehmensübergreifenden Balanced Scorecard wurde klar, dass eine Kommunikation

der erarbeiteten Ergebnisse allein an die Mitarbeiter zur fundierten Implementierung der Strategie nicht ausreichen würde. Daraufhin entschloss sich die Geschäftsführung, nach dem Erarbeiten der Balanced Scorecard für das gesamte Unternehmen auch eine **BSC in den jeweiligen Profit Centern** zu erstellen. Dadurch wurde gewährleistet, dass die spezifischen Gegebenheiten in den Profit Centern in die Messgrößen und Zielwerte der Profit-Center-Balanced Scorecards spezifisch eingebracht werden konnten. Inwieweit der Strategische Vorbau, der für das Gesamtunternehmen Gültigkeit besitzt, auch in den Profit Centern beim Erarbeiten der BSC nochmals aufgegriffen werden kann, ist unternehmensspezifisch festzulegen. Es wurden Mission, Vision, Unternehmensziele und die Strategien nochmals von den Profit Centern individuell angepasst, so dass die bereichseigene BSC auf dieser Basis aufgebaut werden konnte.

In den einzelnen Bereichen wurden Prozessverantwortliche definiert, deren Aufgabe es ist, die Bereichsziele zu koordinieren und zu kommunizieren und in Abteilungs-, Gruppen- und Mitarbeiterziele zu übersetzen. So wurde sichergestellt, dass durch ein funktionsfähiges Zielvereinbarungssystem mit einer durchgängigen Zielhierarchie die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich eigenverantwortliche Entscheidungen treffen konnten.

Für ETO Nahrungsmittel stellt die Balanced Scorecard nicht nur ein Konzept zur Strategieimplementierung dar [Horváth, Kaufmann, 1998, S. 39ff]. **Genauso wichtig wie die erarbeiteten Ergebnisse ist der Weg dorthin, der über Diskussionen, Gruppenarbeiten und Impuls-**

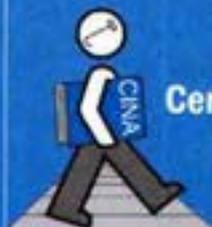
vorträge die Kommunikation und das gemeinsame unternehmerische Handeln unterstützt hat.

Des Weiteren haben die Diskussionen über die Sachthemen das Verständnis und Vertrauen der Mitarbeiter zueinander gefördert und zu einer prozessorientierten Sicht der Unternehmensabläufe geführt. Die Implementierung des Strategischen Vorbaus und der Balanced Scorecard sind als Erfolg zu werten, der sich bereits im laufenden Geschäftsjahr deutlich positiv abzeichnet.

Literatur

- Heinzen, Thiemo; Gottuck, Michael; Grundler, Christian, (2000), Strategien simulieren und bewerten mit Unternehmensmodellen am Beispiel der Unternehmensgruppe Fischerwerke und der Firma TRUMPF, in: Früherkennung in der Unternehmenssteuerung (Horváth & Partner, Hrsg.), Stuttgart 2000, S. 218-242
- Horváth, Peter; Kaufmann, Lutz (1998), Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, H 5/1998, S. 39-48
- Horváth & Partner (Hrsg.) (2000), Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000
- Horváth, Peter und Gleich, Ronald (1998), Die Balanced Scorecard in der produzierenden Industrie, in: ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Jg. 93, Heft 11, S. 562-568
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997a), Balanced Scorecard, Stuttgart 1997
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997b), Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Gleich, Ronald; Seidenschwarz, Werner (Hrsg.), Die Kunst des Controlling, München 1997, S. 313-342
- Schmidt, Ute (1998), Balanced Scorecard – Von Kennzahlen zur Handlungssteuerung, in: Organisationsentwicklung, H 2/1998, S. 29-40 ■

www.internationale-rechnungslegung.de



IAS und US GAAP

Certificate in International Accounting (CINA)

Infos:
Akademie für Internationale Rechnungslegung, Telefon: 07 11/62 00 749-0



Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	13	31	G	S	F
----	----	----	---	---	---

EVA – EIN KONZEPT FÜR DEN MITTELSTAND ?

von Thorsten Steinhardt, Grevenbroich

Für viele deutsche Großunternehmen ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes** zur wichtigsten strategischen Zielausrichtung geworden. Zwischenzeitlich haben sich eine Reihe spezieller Konzepte zur wertorientierten Unternehmenssteuerung entwickelt. Das Wertsteigerungskonzept EVA der Unternehmensberatung Stern Stewart wird bspw. bei den Konzernen Siemens und Metro umgesetzt. In mittelständischen Unternehmen hingegen haben sich wertorientierte Managementkonzepte bis dato noch nicht durchgesetzt. Hier bedient man sich traditioneller, gewinnorientierter Performancemaße wie z. B. Return on Investment (ROI) oder Return on Equity (ROE). Die genannten Messkriterien zur Beurteilung der wirtschaftlichen Bedeutung eines Unternehmens erweisen sich jedoch als zweifelhaft, da sie ihren Ursprung im Finanz- und Rechnungswesen haben. Wie lässt sich vor diesem Hintergrund ein wertorientiertes Managementkonzept speziell für den nicht börsennotierten industriellen Mittelstand entwickeln?

1 Der EVA als interne Steuerungsgröße

Der zusätzlich geschaffene Marktwert eines börsennotierten Unternehmens lässt sich durch die Spitzenkennzahl **Market Value Added (MVA)** ermitteln. Der MVA spiegelt die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus der Sicht des Kapitalmarktes wider. Hierbei wird vom absoluten Börsenwert das im Unternehmen eingesetzte Eigen- und Fremdkapital subtrahiert. Um einen überdurch-

schnittlichen Zugewinn zu erwirtschaften, reflektiert der MVA das Vertrauen in die Fähigkeit des Managements, die zur Verfügung gestellten Mittel langfristig in erfolgsversprechende Projekte zu investieren (Müller, 2000, S. 347). Dieser **Zugewinn für die Kapitalgeber wird durch zukünftige Erträge in Form von Kurssteigerungen und Dividendenzahlungen erreicht**. Ein hoher MVA suggeriert eine erfolgreiche, zukünftige Geschäftstätigkeit des Unternehmens, um die Erwartungen der Kapitalgeber zu erfüllen.

Für die Steigerung des Unternehmenswertes als strategisches Oberziel und die damit verbundene Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten zur Sicherung der Überlebensfähigkeit ist der MVA als Steuerungskennzahl ungeeignet. Zur Verdeutlichung sind beispielhaft hierfür einige zwingende K.o. Kriterien genannt (Müller, 2000, S. 348):

- * Durch gängige Kursschwankungen verändert sich der Wert des MVA regelmäßig, ohne direkte Einflussnahme der Führungskräfte durch strategische Entscheidungen.
- * Operative Entscheidungen lassen sich nicht im direkten Zusammenhang auf die Veränderung des Marktwertes eines Unternehmens ableiten.
- * Aus der Sicht von Unternehmen und Geschäftsbereichen, die nicht börsennotiert sind, lässt sich im Sinne des MVA kein Börsenwert ermitteln.

Als interne Steuerungsgröße ist eine Kennzahl notwendig, die einerseits oben genannte Schwachpunkte kompensiert



Diplom-Kaufmann (FH) Thorsten Steinhardt ist Controller bei TENTE-ROLLEN GmbH & Co., Wermelskirchen

und andererseits mit dem Unternehmenswert korreliert. Der Economic Value Added (EVA) eignet sich besonders zum Einsatz als operativer Steuerungsparameter, weil er diese Anforderungen erfüllt. Der mathematische Zusammenhang zwischen EVA und MVA stellt sicher, **dass Entscheidungen, die den EVA verbessern, gleichzeitig auch eine positive Wirkung auf den Unternehmenswert erwarten lassen** (Müller, 2000, S. 348). Zu Grunde gelegt wird, **dass sich der MVA aus dem Barwert der von den Kapitalgebern zukünftig erwarteten EVA's ergibt**. Sobald diese Erwartungen vom Unternehmen übertroffen werden, steigt der Zuwachs an Marktwert an.

Der EVA berechnet den Unterschied zwischen dem NOPAT und den Zinsen auf das gebundene Kapital in der entsprechenden Abrechnungsperiode. Dabei wird der Kapitalkostensatz aus den Zinsansprüchen der Fremdkapitalgeber und den Renditeerwartungen der Eigenkapitalgeber ermittelt. Es wird daher nur dann ein ökonomischer Mehrwert geschaffen, **wenn der erwirtschaftete NOPAT höher ist als die Zinsen**, die mit einer alternativen Anlage des im Unternehmen gebundenen Kapitals hätten erreicht werden können (Schmid-Grotjohann, 2001, S. 381). Die Verbindung zwischen Rentabilität und gebundenem Kapital stellt sicher, dass Kapital dort investiert wird, wo es am meisten Wert erzeugen kann bzw. Projekte durchgeführt werden, die die Kapitalrentabilität reduzieren, aber dennoch Werte schaffen. **Bereits die Verringerung eines negativen EVA kann als Ergebnis wertschaffender Maßnahmen betrachtet**

werden, weil der Werteverzehr reduziert wurde. Aus diesem Grund ist die Veränderung des EVA im Vergleich zur Vorperiode für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend.

2 Umsetzung der EVA Formel

Um den Einfluss bilanzpolitischer Spielräume zu reduzieren und die ökonomische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens genau zu erfassen, werden die einzelnen Bilanz- und GuV-Positionen in einem ersten Schritt bereinigt. Im Rahmen dieser Anpassungen werden finanzierungsbedingte und betriebsfremde Einflüsse eliminiert und betriebsbezogene Vorgänge, die zuvor noch nicht im bilanziellen Vermögen bzw. Ergebnis waren, erfasst. Die Bereinigung buchhalterischer Verzerrungen wird im internen Rechnungswesen vorgenommen und hat keinen Einfluss auf die externe Rechnungslegung (Hostettler, 1997, S. 97ff.). Bei der Identifikation derjenigen Positionen sind die Besonderheiten der Branche und der Position eines Unternehmens am Markt zu berücksichtigen. Mit Zunahme der Anpassungen wird die Aussagefähigkeit des EVA zwar erhöht, gleichzeitig steigt jedoch die Komplexität des Systems. Um die Transparenz im Mittelstand zu wahren, ist daher ein nicht zu komplexes Modell zu bevorzugen. Neben dem Aufwand in der Ermittlung und Erhebung der Kennzahlen sollte die Qualität der operativen Umsetzung nicht unterschätzt werden (Müller/Klatt/Pfützmayr, 2001, S. 362).

3 Stellhebel und Maßnahmen zur Wertsteigerung

In einem Treiberbaum lassen sich die Haupteinflussgrößen zur Wertsteigerung

darstellen. Aus diesem Grund liefert er erste Ansätze zur Identifikation der einzelnen Stellhebel des EVA. **Die unmittelbaren Steuerungshebel** zur Erzielung möglichst hoher Zahlungsüberschüsse lassen sich einerseits auf die Ergebnis-sicherung und andererseits auf die Steuerung des Working Capital bzw. die Investitionsbereitschaft eines Unternehmens fokussieren. Besonders die Kontrolle der Bestände, der Forderungen und der Zahlungsmittel sollten als Ansatzpunkte zur Steuerung des Working Capital herangezogen werden. Die Werthebel im produzierenden Mittelstand werden demnach nicht auf die Gestaltung günstiger Zahlungsbedingungen reduziert, sondern setzen bereits im Entwicklungs- und Fertigungsbereich an (Böhm, 2001, S. 269). Bei der Betrachtung sind alle relevanten Stellhebel zu berücksichtigen, damit diese als Gesamtheit im Sinne des EVA wertsteigernd beeinflusst werden können.

Im optimalen Fall generiert ein Unternehmen Werte, wenn das Betriebsergebnis gesteigert wird bei gleichzeitiger Reduzierung des Capital Employed. Hier gilt die Maxime: Je konkreter die abgeleitete Maßnahme ist, desto feiner ist die Steuerung der Stellhebel bzw. die unternehmerischen Aktivitäten zur Wertschaffung. Die Steuerungsintensität der einzelnen Stellhebel würde sich bis auf Stellen- bzw. Prozessebene herunterbrechen lassen. Ob eine solche Feinsteuerung für einen Mittelständler sinnvoll ist, liegt in deren Ermessensspielraum. Es ist daher eine rationelle Lösung anzustreben, die für Zwecke der Wertorientierung unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten im Detaillierungsgrad ausreicht. An dieser Stelle werden beispielhaft einige Parameter genannt, die sich zum Ansatz

geeigneter Maßnahmen heranziehen lassen.

- * Ein zu breites Produktionsprogramm bei gleichzeitig mangelnder Teilestandardisierung führt zum Aufbau der Bestände. **Fokussierung auf Schlüsselkunden und Reduzierung von Sonderlösungen durch den Vertrieb senkt die Teilevielfalt.** In der Entwicklung lassen sich bspw. durch **Modularisierung** der Endprodukte und Baugruppen weitere Parameter zur Gegensteuerung finden (Böhm, 2001, S. 269). Ferner Wüpping, CM 3/02.
- * Eine **flussorientierte Anordnung** der einzelnen Fertigungsschritte mit Vermeidung von Zwischenpuffern erhöhen den straffen und reibungslosen Ablauf in der Produktion. Durch Ausnutzung von Lernkurveneffekten und Reduzierung von Ausschuss wird die Durchlaufzeit beschleunigt und die Qualität der Produkte gesichert (Böhm, 2001, S. 269).
- * **Just-in-time Anlieferung** und Verlegung der Wareneingangskontrolle zum Lieferanten reduzieren die Kapitalbindung im Wareneingangslager. Gleichzeitig erhöht sich allerdings das Risiko der Anfälligkeit in der Produktion bei Lieferschwierigkeiten des Lieferanten.
- * **Vermeidung von Maschinenausfallzeiten** durch regelmäßige Wartung und Instandhaltung der Produktionsanlagen. Dadurch wird ein reibungsloser Produktionsdurchlauf angestrebt, weil Störungen vorgebeugt wird.
- * Optimierung der Zeitspanne zwischen Zahlungsausgängen für Lieferantenbezüge und Zahlungseingängen von Kunden. Dies wird



Abb. 1: EVA-Treiberbaum

bspw. durch Vereinbarung langer Zahlungsziele für die Lieferanten bei gleichzeitig vorteilhafter Gestaltung der Zahlungsverbindungen mit dem Kunden erreicht. Je länger die Zeitspanne ist, desto länger ist der Finanzierungsbedarf im Unternehmen. Weitere Parameter zur Senkung der Kapitalkosten sind ein beschleunigtes Mahnwesen sowie die Ausnutzung von Factoring (Müller, 2000, S. 349).

- Sämtliche vertriebliche Maßnahmen zur nachhaltigen Beeinflussung der Wettbewerbsparameter Lieferzeit und Preis.

Die Auswahl der Maßnahmen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient lediglich beispielhaft zur ersten Orientierung. In sehr anlagenintensiven Unternehmen ist es sinnvoll, die Steuerung des Anlagevermögens als Stellhebel zur Wertschöpfung mit zu berücksichtigen. In unserem Beispiel wurde dieser Aspekt außer Acht gelassen.

Die abgeleiteten Maßnahmen sind unternehmensindividuell festzulegen, damit sie für das Unternehmen die größtmögliche Hebelwirkung erzielen. Durch Ergänzung um die Parameter Verantwortungsbezug und Zeithorizont wird sichergestellt, dass die vorgesehenen Aktivitäten tatsächlich umgesetzt werden.

4 Konzept zur operativen Umsetzung der Wertsteigerung

Bei monatlicher Ermittlung des EVA reicht es nicht aus, sich ausschließlich an den wertsteigernden Maßnahmen zu orientieren. Vielmehr sollte der Treiberbaum um geeignete Schlüsselkennzahlen ergänzt werden, um die Auswirkungen

der eingeleiteten Maßnahmen zur Wertsteigerung zu messen und im Unternehmen zu kommunizieren. In einem nächsten Schritt werden die einzelnen Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem miteinander verknüpft. Durch diesen sachlogischen Verbund wird einem unsystematischen und unvollständigen Zahlenfriedhof vorgebeugt (Steinhardt, 2001, S. 255). Die Kommunikation wird unterstützt, wenn das entsprechende Kennzahlensystem zur Steuerung in ein monatliches Reporting eingebettet und den Führungskräften des Unternehmens zur Verfügung gestellt wird. Es ist allerdings zu beachten, dass eine **cash-orientierte Denkweise im Führungskräftekreis nur dann gelebt wird, wenn eine monatliche Abweichungsanalyse in Form eines Ziel/Ist-Vergleichs der Schlüsselkennzahlen** erfolgt. Da die meisten Kennzahlen aus dem Finanz- und Rechnungswesen generiert werden, lassen sich im Rahmen der jährlichen Unternehmensplanung entsprechende Zielkennzahlen festlegen. Die betrieblichen Teilpläne des Planungsprozesses bilden hierfür die quantitative Datenbasis, um dem Anspruch einer leistungsfähigen Vorgabe der Zielkennzahlen gerecht zu werden (Steinhardt, 2001, S. 252).

Aufgrund dieser Verfahrensweise entsteht ein betriebswirtschaftlicher Regelkreis, der das Unternehmen kontinuierlich zur Erreichung der Zielkennzahlen treibt. Sobald sich dieser Steuerungsprozess im Sinne des EVA wertsteigernd für das Unternehmen entwickelt, wird auch zwangsläufig der Unternehmenswert steigen und die Sicherung der Überlebensfähigkeit wird nachhaltig erreicht.

In Anlehnung an das RL-Kennzahlensystem (vgl. Reichmann, 2001, S. 104) ist in Abbildung 3 beispielhaft ein

Steuerungskennzahlensystem zur Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf Wertsteigerung dargestellt.

Der fundamentale Aufbau des Kennzahlensystems orientiert sich im wesentlichen an den identifizierten **Werttreibern Zahlungsmittel/Forderungen, Bestände und Rentabilität**. Grundlage für die Auswahl der Kennzahlen und deren Verknüpfung untereinander sind die unter Punkt 3 aufgeführten Maßnahmen. Auf dieser Basis wurden Kennzahlen entwickelt, die in der Lage sind, die quantitativen Auswirkungen der eingeleiteten Maßnahmen in einem monatlichen Berichtswesen darzustellen.

Im ersten Abschnitt des Kennzahlensystems werden zur Überprüfung der Entwicklung der liquiden Mittel erster und zweiter Ordnung Kennzahlen gebildet, die teilweise auch von Banken zur Beurteilung herangezogen werden. Grundgedanke ist hierbei die Reduzierung des Finanzierungsbedarfs im Unternehmen.

Der zweite Bereich dient zur **Überwachung der Bestände**. Im Gegensatz zum ersten Abschnitt lässt sich dieser Bereich teilweise funktional gliedern. Wie bereits erwähnt, hängt die Gliederungstiefe von der Steuerungsintensität des EVA-Konzeptes ab. Eine Gliederung bis auf Abteilungsebene ist für Zwecke eines Mittelständlers in der Regel völlig ausreichend. Alle Kennzahlen lassen primär Rückschlüsse auf die Geschwindigkeit zu, innerhalb derer Bestände umgeschlagen werden. Sowohl in der Fertigung als auch besonders im Lager sind erhebliche Kapitalbindungspotentiale im Unternehmen zu identifizieren.

Der letzte Abschnitt im Kennzahlensystem dient zur Überwachung der Ver-

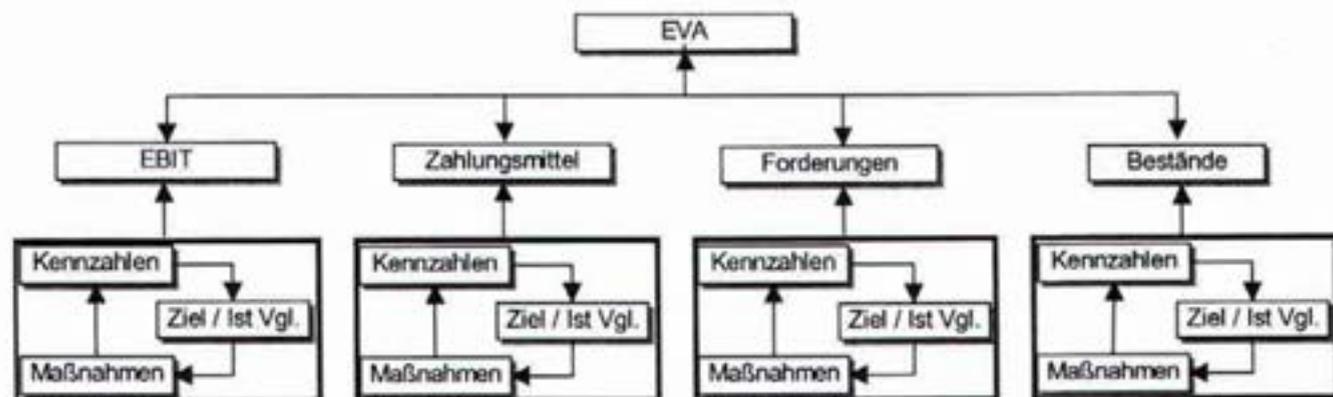


Abb. 2: Betriebswirtschaftlicher Regelkreis

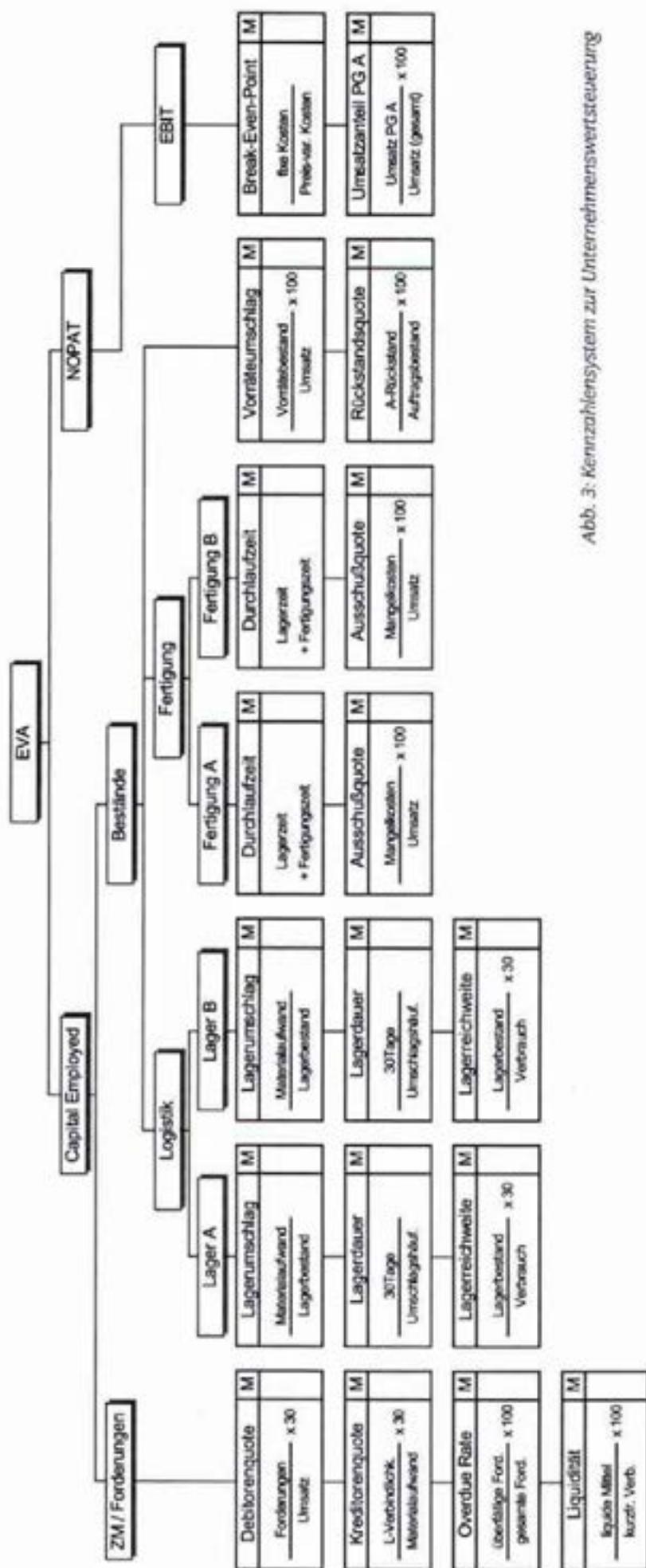


Abb. 3: Kennzahlensystem zur Unternehmenswertsteuerung

änderung des EBIT. Als Maßgrößen für den betrieblichen Erfolg eignen sich besonders Kennziffern zur Steuerung des Umsatzes und der Kostenstruktur im Unternehmen. Damit auch sachkundige Dritte ihre Informationsbedürfnisse befriedigen können, sind alle Kennzahlen aus dem Kennzahlensystem zu dokumentieren und in einem speziellen **Controlling-Handbuch** zu hinterlegen.

Aufgrund der wechselnden und turbulenten Umfeldsituation, der die Unternehmen heutzutage ausgesetzt sind, bietet der **modulare Aufbau des Kennzahlensystems** genügend Spielraum, bspw. durch Anbau weiterer Elemente sich laufend anzupassen.

5 Fazit und Literatur

Obwohl mittelständische Unternehmen sich in der Regel nicht aus der Sicht des Kapitalmarktes nach Leistungsfähigkeit beurteilen lassen, sollten dennoch sämtliche strategische Unternehmensaktivitäten auf Wertsteigerung ausgerichtet sein. Diese Vorgabe wird durch die zunehmende Globalisierung der Kapitalmärkte weiter verschärft. Nur der Zugang zu den Kapitalmärkten sichert dem Unternehmen den Kapitalbedarf, den es für Investitionszwecke und Übernahmen benötigt.

Auf operativer Ebene würde der EVA als betriebliches Steuerungs- und Führungskonzept im industriellen Mittelstand scheitern. Die Komplexität des Systems und die Bereitstellung der hierfür erforderlichen Ressourcen zu dessen Umsetzung sind Kriterien, die von einem Mittelständler nicht zu erfüllen sind. Diese entstandene Lücke lässt sich zumindest teilweise schließen, indem sich sämtliche Unternehmensbereiche an den abgeleiteten Zielmaßnahmen zur Kompensation orientieren und deren Umsetzung mit Hilfe von Kennzahlen monatlich überprüft wird.

Böhm, B.: Controlling von Working Capital und Cash Flow in der industriellen Praxis, in: Controller Magazin 3/2001, S. 267-270

Hostettler, S.: Economic Value Added (EVA), Bern u.a. 1997

Müller, H.: Managing Shareholder Value: Ein Praxisbeispiel zur Umsetzung, in: Controlling, 12. Jg., 07/2000, S. 347-353

Müller, R./Klatt, M./Pflitzmayer, K.H.: EVA (k)ein Buch mit sieben Siegeln!? – Performance Measurement mit EVA in der deutschen Unternehmenspraxis, in: Controlling Magazin 4/2001, S. 358-363

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, München 2001

Schmid-Grotjohann, W.: Wertorientiertes Management – Ein Vergleich von Shareholder Value und Economic Value Added, in: Controlling Magazin 4/2001, S. 380-383

Steinhardt, T.: Kennzahlen im Mittelstand. Umsetzung und Vorgehensweise, in: Controlling 13. Jg., 04/05/2001, S. 249-255

WERTTREIBERKONZEPTE IN DER CONTROLLINGPRAXIS

von Frank-J. Witt, Kenzingen/Freiburg

Das Value-based-Management VBM und das zugehörige wertorientierte Controlling haben sich etabliert. Dennoch bleiben bei der praktischen Anwendung einige Fragen offen. Speziell bzgl. der Generierung einer Werttreiberhierarchie gibt es unterschiedliche Ansätze; so existieren z. B. BSC-gestützte neben eher formelmäßig basierten Ansätzen zur Wertermittlung. Der folgende Beitrag skizziert Werttreiberkonzepte und wirft ein Licht auf die jeweilige praktische Bedeutung.

1 Ermittlung direkter monetärer Werttreiber

Beschreibung: Die beiden wesentlichen Wertgrößen auf oberer Zielebene, nämlich der Shareholdervalue SHV oder alternativ dazu der Economic-Value-Added[®] EVA werden bei diesem Ansatz unmittelbar durch Treiber operationalisiert. Dies geschieht zwar auch bei anderen Werttreiberkonzepten. Die Besonderheit besteht hier aber darin, dass diese Treiber standardmäßig definiert und verknüpft sind. Überdies handelt es sich überwiegend um monetäre Treiber, so dass man insgesamt innerhalb der monetären Sphäre verbleibt.

Am EVA-Beispiel zeigt sich dieses Treiberkonzept recht gut (vgl. grundsätzlich Abb. 1; nach Pellens / Crasselt / Tomaszewski 1998, 901). Ein praktisches Beispiel für einen EVA-Treiberbaum – mit allerdings sehr einseitig primär nur jahresabschlussnahen Treibern – gibt Müller 2000, 352 (vgl. Abb. 2).

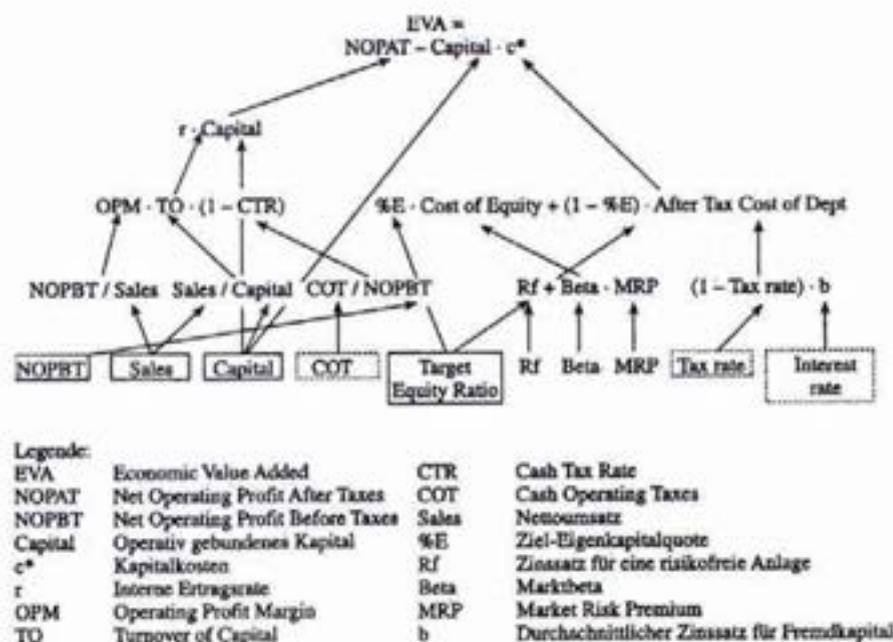
Für den SHV gibt es eine ähnliche Vorgehensweise: Abb. 3 zeigt die konkrete inhaltliche Definition der einzelnen SHV-Wertgeneratoren auf. Die mathematische Verknüpfung der einzelnen Wertgeneratoren könnte wie folgt aussehen:

$$[\text{Vorjahresumsatz} \cdot (1 + \text{Umsatzwachstumsrate}) \cdot \text{Umsatzrentabilität} \cdot (1 - \text{Umsatzergebnissteuerquote})] - [\text{Vorjahresumsatz} \cdot \text{Umsatzwachstumsrate} \cdot (\text{Nettoinvestitionsrate in der Anlagevermögen} + \text{Nettoinvestitionsrate in das Umlaufvermögen})]$$


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

mögen + Nettoinvestitionsrate in das Umlaufvermögen].

Problematik: Die Werttreiber haben primär finanziellen Charakter. Damit wird nicht deutlich, wie konkrete Strategien oder Maßnahmen auf diese monetären Treiber wirken. M. a. W.: Die Schnittstelle zwischen monetären und nicht-monetären, d. h. qualitativen Treiber wird ausgespart bzw. muss ergänzt werden.



Insgesamt sind drei Typen von „EVA Drivers“ zu unterscheiden:

- = durch das Management direkt beeinflussbar,
- = durch das Management indirekt beeinflussbar,
- ohne Umrahmung = nicht beeinflussbar.

Abb. 1: Grundsätzliche EVA-Treiber

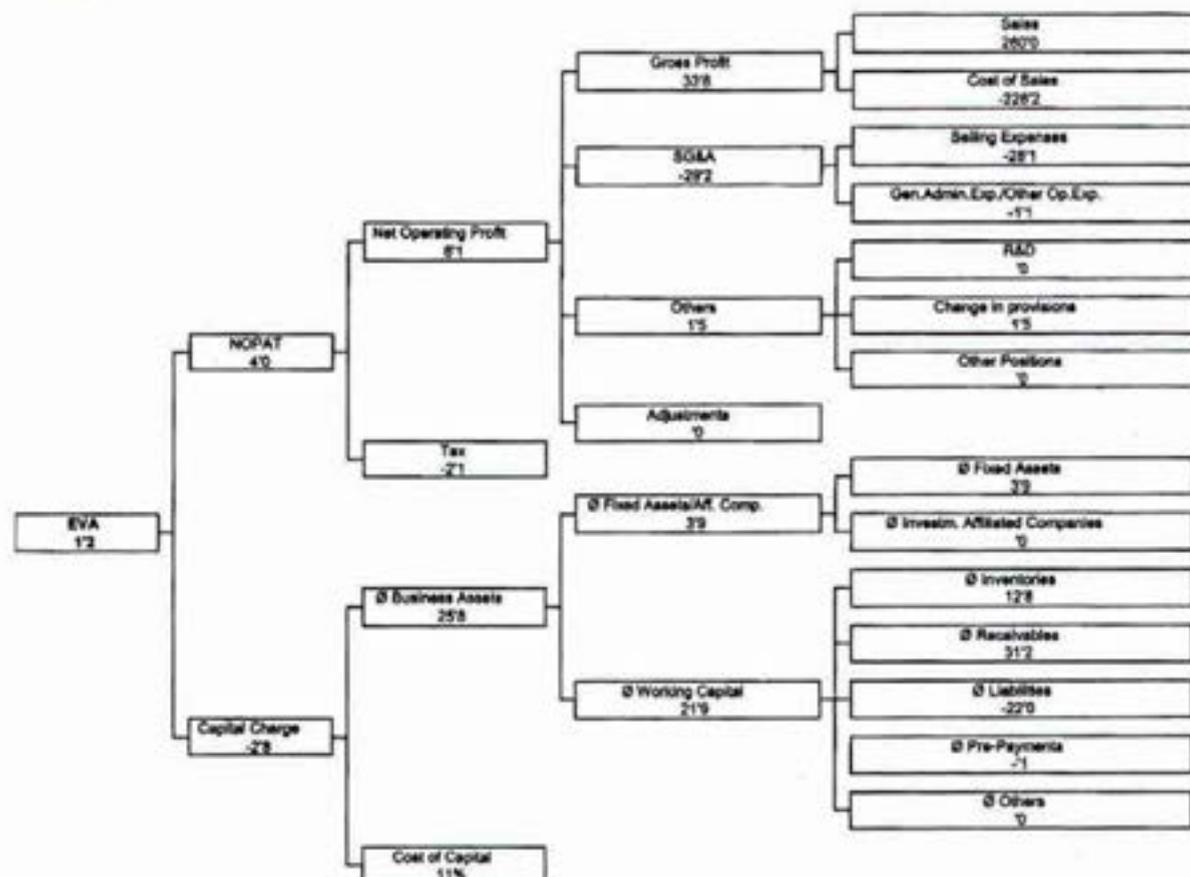


Abb. 2: EVA-Treiberbaum aus der Praxis

Empirische Bedeutung: Obwohl EVA und SHV als zentrale Wertgrößen akzeptiert sind, findet der zugehörige Treiber-Ansatz wenig praktische Beachtung. In unserem hier fokussierten Spektrum alternativer Werttreiber-Konzepte nimmt er mit Abstand einen hinteren Platz ein. Will man das prozentuale Bedeutungsgewicht dieses Treiberansatzes quantifizieren und nimmt puristisch lediglich diejenigen Ansätze in ihrer Originalversion, so ist das Bedeutungsgewicht beider Original-Teilkonzepte zusammen – also sozusagen SHV plus EVA – kleiner als 5% einzustufen. Achtung: Dieser Prozentwert bezieht sich auf die konkreten EVA- und SHV-Ermittlungsmethoden, nicht aber darauf, dass EVA- und SHV als Spitzen-

kennzahlen natürlich weitverbreitet und akzeptiert sind und in der Controllingpraxis „irgendwie“ anderes ermittelt werden.

2 Kostenbasierter klassischer Ansatz

Beschreibung: Ähnlich wie beim SHV- und EVA-Ansatz geht es hier um primär monetäre Treiber, die auf den freien Cashflow als „Haupttreiber“ zielen. Allerdings besteht ein wesentlicher Unterschied darin, dass die Treiberhierarchie sich an der konventionellen Erfolgsermittlung orientiert und insofern besonders gut nachvollziehbar ist. Beispiel: Weber / Schäfer 1998, 352 m. w. N., geben ein Beispiel, wobei der Übersicht

halber lediglich ein Ausschnitt dargestellt ist (vgl. Abb. 4).

Problematik: Es handelt sich um eine stringente Ableitung innerhalb der Treiberhierarchie. Allerdings müssen auch noch (weitere) Schnittstellen zu niederrangigen, nicht-monetären Treibern geschaffen werden. Erste Ansätze dazu finden sich immerhin in der ganz rechten Spalte von Abb. 4.

Empirische Bedeutung: Fasst man alle diejenigen Werttreiberkonzepte zusammen, die erfolgswirtschaftlich vorgehen, so ist deren praktische Anwendungsbedeutung mit rd. 15% einzustufen.

Werttreiber	Definition
Umsatzwachstum	Umsatz aktuell zu Umsatz Vorjahr
Umsatzrendite	Betriebsergebnis vor Steuern und Zinsen, bezogen auf den Umsatz (= vom Prinzip her eine Art DBU-ähnliche Kennzahl)
Steuersatz	zahlungswirksame Steuern in Prozent des Betriebsergebnisses; ausschließlich latente Steuern
Erweiterungsinvestitionen im AV	AV-Investitionen abzgl. Abschreibungen
Erweiterungsinvestitionen im Working-Capital	Erhöhung des Saldos aus Vorräten, Kundenforderungen, Lieferantenverbindlichkeiten und betriebsbedingten Rückstellungen

Abb. 3: Wertgeneratoren

Freier Cashflow	1. Aufspaltungsebene	2. Aufspaltungsebene	3. Aufspaltungsebene	Scorecard-Elemente bzw. konkrete Werttreiber
	Betriebsbedingte Auszahlungen: <ul style="list-style-type: none"> • Variable Kosten • Fixkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Stückkosten • Fixkostenschichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereichsspezifische Stückkosten • Bereichsspezifische Fixkosten 	Variable Kosten: <ul style="list-style-type: none"> • Transportstückkosten • Verpackungsstückkosten • Produktionsstückkosten Fixkosten: <ul style="list-style-type: none"> • Verkauf und Abwicklung • Key-Accounting • Allgemeine Verwaltung
	Betriebsbedingte Einzahlungen: <ul style="list-style-type: none"> • Bruttoerlös • Erlöschmälerungen 	Preis: <ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittspreis in der Branche • Relativer eigener Produktpreis Menge: <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Marktvolumen 		Preiseinflüsse: <ul style="list-style-type: none"> • LZ-Position • Wettbewerbsintensität • Marktwachstum Mengeneinflüsse: <ul style="list-style-type: none"> • Point-of-Sales-Engagement • Anzahl Outlets • Erlös je Outlet • Preiswürdigkeit (z. B. gemessen via Reklamationsquoten, Wiederkaufraten)
	Investitionszahlungen: <ul style="list-style-type: none"> • Veränderung Anlagevermögen • Veränderung Umlaufvermögen 			
	Steuerzahlungen			
	Sonstige Zahlungen			

Abb. 4: Generierung von Werttreibern eines Markenartiklers (Ausschnitt)

3 Kundennaher Ansatz

Beschreibung: Aufgrund der engen Verknüpfung von Wertkettenenden und Kundennutzen i. S. des sog. **Means-Ends-Ansatzes** (Prozesse als Mittel = Means; Kundennutzen als Prozess-Endziel = Ends) verwundert es nicht, dass es diverse kundenbasierte Werttreiberkonzepte gibt. Zwei wesentliche Varianten treten auf, nämlich primär formelgestützte vs. primär hierarchiebasierte Werttreiberkonzepte (vgl. aber auch Abschnitt 6, nämlich den Freestyle-Ansatz): Zu den formelgestützten Ansätzen zählt prominenterweise der **Customomics®-Ansatz** der Boston-Consulting-Group. Originär zielt er auf **sehr kundenabhängige New-Economy-Unternehmen**, lässt sich aber auf andere kundengetriebene Branchen übertragen. Beim Customomics®-Konzept wird der **Cash-Value-Added CVA** umgeformt bzw. genauer: umdefiniert, und zwar so, dass speziell kundennahe Treiber evident werden: $CVA = (Value-Added-per-Customer VAC - Average-Cost-per-Customer ACC) \cdot Customeranzahl C$. Die daraus ableitbaren Strategien beim Aufbrechen von VAC und ACC in einzelne Umsatz- bzw. Kostenkategorien liegen auf der Hand (z. B. VAC-Erhöhung durch Erschließung neuer Produktsegmente je Kundengruppe via Cross-selling; ACC-Senkung durch Reduktion der Vertriebskosten; C-Erhöhung durch Internationalisierung). **VAC, ACC und C sind also die dominanten CVA-Treiber**; diese wiederum können noch in weitere niederrangige Wertebenen her-

untergebrochen werden (z. B. **Kundenumsatz, Neukundenanteil, Akquisitionskosten je Kunde, Beschwerdekosten**).

Es handelt sich hier beim Klammerausdruck letztlich um einen **Kundendeckungsbeitrag pro Durchschnittskunde**, der mit der Kundenanzahl multipliziert wird und dann den Gesamtkundendeckungsbeitrag ergibt; dieser wird vereinfacht gleich dem Perioden-CVA gesetzt. Abhängig von der jeweiligen Struktur ihrer Kundenkosten (z. B. hoher Anteil von kundenspezifischen Logistikkosten) können einzelne Branchen diesen Customomics®-Ansatz individuell ausgestalten und insofern einzelne Umsatzkomponenten bei der VAC-Kennzahl sowie einzelne Kostenkomponenten bei der ACC-Kennzahl in den Vordergrund rücken (vgl. dazu auch ausführlicher den Beitrag in Controller Magazin 2001, Heft 2, S. 112-125).

Die zweite Variante **kundennaher Wertansätze** liegt in der **Hierarchiebasierung**. Hier wird explizit **der Kundenwert als zentrale Größe** beschrieben, die den Unternehmenswert beeinflusst. Der Kundenwert (**Customer-Equity**, synonym: Customer-Value o. ä.) bezeichnet den monetären, periodenübergreifend ermittelten Kundenwert, der wiederum ein direkter Werttreiber in bezug auf den Unternehmenswert ist. Der Customer-Equity ist aufgrund der qualitativen Einflussfaktoren (z. B. Kundenzufriedenheit) ein unscharfer Begriff, der

auf der monetären Ebene mitunter durch die Formel „Ertragswert der Kunden- und Geschäftsbeziehung“ etwas griffiger operationalisiert wird (Barth / Marzian / Wille 2000). Diese Formel ist indes missverständlich, da ein DCF- und eben nicht ein Ertragswertverfahren die Basis der Rechnung bildet.

Eine besondere Variante des hierarchisierenden Ansatzes tritt auf, wenn der Kundenbereich explizit marketingbezogen gesehen wird (= spezieller Fokus auf Kundenbindung, Kundenzufriedenheit u. ä.). **Die Kundenzufriedenheit wird inzwischen immer häufiger als dominanter Treiber des Unternehmenswerts** gesehen. Die Quantifizierung der Zusammenhänge, d. h. der Wertebenen, ist indes schwierig und wird zumeist empirisch fundiert. Abb. 5 zeigt exemplarisch solche Zusammenhänge auf (nach Matzler / Stahl 2000, S. 631). Der S-förmige Kurvenverlauf in Abb. 6 ist indes eher ein theoretischer Idealverlauf denn empirisch valide in der Praxis so nachweisbar. Der S-Verlauf scheint aber immerhin durch folgende Aspekte zumindest annähernd erklärbar (Matzler / Stahl 2000, S. 636f.):

- vermutlich sattelförmige Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität;
- vermutlich nichtlinearer Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Mundwerbung;
- in der Praxis beobachtbare geringere Preissensibilität bei hoher wahrgenommener Qualität und Zufriedenheit;

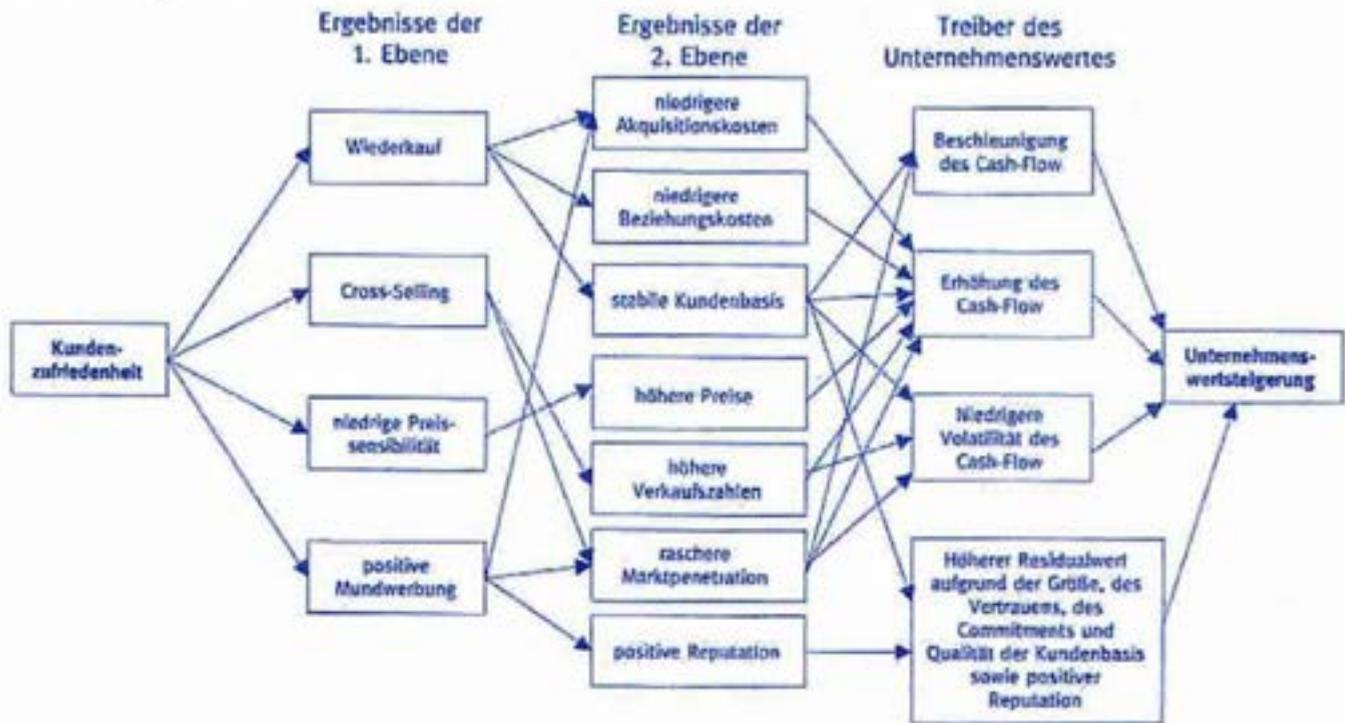


Abb. 5: Kundenzufriedenheit als Unternehmenswerttreiber

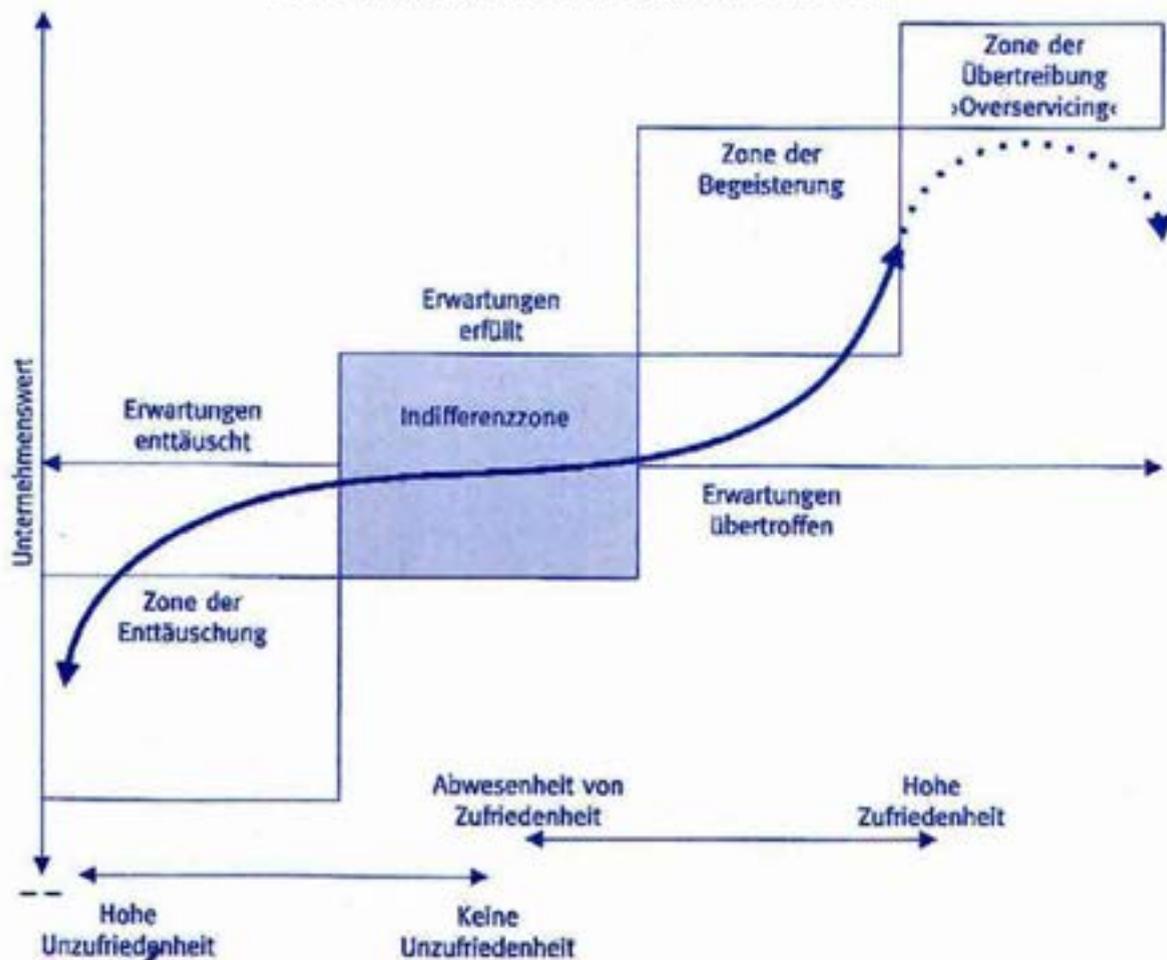


Abb. 6: Unternehmenswerthöhe und Ausmaß der Kundenzufriedenheit

- plausible, wenn auch empirisch bislang nicht ausreichend untersuchte Annahme, dass auch das sog. Cross-selling bei Zufriedenheit jenseits der Indifferenzzone zunimmt;
- abnehmender Grenznutzen einer „Kundenbegeisterung“ bei gleichzeitig ansteigenden Grenzkosten für das Erzeugen oder gar Aufrechterhalten einer solchen Begeisterung, was die Existenz einer „Zone der Übertreibung“ („Overservicing“) vermuten lässt.

F & E-Projekt: Implementierung von Innovationsinstrumenten

Währung: TDM

Hard-/Soft-Inhalt	A			A			A			A			A			A		
	1. Quartal 1998			2. Quartal 1998			3. Quartal 1998			4. Quartal 1998			Gesamtjahr 1998					
	S	OP	NIAT	S	OP	NIAT	S	OP	NIAT	S	OP	NIAT	S	OP	NIAT			
B - Basisplanung (Budget 1998) -	7.500	520	260	7.000	500	250	7.000	500	250	7.000	500	250	28.500	2.020	1.010			
C - Rapid Prototyping	0	(150)	(75)	0	5	2	10	8	4	30	40	20	40	(97)	(48)			
- Reverse Engineering	0	(8)	(4)	0	5	3	0	15	7	0	25	13	0	37	19			
- Bottleneck Engineering	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
D - Zwischensumme -	0	(158)	(79)	0	10	5	10	23	11	30	65	33	40	(60)	(30)			
E - Revidiertes Ergebnis 1998 (Actual 1998) -	7.500	362	181	7.000	510	255	7.010	523	261	7.030	565	283	28.540	1.960	980			

Legende: S = Sales (Umsatz)
 OP = Operating Profit (Betriebsergebnis)
 NIAT = Net Income After Tax (Jahresüberschuß)
 Negative Zahlen werden in (Klammer) wiedergegeben

Abb. 8: Hard/Soft-Analyse im F&E-Controlling

Auszug aus einer Balanced Scorecard in der Werbung			
Ziel	Maßgröße	Zielwert	Maßnahme
1. Finanzen			
Kostenersparnis bzgl. Kostenart: Herstellkosten, Kostenstelle: Werbeagentur (Copy)	Produktionskosten	20000 DM	Target Costing
Kostenersparnis bzgl. Verwaltungsgemeinkosten (Werbebereich)	Gemeinkosten Werbeabteilung	20%	Zero Base Budgeting
2. Zielgruppe			
Markenbekanntheit	Recall-Werte	Top of Mind	Massierte Schulungen
Verbesserung der Markensympathie	Sympathie-Rating	1. Platz im Relevant Set	Emotionale Anladung
3. Prozesse			
Reibungslose interne und externe Koordination	Terminabweichungen	0	Bildung eines interdisziplinär besetzten Koordinationsteams
Verbesserung der strategischen Analyse	Detailliertheit der Briefings	10 obligatorische Analyse-Elemente	Richtlinien einführen (Analyse-Handbuch)
4. Lernen und Entwicklung			
Permanenter Vergleich der eigenen werblichen Leistung mit den werblichen Leistungen anderer	Rückstand zur Best Practice (auch branchenübergreifend)	0	Benchmarking
Permanente Verbesserung des werblichen Know-hows	Qualifikation der an der Werbung beteiligten Mitarbeiter	Mindestteilnahme an Fortbildungsveranstaltungen: 3 pro Jahr und Mitarbeiter	Teilnahmepflicht an Schulungen, Workshops, Seminaren

Abb. 9: Werbe-BSC zur Wertgenerierung

5 Hard/Soft-Ansatz

Beschreibung: Ähnlich wie das Cost-Tracking handelt es sich um eine Ana-

lyse, um komplexe monetäre Zusammenhänge herunterzubrechen und zu visualisieren, so speziell die Überleitung von finanziellen Kennzahlen des externen

Rechnungswesens in die Folgeperiode (z. B. NOPAT; EVA). Dazu bedient man sich standardisierter Formulare, um die Zusammenhänge transparent werden zu lassen. Die Hard/Soft-Analyse lässt sich auf einzelne Unternehmensbereiche herunterbrechen und dort anwenden.

Beispiel: Abb. 8 (nach Werner 1999, S. 315) veranschaulicht exemplarisch, wie mittels Einführung von Rapid-Prototyping, Reverse-Engineering und Bottleneck-Engineering das Unternehmensergebnis evtl. verbessert werden kann (= Erstellen einer entsprechenden Planrechnung zur Abschätzung des Unternehmensergebnisses); vgl. die Symbole S, OP und NIAT in der Abbildung).

Problematik: Der ursächliche und quantitative Zusammenhang zwischen Maßnahmen und Unternehmenswert muss geschätzt werden.

Empirische Bedeutung: Sie ist sehr gering (etwa 2% oder noch kleiner).

6 Freestyle-Ansatz

Beschreibung: Es handelt sich meist um BSC-basierte Ansätze oder auch um Treiberlistungen, bei denen der Übergang zwischen monetärer Sphäre der hochrangigen Kennzahlen und nicht-monetärer Sphäre niederrangiger Kennzahlen und Maßnahmen geschätzt werden muss. Freestyle-Ansätze beziehen sich häufig auf die Kunden- und/oder auf die Marketingperspektive.

Werttreiber	Aktueller Rangplatz um das Jahr 2000	Zukünftiger Rangplatz
Marke / Markenführung	1	3
Entrepreneurship / Leadership	2	5
Qualität des Management	3	2
Mitarbeiterqualität	4	1
Image	5	6
Geschwindigkeit	6	4
Kommunikation	7	8
Marktrelevantes Wissen	8	9
Produktinnovationen	9	10
Fähigkeit zu innovativen Dienstleistungen	10	7

Abb. 10: Marketingnahe Werttreiber im Zeitvergleich

Beispiel: In der Controllingpraxis existiert eine Vielzahl von selbstgenerierten Konzepten. Abb. 9 veranschaulicht ein Beispiel aus der Werbung, wobei der erste Bereich „Finanzen“ der hier interessierende wertorientierte Sektor ist (vgl. Bauer / Meeder / Jordan 2001).

Noch ein Beispiel für Treiberlisten, was die inhaltliche Nähe zu den kundennahen Ansätzen belegt: Gemäß empirischer Erhebung (Pietersen et al. 2000, S. 136) wird der **Customer-Equity vor allem durch folgende Steuerungsgrößen getrieben:**

- Individueller Marktanteil,
- Kunden-DB je Kaufakt,
- Kaufhäufigkeit und -regelmäßigkeit je Kunde,
- Dauer und Intensität der Kundenbeziehung,
- Genutztes bzw. nutzbares Cross-selling-Potential,
- Markentreue,
- Preiselastizität je Kunde,
- Weiterempfehlungsverhalten und Bruttoumsatz aus solchen Weiterempfehlungen.

Ähnlich geht der sog. **Integrated-Market-Value IMV[®]** vor: Dies ist ein Stufenmodell zur **Ermittlung der Wertschöpfung am Point-of-Purchase POP** bzw. allgemeiner: zur Ermittlung der Werttreiber durch Marketingaktivitäten des Unternehmens. IMV wird getrieben durch

- Käufer- und Händler-Equity,
- Brand- und Konsumenten-Equity (also z. B. Herstellerimage und Markenimage),
- Hersteller- und Kunden-Equity,
- Moral-Equity bei Handel und Hersteller,
- SHV; m. a. W.: IVM liegt damit sogar in der Hierarchie oberhalb vom SHV.

Die einzelnen genannten Equities sind z. T. nur schwer zu operationalisieren,

werden aber im Prinzip analog zum Customer-Equity berechnet (Pietersen et al. 2000). Die marketingbasierten Werttreiber des Gesamtunternehmens, die zumeist auf empirischer Basis generiert und die evtl. auch zur Generierung der IMV-Treiber genutzt werden können, ändern sich im Zeitablauf (Kricsfalussy / Semlitsch 2000, S. 28), wie dies Abb. 10 veranschaulicht.

Noch ein weiteres Beispiel für die heterogenen Ansätze im Freestyle-Konzept: **Praxisgekorene Werttreiber im Kundenbereich**, denen somit eine Art „Quasi-Empirie“ positiv wie auch negativ anhaftet, gibt es viele. So teilt z. B. Wäscher (Controller Magazin 2001, S. 507) mit, er sehe zwei kundenbezogene Wertgeneratoren, nämlich

- **Kundenloyalität.** Dabei werden die kundenloyalitätsbedingten Kosten, Erlöse und der Fortbestand durch die Steuerungsgrößen Kundenstammkonstanz, Abwanderungsquote Lieferantenteile bzw. Wiederkaufabsicht der Kunden operationalisiert.
- **Kundenzufriedenheit.** Die drei kundenzufriedenheitsbedingten Größen Kosten, Erlöse und Fortbestand werden hier durch einen Kundenzufriedenheitsindex, die Bewertungsposition in Kundenbarometern und durch die Anzahl von Empfehlungen und Kundenakquisitionen operationalisiert.

Es wundert nicht, dass bei einer solchen Systematik ohne validen empirischen Hintergrund auch eine quasi-empirische Verknüpfung zwischen Wertgröße (hier: RoCE) und seinen operativen kundennahen Treibern vordergründig leichtfällt (Wäscher, CM Nr. 5, 2001, S. 508). Entsprechend einschlägige RoCE-Treiber sind danach:

- Geringere Folgearbeiten,
- Höhere Kundenzufriedenheit,
- Weniger Nacharbeiten,
- Mitarbeiter-Verbesserungsvorschläge,
- Vollständige Lieferungen,
- Höherer Servicegrad,
- Kürzere Durchlaufzeit,
- Null-Fehler-Produktion,
- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit.

Nimmt man empirisch fundierte Arbeiten (etwa Fischer / Herrmann / Huber 2001), so treten jedoch andere Variablen auf. So definiert das Modell zur Ermittlung eines **Return-on-Customer-Satisfaction RoCS** den RoCs als Verhältnis von

- Veränderung des Kundenwerts im Zeitvergleich,
- Veränderung der Investitionen in zufriedenheitssteigernde Maßnahmen im Zeitvergleich.

Das RoCS-Konzept bezieht – zwar zunächst ähnlich wie Wäscher 2001 – Erlös- und Kostenwirkungen ein, bricht aber die Hierarchie anders herunter (z. B. im Kostenbereich in Kosten der **Zufriedenheitssteuerung**, sonstige Kosten wie etwa Kapitalbindung, Herstellkosten etc.; im kundenbindungs-basierten Erlössektor entsprechend in die **Wiederkaufwahrscheinlichkeit** – insbesondere aufgrund von Ersatzkäufen – und in den Zeitraum bis zum Ersatzkauf; vgl. Fischer / Herrmann / Huber 2001, S. 1167. Daraus resultieren dann empirisch generierte niederrangige Werttreiber, die indes branchenspezifisch zu sehen sind (= branchenindividuelle bzw. individualisierte Werttreiber), nämlich am **Beispiel des deutschen Kfz-Handels:**

- Herstellerzufriedenheit,
- Qualitätszufriedenheit,
- Markenloyalität,
- Händlerloyalität,
- Fahrleistung
- Zeit bis zum Ersatzkauf,
- Händlerzufriedenheit.

7 Gesamtbeispiel: Ermittlung des Return-on-Intelligence RoInt im Wissenscontrolling

Anhand des besonders schwer monetär zu bewertenden Bereichs des Wissensmanagement bzw. Knowledge-management KM soll im folgenden exemplarisch verdeutlicht werden, wie eine gesamtheitliche Vorgehensweise aussehen könnte. Im ersten Schritt werden zunächst Kennzahlen generiert, um für den Teilsektor des Wissensmanagement Transparenz zu schaffen, also z. B. für

Wissenbestand, Wissensumsetzung, Wisseninvention und Wissenstreiber und -determinanten. Ausschnittsweise zeigen die Abb. 12 und Abb. 13, wie solche Kennzahlen aussehen können.

Schließlich führen solche Kennzahlen dazu, eine Wissen-BSC aufzubauen, die als Grundlage zur Treibergenerierung verwendet werden kann. Ausschnittsweise, d. h. unter Ausblendung z. B. der BSC-Spalten „Strategieformulierung“ und „Risiko“ ist sie in Abb. 14 dargestellt.

Die Formel für den Return on Intelligence RoInt sieht folgendermaßen aus. Er ist das Verhältnis der jeweils aufsummierten

- Einnahmekennzahlen, multipliziert mit ihrem Gewicht;
- Investitionskennzahlen, multipliziert mit ihrem jeweiligen Gewicht.

Die Gewichte entstehen über zwei Wege. Einerseits kann man die Gewichte empirisch festlegen. Dazu kann man entweder Befragungen in relevanten Benutzer- bzw. Controllerkreisen durchführen, andererseits allerdings kann man auch über

Messobjekt	Theoretische Kompetenz	Praktische Kompetenz	Soziale Kompetenz
Kennzahlen und Erläuterungen	Bildungsgrad errechnet sich aus: Anteil der Mitarbeiter mit höherem Bildungsabschluss (z.B. Fachhochschul- oder Universitätsabschluss) an der gesamten Belegschaft	Berufserfahrung errechnet sich aus: durchschnittliche (relevante) Berufserfahrungsjahre der Mitarbeiter oder Fachkompetenzindex ergibt sich aus: Beurteilung der Fachkompetenz	Index der sozialen Kompetenz errechnet sich aus: Durchschnitt der Bewertung der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter hinsichtlich verschiedener Kriterien
Datenquelle/ Ergebnisform	Personalstatistik Einstellungsunterlagen	- Personalstatistik - Einstellungsunterlagen Beurteilungsbogen	Schriftliche Befragung der Vorgesetzten
Häufigkeit der Erhebung	- Halbjährliche Erhebung	- Halbjährliche Erhebung	- Jährlich aufgrund der aufwendigen Datenerhebung

Abb. 12: Kennzahlen des Wissensbestandes auf individueller Ebene

Messobjekt	Qualitative Bewertung des organisationalen Wissensbestandes	Quantitative Bewertung des organisationalen Wissensbestandes	Finanzielle Bewertung des organisationalen Wissensbestandes
Kennzahlen und Erläuterungen	Qualitativer Bewertungsindex des organisationalen Wissensbestandes Bewertung der Bedeutung und des Erfüllungsgrades von Kriterien organisationaler Wissensbestandteile - Differenzierung in organisationale Wissensbestandteile ohne und mit gesetzlichen Schutzrechten	Anzahl organisationaler Wissensbestandteile Nutzungsgrad der organisationalen Wissensbestandteile Steigerungsrate der Anzahl organisationaler Wissensbestandteile Erneuerungsquote des organisationalen Wissensbestandes * Differenzierung in organisationale Wissensbestandteile ohne und mit gesetzlichen Schutzrechten	Wert organisationaler Wissensbestandteile Wertveränderung organisationaler Wissensbestandteile * Differenzierung in organisationale Wissensbestandteile ohne und mit gesetzlichen Schutzrechten
Datenquelle/ Ergebnisform	- Schriftliche Befragung von Nutzern der organisationalen Wissensbestandteile	Finanz- und Rechnungswesen (u.a. Anlagenbuchhaltung) Statistiken	Finanz- und Rechnungswesen (u.a. Anlagenbuchhaltung) Statistiken
Häufigkeit der Erhebung	- Halbjährlich oder jährlich	- Halbjährlich oder jährlich	- Halbjährlich oder jährlich

Abb. 13: Kennzahlen des Wissensbestandes auf organisationaler Ebene

Wissensintervention- und -determinanten									
Ziel	Messgröße	Einheit	Ist-Werte Quartal				Zielwert Jahr	erreicht % bis jetzt	erreicht % erwartet
			1	2	3	4			
Theoretische Kompetenz	Bildungsgrad	Punkte							
Praktische Kompetenz	Index	Punkte							
Soziale Kompetenz	Fachkompetenz-Index	Punkte							
Qualitative Bewertung des	Index	Punkte							

Abb. 14a: Listenkopf einer Wissensmanagement-BSC

organisationalen Wissensbestandes		
Quantitative Bewertung des organisationalen Wissensbestandes	Anzahl, Nutzungsgrad, Erneuerungsquote	Zahl
Finanzielle Bewertung des organisationalen Wissensbestandes	Wert organisationaler Wissensbestandteile	Zahl
Kundenbezogene Wissensbestandteile	Anteil der mit Kunden gemeinsam entwickelten Produkte und Dienstleistungen an allen Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen	Zahl
Lieferantenbezogene Wissensbestandteile	Anteil der mit Lieferanten gemeinsam entwickelten P. und D. an allen P. und D.-Entwicklungen	Zahl
Kooperationspartnerbezogene Wissensbestandteile	Anteil der mit Kooperationspartner gemeinsam entwickelten P. und D. an allen P. und D.-Entwicklungen	Zahl
Führungskompetenz	Index	Punkte
Commitment	durchschnittliche Anzahl nicht vergüteter Überstunden der Mitarbeiter	Zahl
Lernbereitschaft	die durchschnittliche Anzahl der Verbesserungsvorschläge je Mitarbeiter	Zahl
Lernkultur	Index	Punkte
Lernförderlichkeit der Organisationsstruktur	Anzahl der eingesetzten Wissensmanager in Bezug zur Anzahl der Geschäftsbereiche	Zahl
Lernförderlichkeit der Informations- und Kommunikationstechnologie	Anteil der Mitarbeiter mit Zugriff auf ein Wissensmanagement-System an der Gesamtanzahl der Mitarbeiter	Zahl
Beziehungen zu Kunden	Anteil der in Customer Relationship Management Systemen erfassten Kunden an der Kundenbasis	Zahl
Beziehungen zu Lieferanten	Anteil der in den Unternehmensprozessen integrierten Lieferanten am Lieferantenstamm	Zahl
Beziehungen zu Kooperationspartner	Anteil der in den Unternehmensprozessen integrierten Kooperationspartner an der Gesamtzahl der Kooperationen	Zahl
Personalgewinnung	Aufwendungen der Personalgewinnung in Relation zum Umsatz	Zahl
Aus- und Weiterbildung	Anteil des Trainingsbudgets am Umsatz	Zahl
Mitarbeitergespräche	Anteil der Personalkosten für MA-Gespräche an den Gesamtpersonalkosten der Führungskräfte	Zahl
Aufwendungen für die Produktentwicklung	Budget für Forschung und Entwicklung in Relation zum Umsatz	Zahl
Aufwendungen für eine lernförderliche Organisationsstruktur	Aufwendungen für interne und externe Ressourcen	Zahl

längere Zeit die Werte in der BSC beobachten und daraus Schlüsse über das Gewicht der einzelnen Werte ziehen. Als andere Möglichkeit bietet sich ein Einflussgrößenmodell an, das sowohl die gegenseitigen Beziehungen der Kennzahlen berücksichtigt, aber auch die Faktoren betrachtet, die von außen auf die einzelnen Elemente wirken. Letzteres ist in unserem Fall besonders wichtig; ein Wert, der mehr von außen beeinflusst wird als vom Wissensmanagement, kann natürlich nicht mit einem besonders hohen Gewicht in die Kennzahl einfließen. Ausgehend von unserem Einflussgrößenmodell ergeben sich folgende exemplarische Gewichte für die Berechnung eines RoInt (vgl. Abb. 15).

Da wir es beim RoInt mit einem Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben zu tun haben, ist eine grundsätzliche Bewertung sehr einfach: Ist der RoInt größer als eins, ist er gut (denn es wird mehr eingenommen, als investiert wird), ist er kleiner als eins, ist er schlecht. Der größte Nachteil des RoInt ist die grobe Granulierung des Wertes. Mit dem RoInt bekommt man in der Regel einen Überblick über die Effektivität des Knowledge-Managements eines gesamten Unternehmens oder (bei ausreichender Trennschärfe) bestenfalls eines Geschäftsbereichs. Fast gänzlich ungeeignet zur Beurteilung von einzelnen Maßnahmen ist der RoInt durch zwei Eigenschaften:

- Erstens sind die Kennzahlen, aus denen er sich errechnet, so generalistisch gewählt, dass sie sich auf einzelne Maßnahmen nicht anwenden lassen.
- Zweitens – dies ist auch der Hintergrund für den ersten Punkt – sind natürlich auch die Effekte einzelner Knowledge-Management-Maßnahmen so breit gestreut und von so starker gegenseitiger Beeinflussung, dass es fast unmöglich ist, sie vernünftig zu trennen.

Zwei Möglichkeiten gibt es allerdings, um trotz der Allgemeinheit der Kennzahl Schlüsse auf Einzelmaßnahmen zu ziehen:

- Falls eine geschlossene Benutzergruppe für eine KM-Maßnahme existiert, so können natürlich die Werte auf diese Gruppe heruntergebrochen werden.
- Und auch die zeitliche Beobachtung des RoInt kann Aufschluss über

Aufwendungen für eine lernförderliche Informations- und Kommunikationstechnologie	Aufwendungen für die Wissensmanagement relevanten Datenverarbeitungssysteme am Umsatz	Zahl
Aufwendungen der Kundenintegration	Aufwendungen zur Errichtung und Weiterentwicklung von kundenbezogenen Datenbanken sowie zur Organisation der Kundenbindung in Bezug zum Umsatz	Zahl
Aufwendungen der Lieferantenintegration	Aufwendungen der Lieferantenintegration, die durch die technische als auch organisatorische Einbindung entstehen, in Bezug zum Umsatz	Zahl
Aufwendungen der Kooperationspartnerintegration	Aufwendungen der Integration wichtiger Kooperationspartner in Relation zum Umsatz	Zahl

Abb. 14b: Wissensmanagement-BSC: Kriterienauswahl

Einzelmaßnahmen geben: Wenn eine Maßnahme neu eingeführt wird, so muss das normalerweise den RoInt verringern. Nach einem gewissen Zeitraum sollte der RoInt (wenn die Maßnahme greift und in diesem Zeitraum keine andere Maßnahme gestartet wurde) sich wieder erholen. Ist dies nicht der Fall, muss man davon ausgehen, dass die gewählte Maßnahme nicht effektiv ist.

Eine weitere interessante Eigenschaft des RoInt ist seine Flexibilität. Da der RoInt

massiv auf Faktoren aus dem Treiber- und Einflussgrößenmodell beruht, die starken Varianzen unterworfen sind, gibt es keine allgemeingültige Formel für diese Kennzahl. Dies führt natürlich dazu, dass eine RoInt-basierte Bewertung des Knowledge-Managements eine längere Vorlaufzeit braucht. Auch kann dies natürlich dazu führen, dass man willentlich oder unwissentlich Parameter zur Errechnung wählt, die das Ergebnis beschönigen. Diesen Nachteil umgeht man aber durch den Blick auf die Entwicklung des Wertes zumindest teilweise: Auch wenn

man einen „geschönten“ Wert im zeitlichen Verlauf betrachtet, kann man die positiven oder negativen Trends erkennen. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Berechnungsgrundlage für den gesamten Zeitraum gleich bleibt, d. h. dass Veränderungen an der Gewichtung auf den gesamten zeitlichen Verlauf angewendet werden. Der entscheidende Vorteil, der sich aus dieser Flexibilität ergibt, ist die große Anpassbarkeit an die tatsächlichen Unternehmensbedürfnisse.

8 Fazit und Verbindung zur Risikoanalyse

Die Controllingpraxis favorisiert eindeutig

- marketing- und kundenbezogene sowie
- bereichsspezifische

Ansätze, wie sie im kundennahen Ansatz und im Freestyle-Ansatz mit zusammen rd. 80% Bedeutungsgewicht klar in der Controllerpräferenz führen! Dabei kommt der Treiberhierarchisierung besonderes Gewicht zu; die Controllingpraxis liebt also Hierarchien oder zumindest – meist BSC nahe – Listings.

Ein Blick auf die favorisierten Einzelkennzahlen des Wertmanagement belegt zudem diese – nennen wir es einmal vorsichtig – „Individualität“ der jeweiligen Wertkonzepte. Wie Abb. 15 zeigt, gibt es nämlich keine unbedingt konsistente Reihenfolge etwa derart, dass die

Meßobjekt	Variable	Gewicht	Begründung
Einnahmenblock			
Finanzielle Bewertung des organisationellen Wissenbestandes	E1	40 %	Keine Begründung notwendig, da evident
Mitarbeiterwert	E2	40 %	Starker Einfluss auch des Personalmarketing
Kundenwert	E3	20 %	Einflüsse von Marketing und kundenzufriedenheitssteigernden Maßnahmen
Investitionsblock			
Aus- und Weiterbildung	I1	10 %	Personalmarketing
Personalgewinnung	I2	15 %	Personalmarketing
Mitarbeitergespräche	I3	15 %	Personalmarketing
Aufwendungen lernförderliche Informations- und Kommunikationsstrukturen	I4	10 %	Personalmarketing
Aufwendungen lernförderliche Organisationsstrukturen	I5	10 %	Personalmarketing
Aufwendungen Produktentwicklung	I6	15 %	Produktionseffizienz
Aufwendungen Kundenintegration	I7	15 %	RoCS
Aufwendungen Lieferantenintegration	I8	5 %	Supply-Chain-Optimierung
Aufwendungen Kooperationspartnerintegration	I9	5 %	Supply-Chain-Optimierung

Abb. 15: RoInt-Berechnungsgrößen bzw. -gewichte

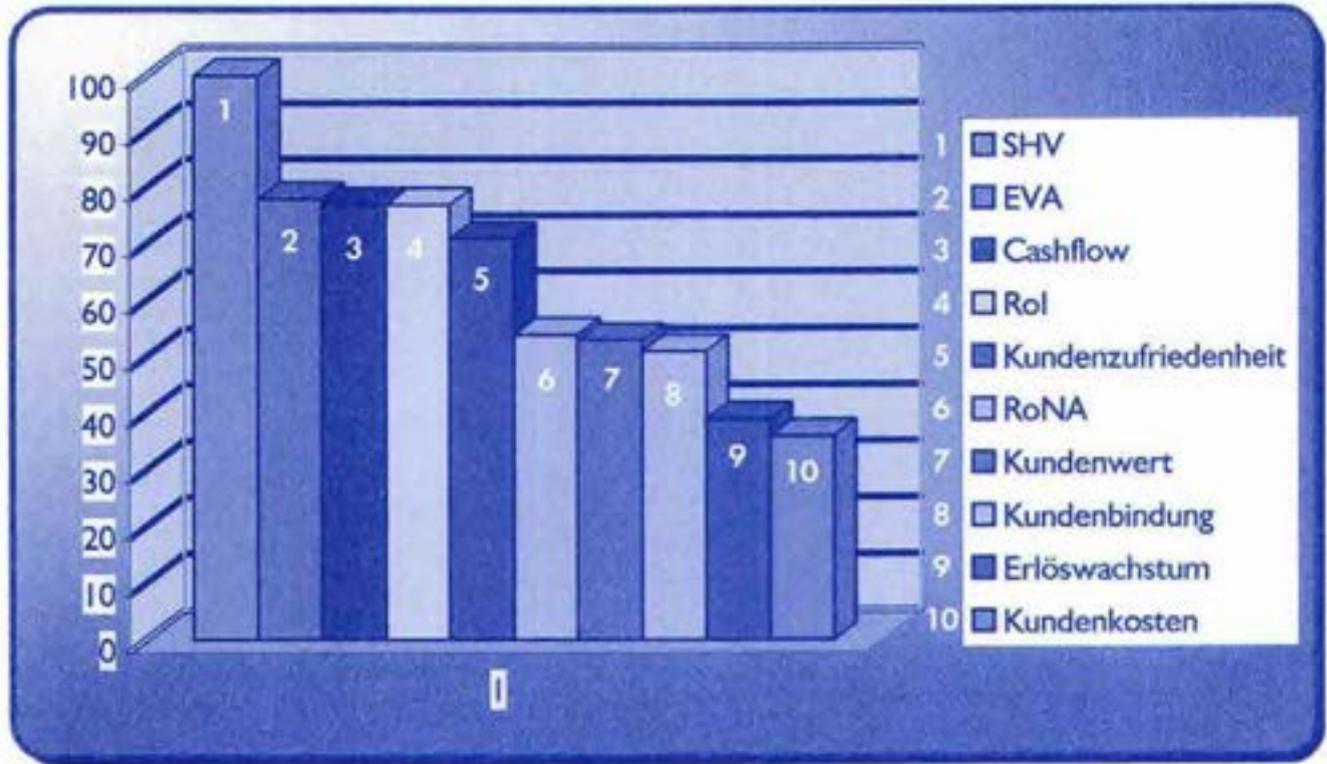


Abb. 16: Top-Ten der wertorientierten Kennzahlen in der Controllingpraxis

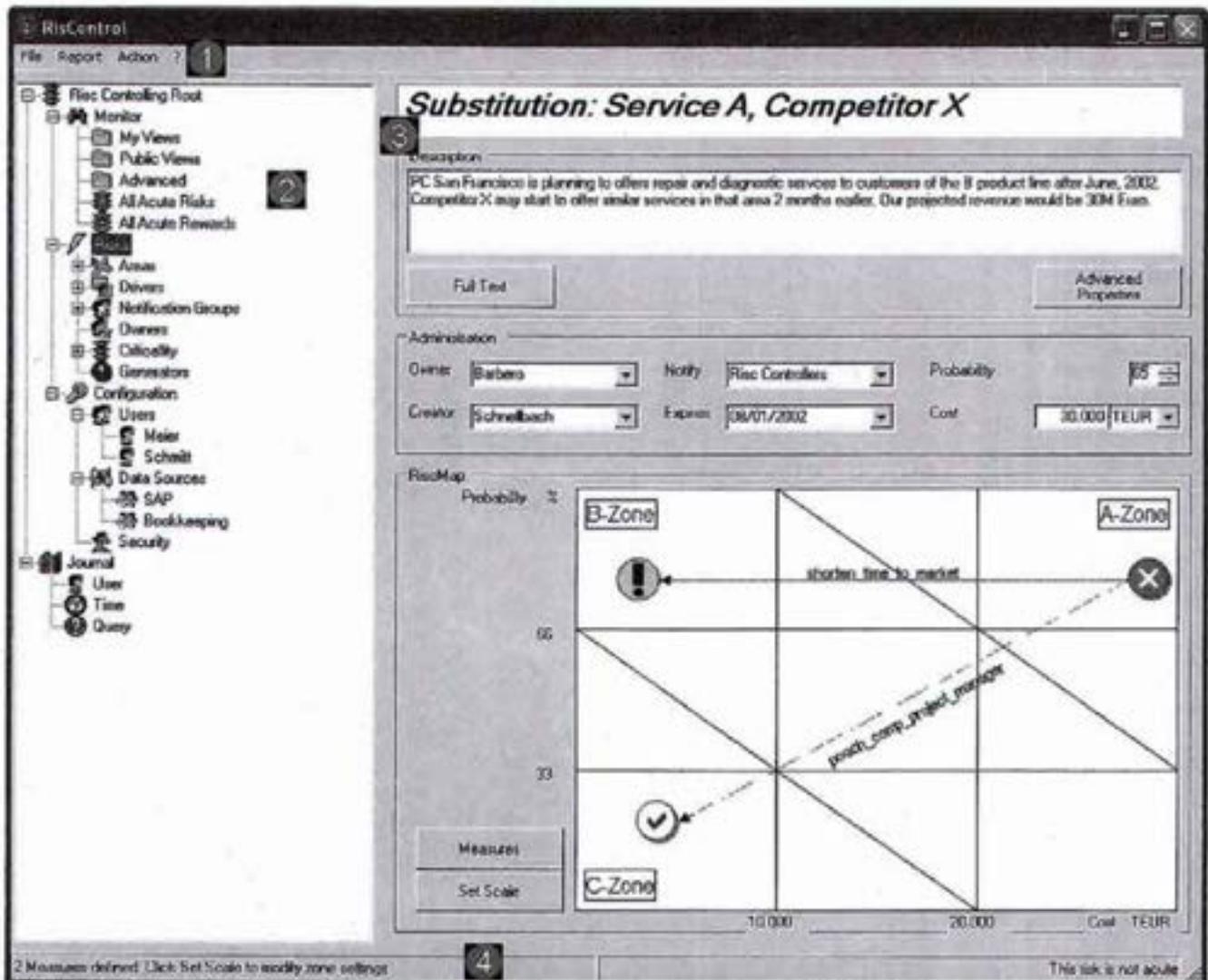


Abb. 17: RisControl Benutzeroberfläche (unter WindowsXP)

Controllingpraxis zunächst überwiegend monetäre, dann erst qualitativ-niederrangige Kennzahlen bevorzugte. Vielmehr mischen sich in diesen Top-Ten der wertorientierten Kennzahlen verschiedene Betrachtungsebenen. Auch dies ist ein Indiz für die z. T. noch recht wenig gefestigten und wenig standardisierten Ansätze in der Controllingpraxis. Zur Lesart von Abb. 16: Der primär favorisierten Kennzahl (hier: SHV) werden 100% zugeordnet; die nachfolgenden Kennzahlen werden relativ zu diesen 100% mit ihrem Bedeutungsgewicht angegeben, also EVA 78% Gewicht, Cashflow und RoI je 77% Gewicht usw. – jeweils in Bezug auf den SHV.

Schließlich noch ein weiteres Fazit: **Die Werttreiberung wird immer mehr auch unter Risikoaspekten gesehen.** Dies führt dazu, dass der Wertanalyse eine explizite und sinnvollerweise auch KonTraG-konforme Risikoanalyse vorgeschaltet wird. Dazu eignet sich z. B. ein Softwarekonzept, wie es in Abb. 17 ausschnittsweise vorgestellt wird.

Das RisControl-Fenster gliedert sich immer in 4 Bereiche (vgl. Abb. 17):

1. **Menüleiste:** Funktionen, die weniger oft benutzt werden oder nicht direkt mit nur einem Objekt des Programms verbunden sind, sind hier untergebracht. Beispiele sind das Laden und Speichern von persönlichen Einstellungen, das Exportieren von Daten, Reportgenerierung und der Verbindungsaufbau zu einem RisControl-Server.
2. **RisControl-Root:** In dieser Baumstruktur sind die programm-

spezifischen Funktionen zu erreichen. Sie orientiert sich am Aussehen des WindowExplorer, weil die meisten Benutzer mit dessen Handhabung sehr vertraut sind und durch die hierarchische Anordnung der Elemente der aktuelle Kontext sofort ersichtlich ist. Durch Anklicken eines Elements wird im Bereich 3 (s.u.) eine Detailansicht gezeigt. Außerdem sind Kontextmenüs verfügbar, wie sie auch aus anderen Anwendungen bekannt sind.

3. **Detailansicht:** Der rechte Teil des Fensters ist stets mit Informationen gefüllt, die das in Bereich 2 selektierte Objekt spezifizieren oder detaillieren. Abb. 17 zeigt z. B. die Übersicht über ein spezielles Risiko.
4. **Statusleiste:** Die Statusleiste informiert einerseits über den aktuellen Zustand des Programms („Bereit“, „Datenübertragung“, „Simulationsvorgang“), zum anderen gibt sie permanente Hilfestellung, ohne die Aufdringlichkeit eines „Office-Assistenten“ zu besitzen.

Literatur

- Barth, K. / Marzian, S. / Wille, K.: Customer Equity. Absatzwirtschaft 2000 (Sonderheft zum Deutschen Marketing-Tag 2000), S. 170-178
- Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Werbecontrolling mit der Balanced Scorecard. Absatzwirtschaft 1/2001, S. 62-65
- Fischer, M. / Herrmann, A. / Huber, F.: Return on Customer Satisfaction. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2001, S. 1161-1190

Günther, Th.: Unternehmenswertorientiertes Controlling. München 1997 (in Vorbereitung: 2. Aufl., 2002)

Kricfalussy, A. / Semlitsch, B.: Marketing ist Werttreiber. Absatzwirtschaft 2000 (Sonderheft zum Deutschen Marketing-Tag 2000), S. 23-38

Matzler, K. / Stahl, H. K.: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. Die Betriebswirtschaft 2000, S. 626-641

Müller, H.: Managing Shareholder Value. Controlling 2000, S. 347-353

Pellens, B. / Crasselt, N. / Tomaszewski, C.: Marktwertorientiertes Controlling in Dienstleistungsunternehmen. Handbuch Dienstleistungsmanagement, hrsg. v. Bruhn, M. / Melfert, H., Wiesbaden 1998, S. 891-912

Pieterse, F. et al.: Wie Marketing den Unternehmenswert steigern kann. Absatzwirtschaft 2000 (Sonderheft zum Deutschen Marketing-Tag 2000), S. 126-137

Roos, A. / Stelter, D.: Die Komponenten eines integrierten Wertmanagementsystems. Controlling 1999, S. 301-307

Strack, R. / Villis, U.: RAVE®: Die nächste Generation im Shareholder Value Management. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2001, S. 67-84

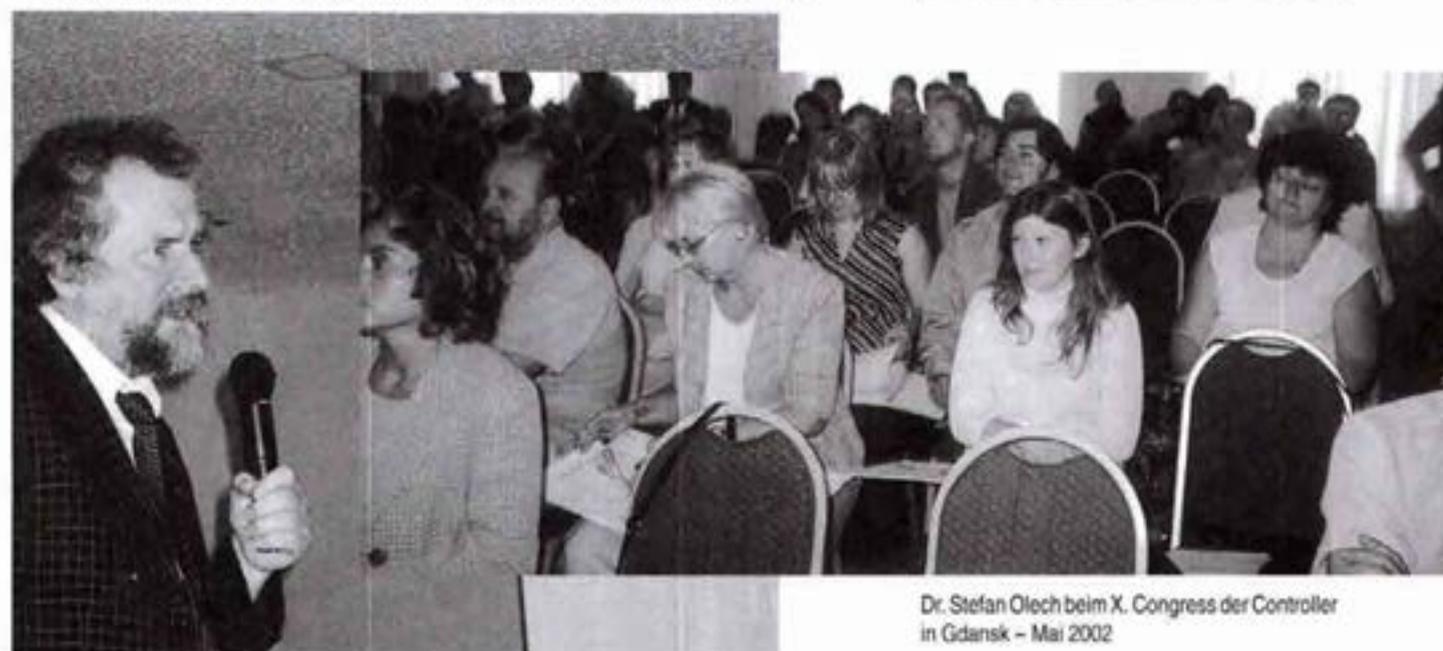
Wäscher, D.: Neue Ansätze im Kundenmanagement. Controller Magazin 2001, S. 503-508

Weber, J. / Schäffer, U.: Balanced Scorecard. Zeitschrift für Planung 1998, S. 341-365

Werner, H.: Die Hard-(Soft-)Analyse im F&E-Controlling. Zeitschrift für Planung 1999, S. 307-317. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	13	23	S	F	P
----	----	----	---	---	---



Dr. Stefan Olech beim X. Congress der Controller in Gdansk – Mai 2002



Dr. Daniel Janas, Controller Report and Information Systems, Boehringer Ingelheim GmbH, CDept. Contr. Subsidiaries

CLICK & CALL

von Daniel Janas, Ingelheim

Graphiken, Tabellen und Kommentare im Controllerberichts-wesen

Zu den Aufgaben des Controlling gehört die **bestmögliche Versorgung des Managements mit aktueller Information zum Zwecke der Unternehmensführung**. Um dieses Ziel zu erreichen, wird das Management mit Berichten versorgt, die **ausgewählte** – mit Kommentaren versehene – **Graphiken und Tabellen** enthalten. Wir möchten dieses Instrument **Kommentierter Bericht** nennen. Die Graphiken und Tabellen können mit den gängigen Werkzeugen der Bürokommunikation (unterstützt durch MIS Systeme) automatisiert erstellt werden. Ein (zeitlicher) Engpass entsteht häufig bei der Auswahl der Information (Was soll gezeigt werden?) und insbesondere bei deren Kommentierung: Diese erfordert einerseits die oft zeitraubende Suche nach qualitativen Argumenten (Woher kommt der Effekt?), und andererseits die Suche nach einer passenden, allgemeinverständlichen Formulierung für mitunter komplexe Sachverhalte und einen heterogenen Adressatenkreis. Hieraus resultieren häufig Verzögerung der Weitergabe von Information (auch der bereits vorhandenen) und Missverständnisse, bestenfalls Rückfragen, da u. U. nicht allen Empfängern die gewählten Formulierungen verständlich sind.

Im vorliegenden Artikel wird diesen kommentierten Berichten das von uns entwickelte Instrument Click & Call gegenübergestellt, mit dessen Hilfe die Schnittstelle zwischen Produzent und Nutzer von Information flexibler und effektiver gestaltet werden kann. Zunächst werden

die beiden Grundelemente Click und Call gesondert vorgestellt. Anschließend findet sich eine tabellarische Gegenüberstellung Kommentierter Bericht vs. Click & Call.

Click

Wie oben bereits erwähnt, kann mit den **gängigen Werkzeugen der Bürokommunikation**, unterstützt durch MIS Systeme, die Erzeugung von Graphiken und Tabellen weitestgehend automatisiert werden. Dies bietet beispielsweise einer Konzernzentrale die Möglichkeit, nach Fertigstellung der oft zeitraubenden, weltweiten Darstellung, auf „Knopfdruck“ eine Visualisierung der Daten in einer Vielzahl von vordefinierten Graphiken und Tabellen. Diese erlauben eine **Situationsanalyse aus verschiedenen Perspektiven**: Beispielsweise können verschiedene Kennzahlen pro Land oder die zeitliche Entwicklung der Umsätze pro Produkt visualisiert werden. Auch ist dem unterschiedlichen Interesse der jeweiligen Empfängergruppe Rechnung zu tragen: Die **Geschäftsleitung** interessiert zunächst eine Verdichtung der Information auf Geschäftsebene, ein **Regionalleiter** möchte Visualisierungen der Daten seiner Region, ein **Länderreferent** legt sein Augenmerk auf das von ihm betreute Land, und ein **Produktmanager** erwartet Aufschluss über das Produkt, das von ihm verantwortet wird. Die Idee beim Click besteht nun darin, eine große Anzahl von erzeugten Graphiken und Tabellen in einem System zur Verfügung zu stellen, das aufgrund seiner Strukturierung jeder Empfängergruppe das schnell-

le Auffinden der für sie relevanten Informationen ermöglicht. Die Struktur ist der Schlüssel zum Erfolg. Sie ist aus der Erfahrung und im Gespräch mit den Kunden zu entwickeln. Es muss eine Struktur gefunden werden, die auf das Unternehmen zugeschnitten ist und mit der sich der Kunde identifizieren kann. **Via Mouseclick navigiert der Kunde ziel-sicher im System** und findet an entsprechender Stelle die gewünschte Information. Diese kann am Bildschirm analysiert, ausgedruckt oder als Quelldatei weiterverarbeitet werden (z. B. im Rahmen einer Präsentation zur Beantwortung spezifischer Fragen). **Clicken im System kann mit dem Besuch eines Supermarktes** verglichen werden (One-Stop-Shopping!), in dem sich der Kunde trotz tausender angebotener Artikel zielgerichtet bewegt und ohne Mühe in den wohlstrukturierten Regalen fündig wird.

Der schnelle Zugriff via Click auf visualisierte Information in Form von automatisch erzeugten Graphiken und Tabellen ist der erste Bestandteil des hier vorgestellten Werkzeuges. Dieser kann jedoch nicht für sich stehen. Die erhaltene Basisinformation wird in vielen Fällen Fragen aufwerfen: Warum zeigt sich dieser Effekt? Was steckt hinter jener Entwicklung? Daher muss dem Click der Call folgen:

Call

Die aufgeworfenen **Fragen verlangen nach Antworten**. Dabei ist bzgl. technischer und fachlicher Fragen zu unterscheiden: Der technische Support kann durch eine zentrale Funktion wahrgenom-

men werden, die über einen „Briefkasten“ (e-mail und Telefon) bei Eintritt in das System angeboten wird. Wichtiger ist die Unterstützung bei Fachfragen: Der Griff zum Telefonhörer ist naheliegend. Zu der jeweiligen Frage gibt es die jeweilige Person, die eine Antwort weiß. Auch hierbei hilft die Struktur, die sich an der Unternehmensorganisation orientiert. In der Regel ist davon auszugehen, dass der Ansprechpartner dem Kunden bekannt

ist. Ansonsten wird es **höchste Zeit für Controller's Hausbesuch!** Zur besseren Unterstützung sollte aber der Name und die Telefonnummer (und e-mail Adresse) des zuständigen Controllers in der Struktur hinterlegt werden. Entscheidend ist, dass der Kunde unmittelbar **Kontakt mit dem Controller aufnehmen kann, der zuständig ist.** Der Call muss zielsicher an diesen Controller gehen, der die Hintergrundinformation zur interessierenden

Frage bereithält. Dieser hat dann im persönlichen Gespräch die Chance, u. U. komplexe Zusammenhänge empfängerorientiert zu verdeutlichen. D. h. der Kunde kann auf diese Weise mitbestimmen, wie umfangreich und detailliert Information ausgetauscht wird. Er erhält die individuell auf ihn zugeschnittene Information, die er zum Verständnis bestimmter Zusammenhänge und zur Bewältigung seiner Aufgabe benötigt.

Gegenüberstellung: Kommentierter Bericht vs. Click & Call

Kriterium	Kommentierter Bericht	Click & Call
Zeitbedarf (bis zur Weitergabe von Information)	Groß, da der klassische Dreischritt vollzogen werden muß: <i>Analyse</i> der Daten, <i>Auswahl</i> (Selektion) der Ergebnisse (Tabellen und Graphiken) und <i>Kommentierung</i> . Letzteres will wegen des oft heterogenen Empfängerkreises wohlüberlegt sein.	Klein, da die Erstellung der Tabellen und Graphiken automatisiert und die Kommentierung „ausgelagert“ ist (Call). Kein Warten auf das „Eintrudeln“ des letzten Kommentars. Kommentierung wird durch den Kunden bei Bedarf „abgerufen“.
Empfängerorientierung	Begrenzt, falls nur ein Bericht erstellt wird.	Hoch, da Empfänger selbst die Auswahl der Information /Navigation im System übernimmt (Click) und die Interpretation der Daten im persönlichen Gespräch erfolgt (Call).
Eigeninitiative	Erfordert weniger Eigeninitiative (Bringschuld), da die Auswahl der Ergebnisse und die Interpretation der Daten (Kommentierung) vorliegt (Verständnis- und Detailfragen bleiben zur Rücksprache!).	Erfordert hohe Eigeninitiative (Holschuld), bei der Auswahl der Daten (Click) und der Interpretation der Ergebnisse (Call).
Kommunikation	Verleitet dazu, Kommunikation zu unterdrücken, da davon ausgegangen wird, daß bereits alle wesentlichen Informationen vorliegen. (Annahme, daß der Schreiber des Berichts nicht mehr weiß, als schon vorliegt!).	Zwingt zur Kommunikation zwischen Berichtsempfänger und Controller, da Kommentierung fehlt. Dadurch erhält der Controller die Gelegenheit, auch komplexe Zusammenhänge verständlich zu machen, die in einer Kommentierung allenfalls verkürzt und pauschal dargestellt werden könnten. Vermeidung von Fehlinterpretationen und Mißverständnissen.
Qualität der Analyse	Bestimmt der Schreiber des Berichts. Begrenzt wegen knappen Ressourcen an Zeit und an „Analysten“: Analyse erfolgt in kurzer Zeit durch wenige Personen (organisatorische Voraussetzung! Nicht alle Kommentare können im Bericht berücksichtigt werden).	Bestimmt der Empfänger. Keine Engpässe von Zeit und Analysten. Analyse der Daten erfolgt nach Freigabe der Tabellen und Graphiken durch viele Personen/Experten. Detailwissen (Calls, so viel wie gewünscht!) ergeben das Gesamtbild.

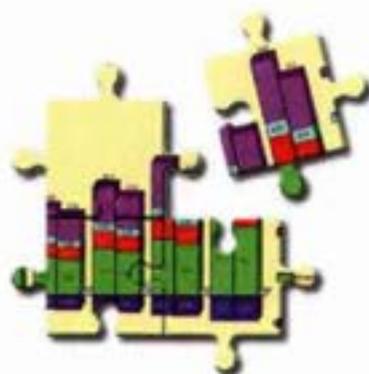
Erfahren Kompetent International **Individuell**

„Passt!“

Zielgerichtete Führungsinformationen können nicht als fertige Lösungen von der Stange gekauft werden, sondern müssen den firmenspezifischen Analyse- und Planungsbedürfnissen angepasst sein.

Mit unseren Management-Informationssystemen setzen wir nicht nur auf unsere Software. Consulting und Support sind weitere wichtige Bausteine, um die für Sie optimale Lösung zu finden.

Mehr über MIK, unsere Produkte und viele zufriedene Anwender finden Sie unter www.mik.de



MIK

**Management
Information
Kommunikation**

MIK AG · Unterseestraße 4 · D 78479 Reichenau
Tel +49-7531-9835-0 · Fax +49-7531-9835-98
info@mik.de · www.mik.de

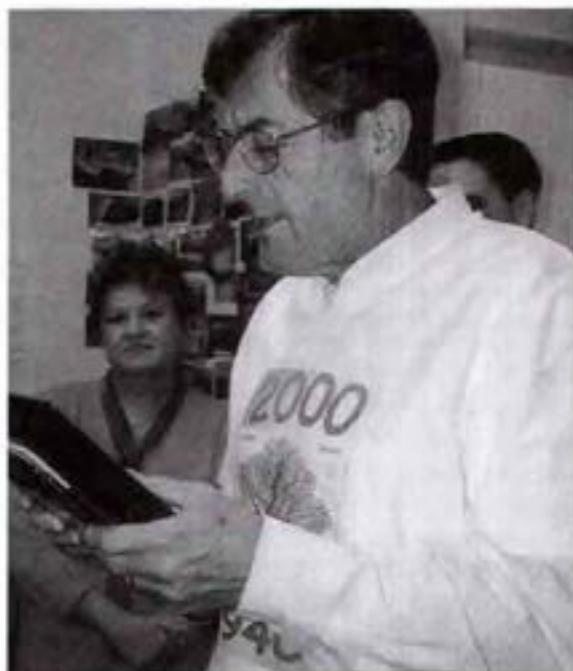
Unsere Erfahrungen mit Click & Call

Click & Call bietet die Möglichkeit, einem heterogenen Empfängerkreis ohne Zeitverzug eine Fülle von visueller Information in Form von automatisch erzeugten Graphiken und Tabellen zur Verfügung zu stellen. Ein Schlüsselement ist die auf die Besonderheiten eines Unternehmens zugeschnittene Struktur, die den Kunden zielsicheres Navigieren (Click) und Auffinden der gewünschten Information ermöglicht. Hintergrundinformation wird via Call direkt beim zuständigen Controller abgerufen. Dieser hat im persönlichen Gespräch die Möglichkeit, u. U. komplexe Sachverhalte am Informationsbedarf des Anrufers orientiert darzustellen. Im Vergleich zum kommentierten Bericht werden damit Mißverständnisse vermieden, die aus verkürzter und pauschaler Kommentierung entstehen könnten. Die Suche nach allgemeinverständlichen Formulierungen entfällt wie auch der gesamte Abstimmprozess bei der Kommentierung durch mehrere Autoren. Diese Zeit kann zur Analyse und für Gespräche mit den Kunden verwendet werden. An die Stelle der Bringschuld des Controllers tritt eine Holschuld des Kunden. Der Kunde bestimmt seinen Bedarf an Informationen. Click & Call bietet ihm die Möglichkeit, diese Informationen an seinen Bedürfnissen orientiert zu erhalten.

Danksagung: Ich danke den Herren **Dr. Blazek** und **Dr. Heil** für die Anregung zu diesem Artikel und die Durchsicht des Manuskriptes. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	04	07	G	F	
--	----	----	---	---	--



Dr. Alfred Blazek, Stv. Vors. des AR der Controller Akademie AG, neben Christa Kießling

INDIVIDUELLE EXCEL-LÖSUNGEN ZUR CONTROLLING-UNTERSTÜTZUNG

– Erfahrungen aus Anwendungen in der Lebensmittelindustrie

von Ernst Fischer, Augsburg

1. Ausgangslage

In der Lebensmittelindustrie haben Statistiken und Kalkulationen einen besonderen Stellenwert im Controlling; begründet in der Komplexität der Wertschöpfungsprozesse, der Hochwertigkeit der Produkte und dem schnellen Wandel der Verzehrsgewohnheiten in einem hart umkämpften Markt. Auch mittlere Unternehmen haben in der Regel einige hundert Kunden mehrmals wöchentlich zu beliefern, mit einem Sortiment von mehreren hundert Artikeln mit teilweise recht unterschiedlichen und komplexen Kostenstrukturen und saisonalen Mengenschwankungen. Hinzu kommt eine uneinheitliche Leistungsstruktur, resultierend aus dem schier unerschöpflichen **Einfallsreichtum der Handelspartner, wenn es um die Preis- und Konditionengestaltung geht**. Erhebliche Potenziale sind auch in der Hochwertigkeit der Produkte in Verbindung mit strengen lebensmittelrechtlichen Regelungen und Kontrollen verborgen und können nur durch statistische Qualitätskontrollen, Schulungs- und organisatorische Maßnahmen optimiert werden. Diese Bedingungen führen zu einer **regelrechten Explosion der Erfolgsfaktoren, was die Erfolgsherbeiführung erschwert, zugleich aber auch eine besondere Herausforderung für gute Controller darstellt**. Diese werden in der Branche händierend gesucht und sind schwer zu finden, weil sie gleichzeitig lebensmittelwirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und EDV-Anwenderkenntnisse mitbringen sollten. Neben den Finanzdaten ist ein großes Volumen an

Mengen- und Produktkenndaten zu bewältigen, und in beiden Fällen bringt die Beschäftigung mit den so genannten unsichtbaren Potenzialen weit mehr als die Analyse gebuchter Informationen, unabhängig davon, wie ausgefeilt die Methoden auch sein mögen.

2. Kostenrechnung in der Kritik

Parallel zur extremen Bandbreite der Unternehmensstrukturen gibt es in der Branche eine offenbar unendliche Zahl von **IT-Philosophien**. Vereinfacht ausgedrückt: manche machen so gut wie nichts, andere betreiben einen kuriosen Aufwand. Die Wahrheit dürfte irgendwo in der Mitte liegen. In diese Richtung weist auch die Tatsache, dass sich diverse mittelständische Unternehmen im Schatten der großen Konzerne eine sehr gute Marktstellung erarbeitet haben. Aber auch einige Großunternehmen **streben wieder nach mittelständischen und dezentralisierten Informationsstrukturen**, nachdem sie mit den Lösungen, die einen einheitlichen Datenfluss für alle Managementaufgaben anstreben, nicht die im Markt erforderliche Flexibilität erreichen. Speziell aus den Kostenrechnungen **fehlen schnelle Entscheidungshilfen im Tagesgeschäft**, weil die meisten Systeme buchungsorientiert arbeiten und auch eventuell vorhandene Planungsrechnungen in der Regel nicht für schnelle Simulationen geeignet sind. In die Kundengespräche fließen oft nur allgemeine Argumente und schön-gerechnete Kalkulationen, denn jeder Kostenrechner kennt die Situation, dass



Ernst Fischer, Betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung, Augsburg
e-Mail: fischer.konzept@t-online.de

seine Kalkulationen „nicht marktgerecht“ deklariert werden. So bleibt es im Grunde dabei, dass der Verkauf für Umsatz sorgt und das Rechnungswesen stellt anschließend fest, was es gebracht hat. Im heutigen Wettbewerb ist das nicht nur völlig unzureichend, sondern auch gefährlich.

3. Die Excel-Vision

Mit Excel wurde eine Vision verwirklicht, geboren aus einer Situation, die manchem Leser dieses Beitrags nicht gänzlich unbekannt sein dürfte. Ein Unternehmer hat es wie folgt umschrieben: „Wir haben eine gute Marktstellung und einen modernen Betrieb. Für die Informationsgewinnung haben wir kräftig in Hard- und Software und auch in Personal investiert. Trotzdem fehlt im Tagesgeschäft die unmittelbare rechnerische Unterstützung. Das Problem ist, dass **die Entscheidungen mit der größten Erfolgswirkung nicht monatlich, sondern viertelstündlich fallen, nämlich in den Kundengesprächen**. Wir brauchen ein System, das uns zeigt, wo wir Geld gewinnen oder verlieren. Bei jedem Kunden, bei jedem Produkt, jederzeit und auf Knopfdruck“.

4. Mit Excel geht das nicht!?

Excel besticht durch einfache Bedienung, die Vielzahl der Funktionen, schnelle Rechen-, Sortier- und Filterroutinen und eine leistungsfähige Makrosprache. In der betrieblichen Praxis wird Excel jedoch kaum für größere Rechenwerke vorrangig

eingesetzt, sondern fristet sein Dasein mehr oder weniger als „Schreibmaschine plus Kolonnenaddition“. Zu dieser Situation hat Microsoft nicht unwesentlich selbst beigetragen. Durch die zahllosen Updates zieht sich wie ein roter Faden die Umsetzung der Wünsche von Anwendern, die Excel hauptsächlich für die Konsolidierung von Verkaufsstatistiken und ähnliche Schulbeispiele einsetzen. Im Prinzip wird der Karteikasten auf den PC übertragen, der Datenträger fungiert als Aktensersatz. Wer sich bemüht, spart vielleicht doch den Gang zum Aktenschrank und das Blättern im Papier, verliert aber ähnlich viel Zeit mit Suchen in Dateien, Blättern und Tabellen. Diese sind mit Formeln und Verknüpfungen überladen, im Netzwerk gibt es Kollisionen, und wenn jemand ein paar Formeln löscht, bricht alles zusammen. An dieser Stelle heißt es dann fast zwangsläufig: „mit Excel geht das nicht“, vornehmlich dann, wenn diese **Eigenentwicklungen der eigenen EDV-Abteilung oder dem großen Softwarepartner ohnehin ein Dorn im Auge sind**. Es gibt aber auch Hinweise auf einen Trend in die Richtung der „aufgesetzten Systeme“, zumal sich die frühere Angst vor Schnittstellen technisch erledigt hat. Für den Einsatz von Excel für große Rechenwerke sind allerdings einige Regeln zu beachten, ohne die eine rationelle Lösung nicht zustande kommt:

- ➔ Die Kapazität am erwarteten Bedarf ausrichten und in kleine Dateien aufteilen.
- ➔ Tabellen nicht mit Formeln und Verknüpfungen bestücken, sondern makrogesteuert rechnen lassen. Dazu wird ein Formeldepot angelegt.
- ➔ Resultate nicht an die Quelldaten anbinden, sondern in temporären Fülldateien ermitteln.
- ➔ Nicht über Excel-Befehle bearbeiten, sondern eine eigene Bedieneroberfläche schaffen.

5. Temporäre Fülldatei leert Aktenschranke

Die temporäre Fülldatei entspricht der konsequenten Umsetzung der Möglichkeiten, die eine Basissoftware wie Excel eröffnet: Resultate werden nicht mehr gespeichert, sondern bei jedem Zugriff in einem aufgesetzten Rechenwerk neu erstellt. Die Folge ist eine drastische Reduzierung des Speichervolumens und eine erhebliche Erhöhung der Geschwindig-

keit. Außerdem entfallen in solchen Lösungen die sonst üblichen separaten Arbeitsschritte zur Datenverarbeitung. **Die bisherige Arbeitsgewohnheit wird umgedreht:** die Hauptarbeit, nämlich das Rechnen, verliert den Charakter des Vorgangs. **Mehrfachberechnungen werden zugunsten der Bedienerunabhängigkeit in Kauf genommen**, denn in dieser Struktur ist Excel eine Rennmaschine. **Excel ist intranetfähig**, wenn die Zugriffsberechtigten die Fülldateien in ihren Datenordnern haben und die Quelldaten-Nachfüllung von zentraler Stelle aus erfolgt. Eine andere Möglichkeit ist die automatisierte dauerhafte Quelldaten-Zwischenablage, weil dann die Speicher- und Zugriffsvorgänge getrennt ablaufen können. In solchen Systemen ist die Vision verwirklicht, wichtige Informationen sekundenschnell in den unmittelbaren, papierlosen Zugriff zu bringen.

6. Kostenrechnungsmodell

6.1 Kostenrechnungs-Ziele:

Eine Kostenrechnung kann eigentlich nur ein Ziel haben: permanente Ergebnisverbesserung. Wer etwas verbessern will, muss etwas verändern. Dabei steht die Entwicklung der Kundenertragswerte an erster Stelle, denn das ganze Geld kommt von den Kunden, während **Produkte lediglich das Vehikel sind, um die Erfolgsquelle Kunde zu steuern**. Nicht die Preise sind das Kernproblem, sondern die kombinierte Wirkung aus Artikel-mengen, deren Deckungsbeiträge und den Kundenkonditionen auf das Vollkostenergebnis einzelner Kunden. Erfolgsverbesserung kann nur funktionieren, wenn der **Schulterschluss zwischen dem Verkäufer und dem Controller** gelingt, so dass sie gemeinsam an der Entwicklung der Kundenwerte arbeiten.

6.2 Controlling-Einbindung:

In den meisten Unternehmen wird Controlling als Institution empfunden. Es sollte aber mehr ein **übergreifendes Denken** sein. **Der Controller holt den Verkäufer an den Bildschirm**. Gemeinsam überlegen sie: „Wie könnte es sein?“, **dann wird es durchgerechnet. Danach wird der Verkäufer auf den Kunden „losgelassen“**. In der Fortsetzung hat der Verkäufer seine Kundenerfolgsrechnungen jederzeit im Bildschirmzugriff, um die Struktur des Kundenwert-

mix (Abbildung) während eines Telefonats im Sichtfeld zu haben, oder um es sich **vor einem Kundenbesuch einzuprägen**. In einem Anwendungsfall wurden regelrechte Rollenspiele initiiert, in denen sich die Verkäufer ein Kundenwertmix einprägen. Mit großem Erfolg.

6.3 Kostenansatz:

In der Kundenertragswertsteuerung stören alle Kostenelemente, die aus fehlender oder schwankender Kapazitätsauslastung resultieren. Deshalb wird im Steuerungsmodell nicht mit der Ist-Auslastung gerechnet, sondern mit der Ist-Kapazität in der vorhandenen technischen Möglichkeit. So werden z. B. die Abschreibungen nicht monatsfix als absoluter Betrag eingesetzt, sondern auf das mit der Anlage in der geschätzten betrieblichen Nutzung mögliche Output. Dadurch wird der Kostensatz je Einheit konstant, der Fixbetrag je Monat variiert mit der Menge. Die Behandlung der Kostenart (variabel, fix oder semivariabel) bleibt davon unberührt. Dass sich dieser Ansatz möglicherweise nicht ganz mit der klassischen Kostenrechnungslehre deckt, sollte nicht stören, wenn es etwas nützt. Dazu gibt es praktische Erfahrungen, die weit über das hinausgehen, was sich manche Kostenrechner überhaupt vorstellen können. So hat sich ein mittleres Unternehmen in einem Landesvergleich, an dem 19 Unternehmen beteiligt sind, innerhalb von 3 Jahren ohne Veränderung in der Produktionsstruktur von Rang 17 über Rang 8 auf Rang 2 hochgearbeitet. Die wesentlichen Änderungen bestehen darin, dass neue Kunden gewonnen wurden und dadurch die Verhandlungsposition insgesamt verbessert wurde, dass die Verkäufer in die Systematik der Kundenerfolgsrechnung eingebunden sind, und dass laufend Simulationsrechnungen durchgeführt werden.

6.4 Kosten hinterlegen, nicht buchen:

Das Kostenmodell arbeitet im Betriebsbereich überwiegend mit genormten Kostenelementen, im Vertriebsbereich mit hinterlegten Daten, weil die Kundenkonditionen nur kundenweise sinnvoll darstellbar sind und außerdem eine buchhalterische Zuordnung viel zu aufwändig ist. Für die Leistungsseite (Absatzmengen und Erlöse je Kunde je Artikel) wird eine Klick-Schnittstelle zur Faktura-Software eingerichtet und in der Regel monatlich, bei Bedarf öfter, aktualisiert.

Geschwindigkeit ist Trumpf, Genauigkeit ist eine relative Größe, denn die Praxis zeigt immer wieder, dass eine unvoreingenommene sorgfältige Schätzung der Wahrheit erstaunlich nahe kommt. Auf diese Weise schaffen wir eine Simulationsroutine, in der über alle Kostenverteilungen, Rezepturen, iterative Hilfskostenstellenumlage usw. in 2 Minuten die Veränderung des Betriebsergebnisses gerechnet ist, und in der Kundenerfolgsrechnung alle 4 Sekunden ein anderer Kunde neu durchgerechnet ist. Diese Geschwindigkeiten kennen wir in anderen Systemen nicht, sie sind aber für den erwähnten Schulterschluss mit dem Verkäufer entscheidend. Denn Zeit ist Geld, und wir folgen gerne dem Werbeslogan eines Kunden: „Wahre Größe ist Geschwindigkeit“.

6.5 Unternehmensindividuelle Kostenrechnungstheorie:

Das Kostenrechnungsmodell ist bewusst nicht auf Übereinstimmung mit der Buchhaltung ausgerichtet. Vielmehr soll es ein Erfolgskatalysator sein, in dem das so genannte Erwägungsprinzip Platz greift. Der Kostenrechner soll durch Simulationen herausfinden, wie er sein System bestücken muss, damit seine Vorhersagen zutreffen. Wegen der Verschiedenheit der Unternehmen plädieren wir für eine unternehmensindividuelle Kostenrechnungstheorie, in der nur der Erfolg zählt. Viele Kostenrechner leben in großer Angst vor der Fehlerüberführung. Aus dieser Lage sollten sie sich unbedingt freikämpfen, denn die Fälle häufen sich, wo stolz auf eine genaue Kostenrechnung verwiesen wird, das Unternehmen aber plötzlich am Ende ist. Die Lösung heißt „mitreißen“, etwa nach der Devise „während die anderen noch fleißig rechnen, machen wir Gewinne“, oder so ähnlich. Der Versuch lohnt, die Wirkung ist meist größer als erwartet. Das Modell ist weitgehend branchenunabhängig und unabhängig von bestehenden Systemen einsetzbar.

Projektbegleitende Maßnahmen

So einleuchtend die Vorrangigkeit der Kundenbetrachtung vor der Produktbetrachtung sein sollte, so schwierig ist es oft, in dieser Richtung ein Umdenken zu erreichen. Dabei sind hauptsächlich 3 Hürden zu überwinden:

1. Die Prosperität: Wenn es einem Unternehmen gut geht, ist die Notwendigkeit zu Verbesserungen schwerer zu vermitteln als in schlechten Zeiten. Der Lehrsatz, dass das ökonomische Prinzip unabhängig von der wirtschaftlichen Lage gilt, nützt wenig. Besser zieht die Erzählung eines Unternehmensleiters: „Wir haben das Problem der Überliquidität. Das Problem ist, dass wir nicht gelernt haben, damit umzugehen. Überlegungen, deswegen unser Rationalitätsstreben zurückzuschrauben, kommen selbstverständlich nicht in Frage“.

2. Die Subjektivität: Was besonders ins Auge fällt, wird häufig überbewertet. Wir schlagen dazu folgende gedankliche Übung vor: „Sie gehen durch Ihren Betrieb und schließen die Augen, denken nur an die Wertströme bis hin zu einzelnen Kunden. Die betriebswirtschaftliche Brille setzt dort an, wo das menschliche Auge aufhört“.

3. Der Konkurrenzkampf: Im Kampf um Marktanteile in einem ohnehin überfüllten Markt wird die Forderung, im Kundenwertmix differenziert zu agieren, häufig zunächst als Bremsklotz empfunden. Es soll natürlich ein differenziertes Forcieren sein. Dazu schlagen wir vor, eine Prämie für die Verbesserung der Vollkostenüberdeckungs-Summe abgegrenzter Kundengruppen in abgegrenzten Zeiträumen auszusetzen.

Externe Beratungsunterstützung zum Controlling bzw. zum Controllingteil Kostenrechnung muss zwangsläufig eine EDV-Lösung beinhalten, sie wird aber

nicht gut genug sein, wenn sie sich zu sehr auf den Aspekt Software bezieht. Denn jedes Rechenwerk wird immer nur eine Entscheidungshilfe sein können, und durch das Rechnen selbst ändert sich zunächst noch gar nichts. Es muss umgesetzt werden. Letztlich ist die EDV nur ein Werkzeug. Erfolgreiche Kostenrechner verbringen deshalb mehr Zeit im Betrieb als im Büro, erfolgreiche Controller sind vor allem stark in der Kommunikation.

Somit haben wir als Berater 3 Zielgruppen, denen wir in etwa folgendes sagen wollen:

Den Top-Managern: Vom Erfolg überzeugt sein, nicht nur darauf hoffen. Erkennen, dass die Frage, ob sich ein Produkt lohnt, nur auf der Kundenebene relevant ist. Erkennen, dass ein Kundenwert nicht schätzbar ist, sondern permanent gerechnet werden muss. Nicht an die Allmacht von EDV-Systemen glauben.

Den Kostenrechnern: Den Mut haben, sich von der Buchhaltung zu lösen. Mitreißen, nicht Kosten beweisen. **Sich die Verkäufer zu Freunden machen.** Mehr mit dem beschäftigen, was sein könnte, als mit dem, was ist oder war. Erkennen, dass in der Leistungsseite ungleich größere Potenziale schlummern als in den Kosten.

Den Verkäufern: Für jeden Kunden eine eigene Wertschöpfungs-Strategie entwickeln. Auf der Basis des aktuellen Kundenwertmix differenziert argumentieren, Alternativen bieten (im oberen Deckungsbereich forcieren oder im unteren bremsen hat den gleichen Effekt). Den Kunden einbinden in das Bemühen, ein möglichst hohes Kundenergebnis zu realisieren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	07	39	V	S	K

Vgl. zum Thema Verkäufer und Controller das Controlling-Beispielheft 1 „Verkauf & Marketing“, verfasst von Verkaufstrainer Jürgen Gerhardus und Controlling Trainer Albrecht Deyhle. Die behandeln zusammen auf 120 Seiten sinngemäß genau dieses Thema. Zu beziehen zu € 49 Tel. 08153 – 8041 Verlag für ControllingWissen, Wörthsee-Ettersschlag

Artikelmengen	Deckungsbeiträge	Vollkostendeckung
Konditionen:	Erlösabhängig	Mengenabhängig
		Monatsfix
KUNDENERGEBNIS		

Kundenwertmix



Prof. Dr.-Ing. habil. Wilhelm
Dangelmaier



Dipl.-Wirt.-Ing. Christian Kösters



Dr. Stephan Kress

WISSENSBASIERTES ÄNDERUNGSMANAGEMENT

für Kennzahlensysteme im Strategischen Controlling

von Wilhelm Dangelmaier, Christian Kösters, Stephan Kress, Paderborn

Einleitung – Motivation

Die heutigen Märkte, auf denen Unternehmen agieren, sind durch hohen Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. „Die Wettbewerbssituation des Industriezeitalters verändert sich in die des Informationszeitalters.“ [KN97, S. 2] Dieser Wandel verlangt von Unternehmen neue Ideen, Methoden und Strategien zur Unternehmenssteuerung, um sich gegenüber der Konkurrenz dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu sichern. Insbesondere das Controlling ist durch seine die Unternehmensführung unterstützenden Aufgaben stark am Prozess der Unternehmenssteuerung beteiligt (vgl. [Hor98, S. 111]).

Strategien zur Unternehmenssteuerung kann das Management aber nur dann entwickeln und verfolgen, wenn die entscheidungsrelevanten Informationen zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt und der Erfolg der Strategie permanent mit geeigneten, vom Controlling der Unternehmung konzipierten Hilfsmitteln überwacht werden kann. Um dies zu gewährleisten, werden Kennzahlen definiert und überwacht. Diese wirken innerhalb von Kennzahlensystemen zusammen, die aus einer Vielzahl von berechneten und absoluten Werten bestehen. Es ist eine Auf-

gabe des Controlling, insbesondere des Teilbereichs Strategisches Controlling, dafür zu sorgen, dass das bzw. die aktuell angewandten Kennzahlensysteme permanent den neuesten Anforderungen der Unternehmensführung entsprechen. Kennzahlen stellen damit eine wichtige Wissensbasis eines Unternehmens dar. Das zugehörige Wissen zu den Kennzahlen und -systemen in Form der Definitionen, Berechnungen, Änderungsprozesse muss daher dokumentiert und für das gesamte Unternehmen in geeigneter Weise zur Verfügung gestellt werden.

Da die Kennzahlen einer Unternehmung zudem permanenten Veränderungen unterliegen, ist es nötig, den Prozess der Kennzahlenveränderungen unter Beachtung einer Versionsverwaltung zu beschreiben und zu formalisieren. Die aktuellen Kennzahlen sollen allen Mitarbeitern eines Unternehmens auf einer Kommunikationsplattform zur Verfügung gestellt werden, so dass eine einheitliche semantische betriebswirtschaftliche Begriffsbildung¹ gewährleistet wird. Darüber hinaus sollte die dynamische Entwicklung einer Kennzahl auch über den Zeitverlauf nachvollziehbar sein.

Der nachfolgende Artikel stellt daher ein wissensbasiertes Änderungsmanage-

ment vor, welches sowohl das mit den Kennzahlen verbundene Datenwissen eines Unternehmens (Definitionen, Berechnungen etc.) als auch das erforderliche Prozesswissen (Änderungs-/Anpassungsprozesse etc.) dokumentiert und über eine eigens entwickelte Intranet-Lösung allen Unternehmensmitarbeitern bereitstellt. Dadurch werden die Zusammenhänge zwischen den Daten und Prozessen im Unternehmen leichter erkennbar und das Wissen über Kennzahlen, Zusammenhänge und Änderungsprozesse der gesamten Unternehmung standardisiert. Entwickelt und erprobt wurde das wissensbasierte Änderungsmanagement in Kooperation des Heinz Nixdorf Instituts, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik insb. CIM der Universität Paderborn, und der Infracor GmbH, einem Tochterunternehmen der Degussa AG.

Kennzahlen(-systeme) als Controllinginstrument

Das Controlling ist ein unterstützendes Subsystem der Führung, welches Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert (vgl. [Rei95, S. 1f]). Als Ziele des Controlling sind somit u. a. die Unterstützung der Planung, die Koordination einzelner Teilbereiche und die

Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse zu sehen. Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele sind die Informationsbeschaffung, -analyse, -beurteilung sowie -aufbereitung. Aufgabe des Controllings ist es damit u. a., die als relevant angesehenen Informationen von allen Entscheidungsebenen einer Unternehmung abzurufen, zentral zu verarbeiten und anschließend in den gewünschten Verdichtungsstufen an die Unternehmensleitung sowie an die anderen Entscheidungsebenen in der Unternehmenshierarchie weiterzuleiten (vgl. [Rei95, S. 7]).

In der Literatur wird in der Controlling-Konzeption dazu zwischen den operativen Aufgaben (operatives Controlling) und den strategischen Aufgaben (strategisches Controlling) differenziert (vgl. [Lie99, S. 10ff]). Die Aufgabe des strategischen Controllings liegt u. a. in der strategischen Analyse des Marktes und der Beurteilung der Stellung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz. Weiterhin gehört es zu den Aufgaben des Strategischen Controlling, geeignete Kennzahlen² zu definieren, die dem Management für eine effektive Unternehmenssteuerung dienen. Die bestehenden Kennzahlen(systeme) im Unternehmen müssen dazu ständig an neue interne und externe Anforderungen angepasst werden, so dass das Unternehmen immer anhand dieser Stellgrößen gelenkt werden kann. Kennzahlen werden dem Management dazu in Form verschiedener aggregierter Berichte, ausgerichtet auf die unterschiedlichen Management-Ebenen, zur Verfügung gestellt.

Laut Horváth gehören Kennzahlen zu den „...klassischen Instrumenten des Controllings, weil mit ihrer Hilfe die Informationsversorgung in einer für das Management adäquaten Weise („Führungsinformationen“) erfolgen kann.“ [Hor98, S. 547] Kennzahlensysteme³ sollen verwendungsorientiert eingesetzt werden. Lachnit [Lac79, S. 224ff] gibt zwei Typen an:

- 1) **Analysekennzahlensysteme:** Entstehen durch iterative Zerlegung eines Sachverhalts in seine Elemente (z. B. bei Rentabilitätskennzahlensystemen (DuPont)).
- 2) **Steuerungskennzahlensysteme:** Werden aufgebaut durch stellspezifische Splittung der Unterneh-

mensziele. Diese Systeme enthalten Zielwerte und mögliche Zielabweichungen als Vorgabeinstrumente.

In der Praxis werden oft das DuPont-, Balanced Scorecard-, ZVEI⁴- und RL⁵-Kennzahlensystem eingesetzt. Die verschiedenen Kennzahlensysteme bedienen sich verschiedener Darstellungsformen und sind aufgrund ihrer Vor- und Nachteile für unterschiedliche Anwendungsgebiete geeignet (vgl. Tabelle 1).

Management von Änderungen

Änderungen von Kennzahlen oder -systemen eines Unternehmens können als Geschäftsprozesse abgebildet werden. Geschäftsprozesse werden meist semi-formal mit Hilfe einer **Prozessmodellierungsmethode**, beispielsweise der **ereignisgesteuerten Prozesskette** (EPK (vgl. [Sch98])), dargestellt.

In vielen Unternehmen wird die Komplexität von Änderungen nicht hinreichend berücksichtigt, sie werden vielmehr nur als einfacher formaler Akt angesehen. Diese enge Sichtweise kann zu langsamen und uneffizienten Abwicklungsprozessen führen. Um dies zu vermeiden, ist eine Vorgehensweise erforderlich, die es den beteiligten Mitarbeitern erlaubt, die nötigen Änderungen systematisch umzusetzen. Dadurch werden Zeit und somit auch finanzielle Mittel in der Unternehmung eingespart. Es ist daher sinnvoll, **wiederkehrende Änderungsprozesse** in Unternehmen aufzunehmen und nach Möglichkeit mit einer **geeigneten Modellierungsmethode** formal zu dokumentieren und zu standardisieren. Im Controlling gehören zu Änderungsprozessen Aufgaben wie z. B. die Anpassung von Plantarifen oder die Einführung bzw. Anpassung von Kennzahlen. Solche Prozesse sind oft abteilungsübergreifend. Das heißt, es sind verschiedene Mitarbeiter an ihnen beteiligt, die u. U. unterschiedliche inhaltliche Auffassungen z. B. bei der Definition der Kennzahl haben. Wenn daher Änderungsprozesse von Kennzahlen und Kennzahlensysteme dokumentiert werden und somit Vorgehensmodelle existieren, die den beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung stehen, können die Änderungsprozesse strukturiert und damit effizient durchgeführt werden.

In Unternehmen ist Wissen über Produkte, Technologien, organisatorische Abläufe/Regeln und das individuelle Wissen der Mitarbeiter vorhanden (vgl. [Sch98, S. 63]). „Diese Wissensbasis zu dokumentieren, zu speichern, nutzbar zu machen und zu erweitern, ist Aufgabe des Wissensmanagements.“ [Sch98, S. 63] Es müssen zum einen Methoden zur Akquisition von Wissen und zum anderen geeignete Formen gefunden werden, das gesammelte Wissen zu speichern und letztendlich an die betroffenen Mitarbeiter zu transferieren. **Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens stellen ein wichtiges Wissen dar**, welches analysiert und optimiert werden muss. Damit dieses Wissen allen Mitarbeitern aktuell präsentiert werden kann, bietet sich die Verbreitung dieser Daten auf einer unternehmensweiten Kommunikationsplattform an.

Die Konzeption des wissensbasierten Änderungsmanagements unterscheidet zwei Wissensarten:

1. **Datenwissen in Form von Datenmodellen** z. B. ERM: Innerhalb dieses Datenmodells werden die für das zu betrachtende System relevanten Entitäten (Kennzahlen) mit ihren Attributen und Beziehungen (Kennzahlen-System) untereinander dargestellt.
2. **Prozesswissen:** Wissen über die Änderungsprozesseigenschaften und -abläufe (geeignete Modellierungsmethode: eEPK).

Mit Hilfe der von Chen entwickelten ERM Methode (vgl. [Kön98-ol]) werden die Datenmodelle (Def. Datenmodell unter [FDW + 94, S. 35]) für das wissensbasierte Änderungsmanagement erstellt.

Konzeption eines wissensbasierten Änderungsmanagements

In Abbildung 1 ist die Struktur des Konzepts des wissensbasierten Änderungsmanagement abgebildet. Anhand der abgebildeten Struktur wird das wissensbasierte Änderungsmanagement sequentiell entwickelt. Die Daten- und Prozesswissenskomponente ist durchgehender Bestandteil der drei restlichen Komponenten. Das Datenwissen in Form der Kennzahldefinitionen etc., aber auch das Prozesswissen in Form der

Darstellungsform	Anwendungsgebiete	Vorteile	Nachteile	Beispiel
Kennzahlen:				
Datenblätter	Kennzahlen	übersichtlich	statisch	Datenblätter
	Freitext, Multiple-Choice Auswahlmöglichkeit	Detaillierte Informationen möglich	nachträgliche Änderungen problematisch	
Kennzahlensysteme:				
Tabellarisch	weniger komplexe Systeme	leichte Pflege	unübersichtlich bei komplexen Systemen	Zeilenschema
	einfache mathe- matische Verknüpfungen	schnelle Änderungen	fehlende Anschaulichkeit der Zusammenhänge	
		Übersichtlichkeit bei einfachen Systemen		
Hierarchisch	weniger komplexe Systeme	Übersichtlichkeit	für komplex vernetzte Systeme ungeeignet	DuPont - Kennzahlen- system
	hierarchische Verknüpfungen	Anschaulichkeit der Zusammensetzung der Spitzenkennzahl		
	top-down Aufbauweise bottom-up Aufbauweise			
Perspektivisch	in Sichten unterteilte Systeme	erlaubt Mischformen in der Darstellungsform	nur sinnvoll, wenn mehrere Sichten vorhanden sind	Balanced Scorecard
		Übersichtlichkeit bei einfachen+komplexen Systemen		
	Kategorisierung	Fokussierungsmöglich- keit		
Systemdy- namisch	komplex vernetzte Systeme	viele Gestaltungsmög- lichkeiten	Ursache Wirkungs- zusammenhänge schwierig zu ermitteln	
		Berücksichtigung komplexer Zusammenhänge möglich	teilweise aufgrund der Komplexität unübersichtl.	

Tabelle 1: Übersicht über die gängigen Darstellungsformen für Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Änderungsprozessmodellen sowie das mit durchgeführten Änderungsprozessen verbundene Wissen ist gleichermaßen in der Versionsverwaltung, dem Daten-

modell und der Kommunikationsplattform vertreten.

In Tabelle 2 sind die für das wissensbasierte Änderungsmanagement der Kennzahlen notwendigen Bausteine zusammengefasst. Das wissensbasierte Änderungsmanagement ermöglicht es, die verschiedenen Kennzahlensysteme darzustellen, das Daten- und Prozesswissen in Form der Änderungsprozesse zu verwalten. Darüber hinaus werden für verschiedene Kennzeileinträge mehrere Versionen gepflegt, damit die Historie der einzelnen

Kennzahlen sowie auf älteren Berechnungsvorschriften basierende Berichte nachvollziehbar bleiben.

Die Kommunikationsplattform des wissensbasierten Änderungsmanagements dient als technische Plattform zur Verbreitung des gesammelten Daten- und Prozesswissens im Unternehmen.

Das Prozesswissen wird in Form der als EPKs[®] modellierten Änderungsprozesse bereitgestellt. Die entwickelten EPKs (erweiterten Prozessketten) sind relativ abstrakt gehalten, damit sie ein breites Spektrum an möglichen Anwendungsfällen abdecken. Im Einzelfall können die Prozessketten in geeigneter Weise modifiziert werden, um spezielle Anwendungsfälle abzudecken. In Abbildung 3 ist der



Abb. 1: Aufbau des wissensbasierten Änderungsmanagement

Anpassungsdokument			
Initiator:		P. Muster	
Initialdatum:		01.10.01	
Änderungs-/Anpassungsbeschreibung: Anpassung der Mietwagentarife aufgrund erhöhter Kraftstoffpreise			
Datum	Betreff	Ablaufbeschreibung	Beteiligte
01.10.01	Neuberechnung	Erhöhter Mietwagentarif mit Bereichscontrolling anhand der gültigen Vorschriften ermittelt. Neuberechnung erfolgte aufgrund der gestiegenen Kraftstoffpreise. (Anlage: Berechnung)	Bereichscontrolling
02.10.01	Abstimmungsgespräch	Tarifanpassung der Mietwagenpreise wurde vom SC überprüft und genehmigt	Strategisches Controlling Bereichscontrolling
03.10.01	Systemanpassung	Neuer Tarif in das SAP R/3 System übernommen	Rechnungswesen
03.10.01	Prozessende		

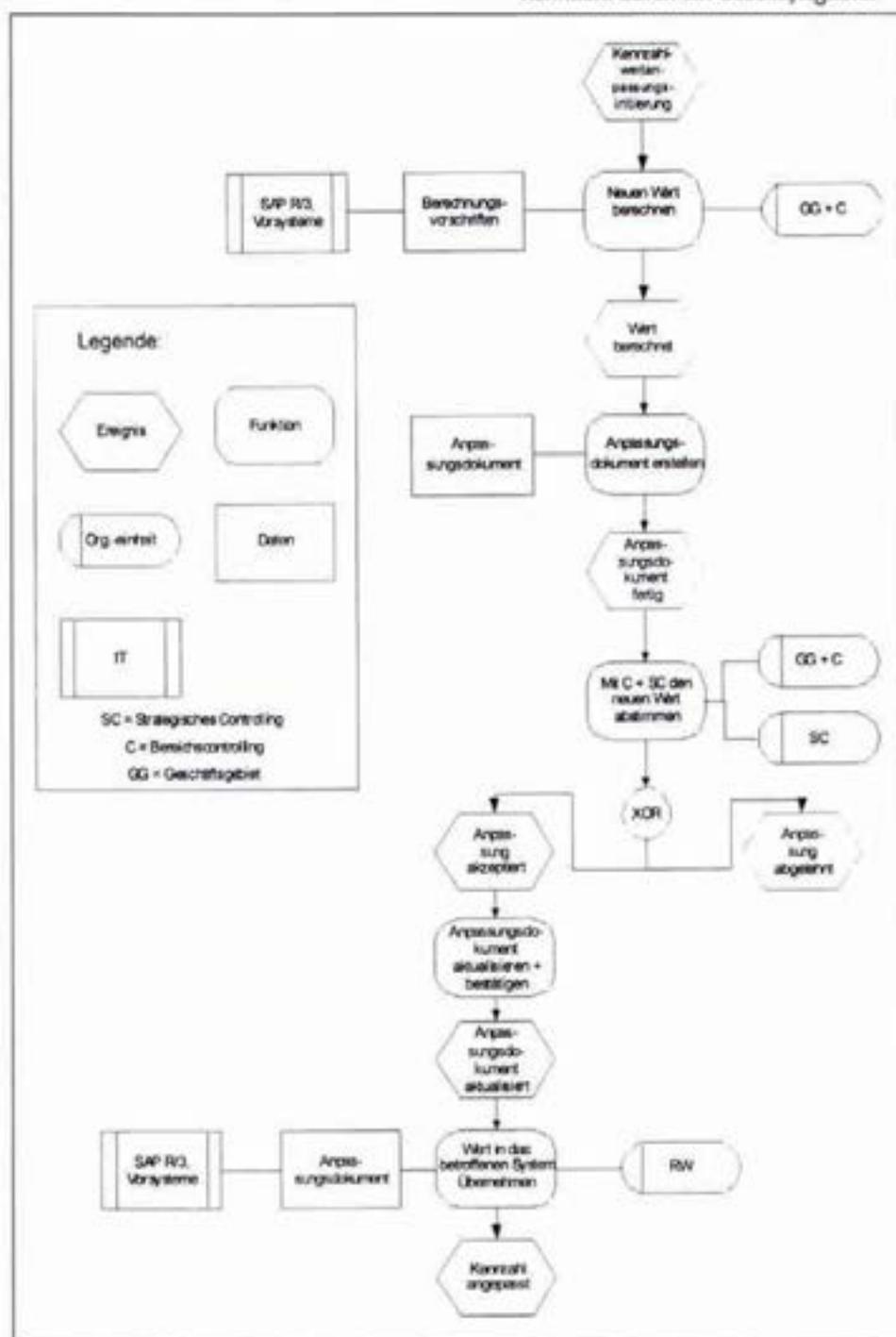
Abb. 2: Beispiel eines Anpassungsdokuments

Prozess für die Wertanpassung einer Kennzahl dargestellt. Ein Geschäftsgebiet (GG) des Unternehmens initiiert die Wertanpassung. Ein Beispiel wäre die **Tarifanpassung für eine bestimmte Leistungsart** (z. B. durch Erhöhung der Kraftstoffpreise hat die Mietwagenzentrale höhere Kilometerkosten, daher sind die Kostenstellentarife (Kostensätze) für die Leistungsart Mietwagenverleih unterjährig anzupassen). **Den Wert ermittelt zunächst das Bereichscontrolling** innerhalb des GG anhand der gegebenen Berechnungsvorschriften sowie der im SAP vorhandenen Daten. Diese Ergebnisse werden in einem **Anpassungsdokument** (siehe Abb. 2), das entlang des Änderungsprozesses alle Informationen zu dieser Kennzahl aufnimmt, festgehalten. Anschließend wird der neue Tarif mit dem Strategischen Controlling abgestimmt und gemeinsam über die Änderung entschieden. **Das Rechnungswesen übernimmt den neuen Wert in das entsprechende System** (z. B. SAP R/3). Der Anpassungsprozess ist damit beendet, das Dokument enthält den neuen Kostenstellentarif für die Leistungsart Strom.

An diesem Prozessmodell können sich alle beteiligten Mitarbeiter orientieren. Durch Hinzunahme des Änderungsdokuments bleiben alle Einzelschritte des Änderungsverlaufs nachvollziehbar. Weitere Schritte und Ansprechpartner innerhalb dieses Prozesses können jederzeit von allen Organisations-

einheiten aus dem EPK entnommen werden. Im Rahmen des Projekts entstand durch Abstraktion der verschiedenen Änderungsarten ein weiterer Prozess, welcher für eine Vielzahl von Anwendungsfällen (z. B. Neueinführung, Änderung, Löschung einer Kennzahl) einsetzbar ist. Die entwickelte Versionsverwaltung dient dazu, das gesammelte Know-how zu erhalten und eine Konsistenz in alte Kennzahlenanwendungen (z. B. Geschäftsberichte vergangener Jahre) zu bringen.

Abb. 3: EPK der Wertanpassung einer Kennzahl durch ein Geschäftsgebiet



Visualisierungsformen:
Tabellarisch
Perspektivisch (vgl. Balanced Scorecard)
System dynamisch
Hierarchisch (vgl. DuPont)
Darstellung der Änderungsprozesse
Wissensbasierte Dokumentation:
Definitionen
Berechnungsvorschriften
Kennzahlenart
Kennzahl ID
Verantwortliche
Nutzer
Werttypen
Version der Kennzahl
IT-Systeme
Dimensionen
Einheiten
Kennzahlssystemtypen
Änderungsmanagement
Verknüpfung zur Versionsverwaltung
Gestaltung und Präsentation der Änderungsprozesse
Änderungsprozesse für verschiedene Änderungsarten
Workflowmanagement
Erweiterbarkeit des Prozessrepertoires
Versionsverwaltung
Änderungsdokumentation
Wissenskonsistenz
Know how Erhaltung
Möglichkeit mehrere Versionen zu verwalten
Kommunikationsplattform:
Daten- und Prozesswissensveröffentlichung
Ausschluss konzernfremder Nutzer
Zugänglichkeit für alle Konzernmitarbeiter

Tabelle 2: Die wichtigsten Objekte der wissensbasierten Dokumentation sowie die verschiedenen zu unterstützenden Visualisierungsformen

Das in Abbildung 4 dargestellte Datenmodell lässt sich mittels MS Access umsetzen. Kern des Modells ist die **Entität Kennzahl**, die mit den anderen Attributen in Beziehung steht. **Die anderen Attribute setzen sich aus den restlichen gewünschten Wissenskomponenten zusammen.**

Folgende **Kernobjekte** des wissensbasierten Änderungsmanagements werden hierbei unterschieden:

- Die **Kennzahlen**⁷ können Bestandteil verschiedener Kennzahlssysteme sein. Die Kennzahlssysteme können wiederum durch verschiedene Systemtypen gekennzeichnet und dargestellt werden.
- **Kennzahlen** werden durch verschiedene **Werttypen** gekennzeichnet.
- Eine **Kennzahl** ist von einem be-

stimmten **Typ** (z. B. berechnete oder absolute Kennzahlen).

- Eine **Kennzahl** kann eine **Einheit** haben.
- Eine **Kennzahl** ist geprägt durch **Dimensionsmerkmale** (z. B. *Stunde, Tag, Monat; Standort, Land*), die wiederum verschiedenen **Dimensionen** (z. B. *Zeit, Ort, etc.*) angehören.
- An einer **Kennzahl** sind verschiedene **Aktoren**, die jeweils Mitarbeiter einer **Abteilung** sein können, beteiligt.
- Eine **Kennzahl** kann mehrere **Versionen** haben.
- Eine **Kennzahl** kann sich durch verschiedene **Änderungsarten** wandeln. Dabei kommen verschiedene, die Änderungsprozesse enthaltende **Vorgehensmodelle** zum Einsatz.

Mit dem Datenmodell ist es somit möglich, eine Vielzahl unterschiedlicher Kennzahlen und Kennzahlensysteme zu dokumentieren.

Prototypische Realisierung des wissensbasierten Änderungsmanagements

Die Realisierung des wissensbasierten Änderungsmanagements erfolgt in Form einer relationalen Datenbank in MS Access. Um den Zugriff der Benutzer auf die Datenbank zu regeln, wurde ein Schema entwickelt und in der Anwendung implementiert, nach dem sich die beteiligten Mitarbeiter in vier Benutzergruppen einteilen lassen. Eine Unterscheidung der Nutzergruppen ist unerlässlich, da in einem Unternehmen unterschiedliche Anwendergruppen mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen existieren. Nur Mitarbeiter mit entsprechender Kompetenz haben durch dieses Schema die Möglichkeit, Wissen in das System einzubringen und an-

schließend über die Kommunikationsplattform Intranet zu publizieren. Ansonsten besteht die Gefahr der Verbreitung von fehlerhaftem Wissen mittels der Anwendung. Die Intranet-Seiten sind für alle Mitarbeiter des Degussa Konzerns zugänglich (Leserechte). Die **Pflege und Bedienung der MS Access Anwendung** unterteilt sich in folgende Benutzergruppen:

1. **Entwickler:** Teilnehmer dieser Gruppe haben Lese- und Schreibrechte auf alle Tabellen, Formulare, Abfragen. Sie dürfen darüber hinaus auch den Quellcode der Access Anwendung einsehen und editieren. Auch das Einfügen neuer Kennzahlen ist ihnen gestattet.
2. **Pfleger Stufe 1:** Teilnehmern dieser Gruppe ist es gestattet, **neue Kennzahlen einzupflegen** sowie **bestehende zu ändern/löschen**. Sie dürfen dazu auch neue Stammdaten einpflegen sowie bestehende ändern/löschen. Das Ändern des Access Quellcodes bzw. die Nutzung der Entwicklungsumgebung ist für diese Benutzergruppe (sowie alle anderen außer Entwickler) untersagt.
3. **Pfleger Stufe 2:** Teilnehmer dieser Gruppe können neue Kennzahlen anlegen, sind allerdings in ihren Auswahlmöglichkeiten auf das gegebene Stammdatenrepertoire festgelegt. Sie dürfen folglich **keine neuen Einheiten** etc. anlegen.
4. **Leser:** Dieser Gruppe ist der Zugang zu den vorhandenen Auskunftsformularen gestattet. Sie dürfen aber nicht selbständig neues Wissen ins KVIS übertragen.

Als Kommunikationsplattform dient das **Firmenintranet der Infracor GmbH** als Teil des **Degussa-Intranets**. Die Webfähigkeit des Kennzahleninformationssystems und die damit verbundene Notwendigkeit, dynamische Internetbrowserfähige Seiten zu erstellen, wurde durch den Einsatz der **Allaire Anwendung Cold Fusion** realisiert. Die Seiten sind mit Hilfe von ColdFusion Studio 4.5 in HTML und einer serverseitigen Markup Language, oder sogenannten **ColdFusion Markup Language (CFML)** realisiert worden. ColdFusion ermöglicht dabei mittels SQL⁸-Anweisungen den dynamischen Zugriff auf verschiedene Datenbanken, so auch auf MS Access Datenbanken.

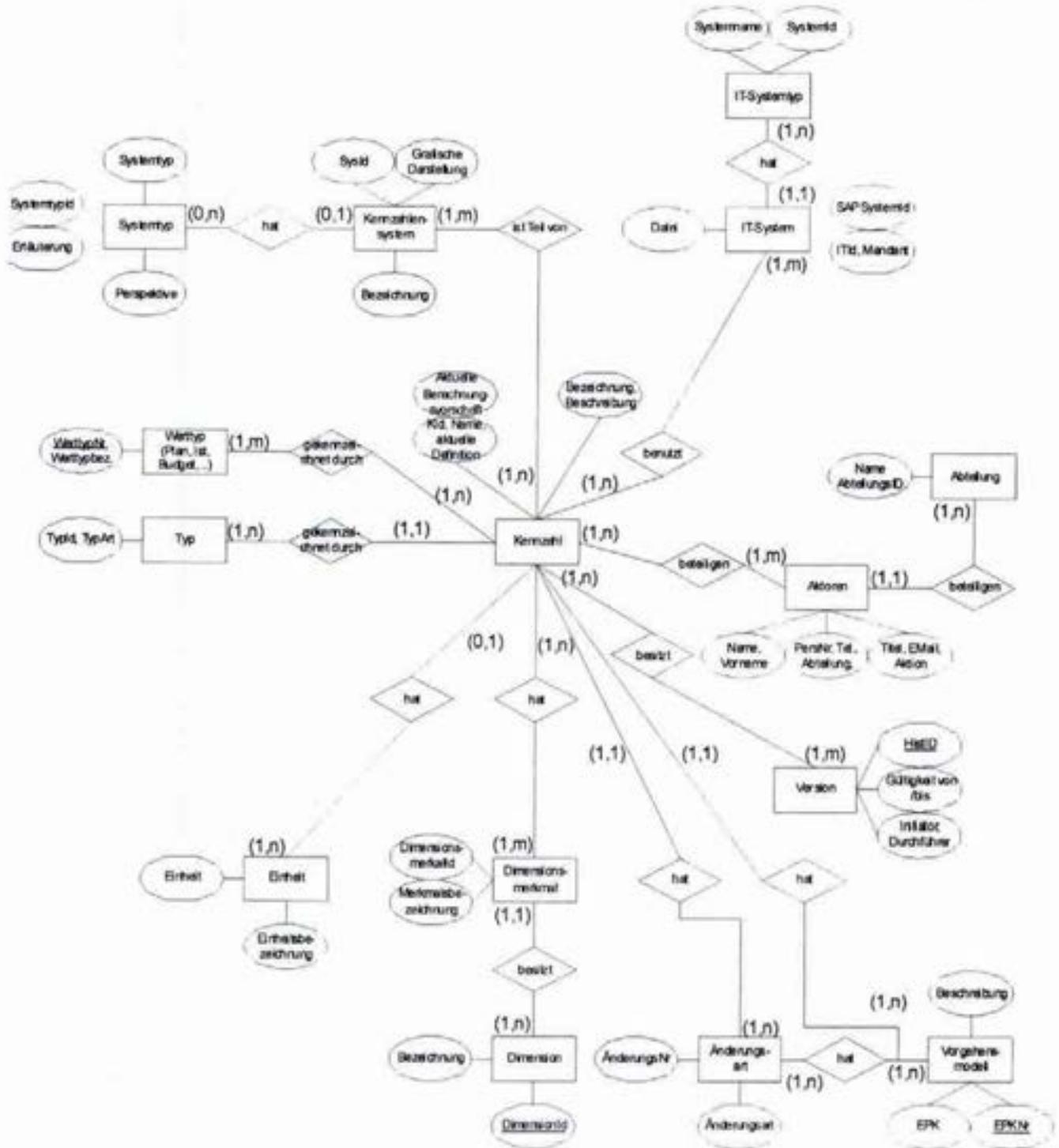
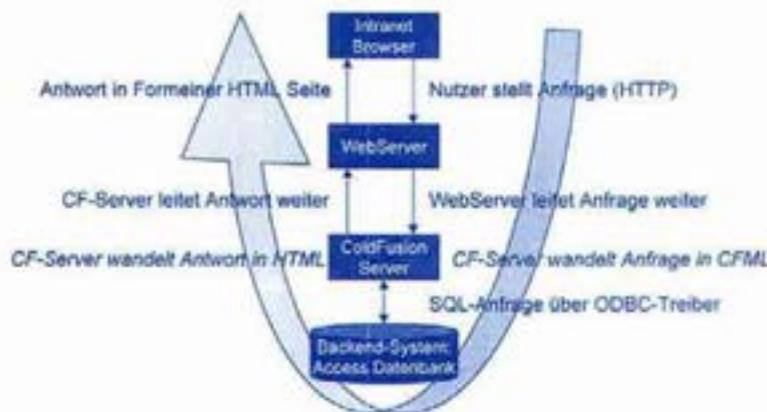


Abb. 4: Das ER-Modell des Kennzahleninformationssystems



Die gesamte Programmlogik liegt dabei auf dem Server, somit kann mit einem HTML, XML-fähigen Internet Browser wie z. B. dem Microsoft Internet Explorer 5.0 auf die dynamischen Seiten zugegriffen werden, ohne zusätzliche Applikationen auf dem lokalen Rechner zu installieren. So hat jeder Mitarbeiter des Unternehmens Zugriff auf die Informationen.

Abb. 5: Anfrage über ColdFusion Server

Kennzahlensystemübersicht

Bezeichnung	Systemtyp	
Balanced Scorecard (Beispiel aus der Literatur)	Perspektivisch	Kennzahlen
ROCE-System	Hierarchisch	Kennzahlen
Systemdynamisch (Abstraktes Beispiel)	Systemdynamisch	Kennzahlen
Zeilenschema Infracor	Tabellarisch	Kennzahlen

Abb. 6: Intranetstartseite des KVIS (Screenshot wurde vom Internet Explorer 5.0 genommen)

wird, kann ein wissensbasiertes Änderungsmanagementsystem den Einführungsprozess dahingehend unterstützen, dass Informationen zu den einzelnen geplanten Perspektiven sowie Vorgehensmodelle zur Entwicklung der Strategien hinterlegt werden. Außerdem können mit dem System die Kennzahlen den verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet und den Mitarbeitern anschaulich präsentiert werden.

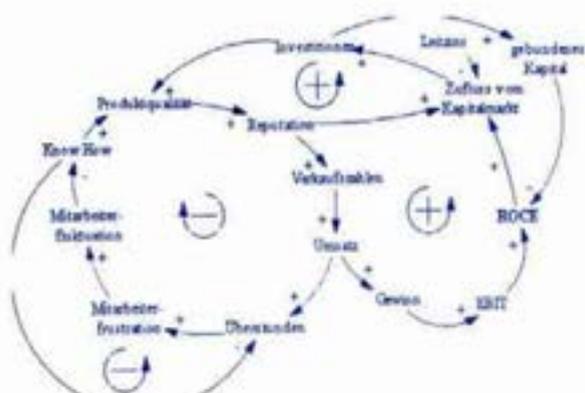


Abb. 7: Ein dynamisches Kennzahlensystem im Intranet (Screenshot wurde vom Internet Explorer 5.0 genommen)

Wie der Ablauf bei einer Anfrage durch einen Nutzer aussieht, ist in Abbildung 5 dargestellt. Die Anfrage (über den Browser) geht an den Webserver. Dieser leitet die Anfrage weiter an den ColdFusion Server, welcher diese über ein internes API in eine CFML-basierte Seite transformiert. Jetzt kann der CF-Server über den ODBC Treiber mittels einer SQL-Anfrage die nötigen Daten aus der Access-Datenbank anfordern. Die erhaltenen Daten wandelt der CF-Server anschließend wieder in HTML um und schickt sie an den Webserver, welcher diese dem Benutzer über den lokalen Browser präsentiert. Auf diese Weise stehen alle gültigen Kennzahlwissenskomponenten inklusive der aktuellen Änderungsprozessmodelle zur Verfügung.

In Abbildung 6 ist die Startseite der entstandenen Intranetanwendung abgebildet. Von hier aus kann das Wissen zu den verschiedenen Kennzahlen der einzelnen Kennzahlensysteme abgerufen werden. Eine Sitemap sowie eine Hilfe-funktion ist ebenfalls abrufbar. Die Sitemap veranschaulicht dem Benutzer die Systemzusammenhänge und erleichtert somit die Navigation innerhalb der Anwendung (Abb. 7).

Ausblick / Fußnoten / Literatur

Neben dem Haupteinsatzgebiet (der Wissensbereitstellung, -sammlung und -aufbereitung bzgl. der Unternehmenskennzahlen), des wissensbasierten Änderungsmanagements sind weitere abgewandelte Anwendungsmöglichkeiten denkbar. Falls bei einem

Wie erste Erfahrungen mit dem System zeigen, ist die notwendige grundlegende Akzeptanz der Mitarbeiter für ein derartiges System gegeben, daher ist es sinnvoll, das System weiter auszubauen. Die erste naheliegende Möglichkeit ist die Einführung einer Workflow-Komponente im Rahmen des wissensbasierten Änderungsmanagements. Mit deren Hilfe könnte ein Mitarbeiter einen Änderungsprozess initiieren und das System leitet automatisch die notwendigen Folgeschritte ein.

Unternehmen die Einführung einer Balanced Scorecard in Betracht gezogen

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	24	39	G	S	F

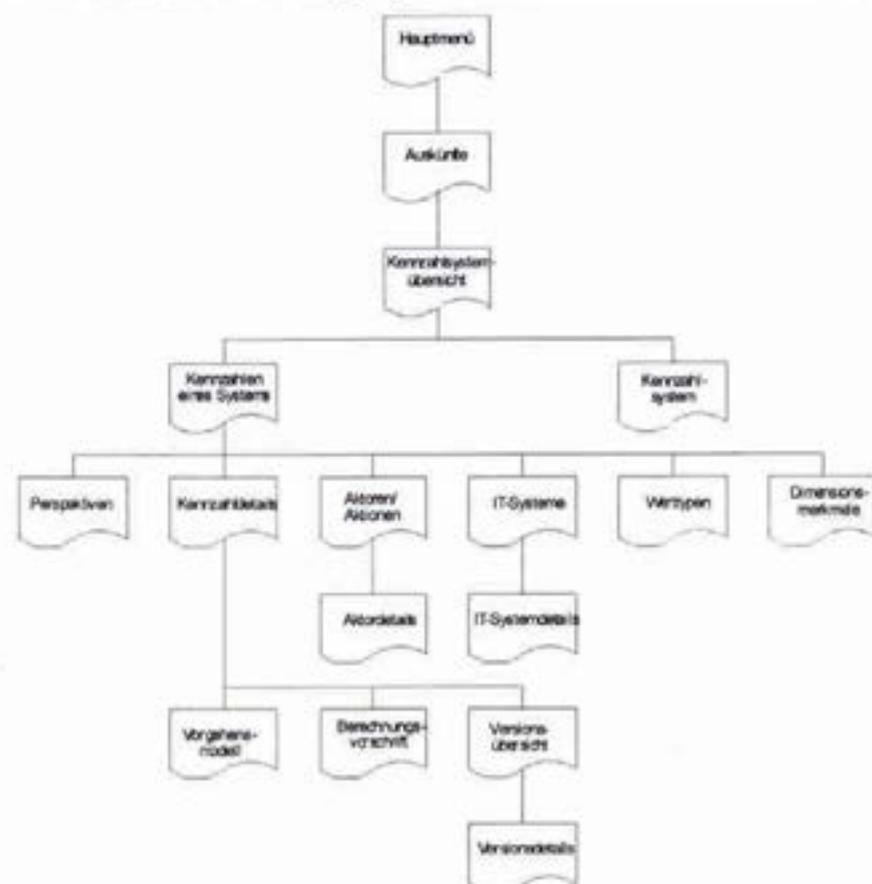


Abb. 8: Sitemap der Auskunftsfunktionen des Kennzahlenverwaltungs- und Informationssystems sowie der Intranet-Seiten

WEITERBILDUNG

ERFOLGREICH & GEWINNBRINGEND

Fachseminare der Controller Akademie



- [Z.B.] Definition des Umsatzes: Festlegung, ob es sich um den Brutto-/Nettoumsatz oder einen Außen-/Innenumsatz handelt. Eine genaue Begriffsdefinition ist in den Unternehmen häufig nicht dokumentiert oder steht in Reporting-Manuals nur einigen wenigen Fachbereichen zur Verfügung.
- [K.] Kennzahlen werden als jene Zahlen betrachtet, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen." [Rei95, S. 19]
- [H.] Horváth definiert Kennzahlensysteme folgendermaßen: „Ein Kennzahlensystem ist eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und so als Gesamtheit über einen Sachverhalt vollständig informieren.“ [Hor98, S. 540]
- [ZVEI] = Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie
- [RL-Kennzahlensystem] = Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem
- [EPK] = Erweiterte Prozesskette
- [Entitäten] sind jeweils kursiv gedruckt
- [„SQL (Structured Query Language) ist eine standardisierte Abfragesprache, die alle erforderlichen Sprachelemente enthält, um sämtliche Arbeiten, die beim Umgang mit einer relationalen Datenbank anfallen, auszuführen.“ [Phi00-ol]
- [API] = Application Programming Interface

[AS01-01] Allaire Products; unter: www.allaire.com, San Francisco, 2001

[FDW+94] Fischer, J. / Dangelmaier, W. / Wolff, R. / Herold, W. / Nastansky, L.: Bausteine der Wirtschaftsinformatik; S+W Steuer und Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1994

[FS01] Friedtag, H. R. / Schmidt, W.: My balanced Scorecard; auf CD-ROM, Haufe Mediengruppe, Freiburg, 2001

[Hor98] Horváth, P.: Controlling; Verlag Franz Vahlen, München, 1998

[Kön98-01] König, W.: DV-gestütztes Management betrieblicher Prozesse; unter: http://caladan.wiwi.uni-frankfurt.de/IWI/Veranstaltung/dvmp_98/dvmp_vorlesung/dvmp_ss98/sld001.htm; 1998

[KN97] Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen; Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

[Lac79] Lachnit, L.: Systemorientierte Jahresabschlussanalyse; Gabler, Wiesbaden, 1979

[Lie99] Liessmann, K.: Strategisches Controlling – Konzepte, Werkzeuge, Umsetzung; in: Mayer, E. / Liessmann, K. / Freidank, C. (Hrsg.): Controlling-Konzepte – Werkzeuge und Strategien für die Zukunft, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1999

[Phi00-ol] Philip, K.: Einführung in SQL Historie; unter: http://dx1.hrz.uni-dortmund.de/8001/doc1/hrz/sqlref/sqlora_1.html, Dortmund, 2000

[Rei95] Reichwald, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten; München, Verlag Franz Vahlen GmbH, 1995

[Sch98] Scheer, A. W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem; Berlin, Springer Verlag, 1998

Flankierend zum 5-stufigen Controller's Trainingprogramm der Controller Akademie gibt es themenzentrierte Fachseminare, die bestimmte Aufgabenstellungen im Themengebiet des Controlling aus unserem Stufenprogramm „herauszoomen“.

Termine 2002/2003

Balanced Scorecard

26. bis 28. August 2002,
28. bis 30. Oktober 2002 und
25. bis 27. November 2002 in Bernried

OLAP für Controller

7. bis 8. Oktober 2002 in Feldkirchen-Westerh.

Risk-Management + Controlling

18. bis 19. November 2002 in Bernried

Projekt-Management + Controlling

2. bis 4. Dezember 2002 und
24. bis 26. März 2003 in Feldafing

Controlling der IT-Kosten

17. bis 19. März 2003 in Feldafing

Bank-Controller-Seminare

Grundseminar

27. Januar bis 31. Januar 2003 in Bernried

Aufbauseminar

7. bis 11. April 2003 in Bernried

Workshop

23. bis 27. September 2002 in Bernried

CA-International

Die Stufen I bis III des Trainingprogramms finden an folgenden Terminen in engl. Sprache statt:

Controlling & the Controller

(entspricht Stufe I) 16. bis 20. Sept. 2002 und
10. bis 14. März 2003 in Feldafing

Controller's Toolbox (entspricht Stufe II)

30. Juni bis 4. Juli 2003 in Feldafing

Controller's Leadership Seminar

24. bis 28. März 2003 in Feldafing

Weitere Infos zu unseren Seminaren erhalten Sie über Anruf, Fax oder E-Mail.



controller
akademie

Telefon +49 - (0)89 - 89 31 34 - 0
Telefax +49 - (0)89 - 89 31 34 - 25
akademie@controllerakademie.de
www.controllerakademie.de

VERTRIEBSVISION UND VERTRIEBSCONTROLLING

Grundlagen für eine effektive Zusammenarbeit

von Ralf-Michael Faber, Fürth

1. Das Ausgangsproblem

In vielen Unternehmen existieren **Revision und Controlling** als getrennte Fachbereiche. Wird Revision dabei als reine ex-post-Revision interpretiert, beschäftigt sie sich also nur mit bereits abgeschlossenen Sachverhalten, so wird es kaum zu einem Konflikt zwischen Revision und Controlling kommen.

Aber wie sieht es aus, wenn Revision als ex-ante-Revision und Controlling gleichermaßen den Anspruch erheben, steuernd in das Unternehmensgeschehen einzugreifen? Kommt es durch Überschneidungen zu Doppelarbeit und zu Doppelbelastungen der untersuchten Fachbereiche? Besonders problematisch kann es werden, wenn dezentrales Controlling und fachlich spezialisierte Revision im Vertrieb aufeinandertreffen.

Der folgende Artikel soll deutlich machen, ob es zu solchen Problemen kommen kann, ob und – wenn ja – wie die Grenze zwischen Controlling und Revision gezogen werden sollte und mit welchen gestalterischen Mitteln eine möglichst effektive und gleichzeitig wirtschaftlich vertretbare Aufgabenerledigung zu erreichen ist.

Noch ein Hinweis: Im Artikel wird durchgehend die maskuline Form (Controller / Revisor) verwendet, was der Autor nur als sprachliche Vereinfachung verstanden haben will.

2. Erläuterung der verwendeten Begriffe

2.1 Interne Revision, speziell Revision des Vertriebs

Revision soll hier nur als Interne Revision, d. h. als institutionelle Funktion innerhalb des Unternehmens verstanden werden. Die interne Revision erfüllt Prüfungsaufgaben im Auftrag der Unternehmensführung, die sich mit dem Finanz- und Rechnungswesen (Financial Auditing), der Organisation (Operational Auditing), der Managementleistung (Management Auditing) sowie der Beratung, Begutachtung und Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen (Internal Consulting) befassen. Im vom Prüfungsobjekt her eingeschränkten Rahmen der Internen Revision des Vertriebs können grundsätzlich alle Formen von Prüfungsaufgaben angegangen werden.

Grundlegend dabei ist die Unabhängigkeit der Internen Revision von den geprüften Unternehmensbereichen. Oberstes Ziel der Revisionstätigkeit ist die Sicherung des Unternehmensvermögens (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Bd. 4), 1995, S. 1707f. und Lück, 2001). Die traditionelle Interne Revision befasst sich mit der Vergangenheit, sie prüft nur bereits eingetretene Zustände – sie prüft ex post, d. h. im nachhinein. Die moderne Revision hingegen prüft ex ante, d. h. sie versucht in das Unternehmensgeschehen einzugreifen, bevor nachteilige Entwicklungen realisiert werden können. Zur Vereinfachung wird im Folgenden der



Dipl.-Kfm. Ralf-Michael Faber ist bei der uvex Arbeitsschutz GmbH als Vertriebs- und Beteiligungcontroller tätig. Zuvor war er mehrere Jahre Mitarbeiter in der Abteilung Interne Revision einer deutschen Versicherungsgruppe.
Kontakt: r.faber@uvex.de

Begriff „interne Revision des Vertriebs“ verkürzt mit „Revision“ wiedergegeben.

2.2 Vertriebscontrolling

Unter Vertriebscontrolling wird hier in Anlehnung an das Verständnis der International Group of Controlling (IGC) der begleitende betriebswirtschaftliche Service für die Vertriebsleitung zur zielorientierten Planung und Steuerung verstanden. Vertriebscontrolling an sich wird von den Vertriebsverantwortlichen selbst geleistet. Die **Aufgabe des Vertriebscontrollers ist es daher, einen Planungs- und Steuerungsapparat zu schaffen, der die Vertriebsverantwortlichen in die Lage versetzt, den von ihnen erwarteten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.** Der Unternehmenserfolg schließt dabei neben dem Gewinn auch andere, die (kurz-, mittel- und langfristige) Rentabilität des Unternehmens sichernde Ziele (z. B. Entwicklung des Human Capital) ein (vgl. Deyhle, 2000, S. 14).

3. Wodurch unterscheiden sich die beiden Bereiche?

3.1 Disziplinarische Zuordnung

Die Revision ist fast in allen Unternehmen im Auftrag der Unternehmensleitung tätig und dieser auch disziplinarisch zugeordnet. Dezentral unterstellte Revisionseinheiten sind daher eher selten. Begründet wird diese Gestaltung in der Regel mit der geforderten Unabhängigkeit der Revision.

Der Vertriebscontroller hingegen findet

sich sehr häufig in der Form des dezentralen Controllers, der fachlich und auch disziplinarisch der Vertriebsleitung zugeordnet ist. Auftraggeber des dezentralen Vertriebscontrollers sind bei dieser organisatorischen Gestaltung neben der Vertriebsleitung auch die zentrale Controllingabteilung sowie unterhalb der Vertriebsleitung angesiedelte Funktionen mit Umsatz-, Kosten- oder Ergebnisverantwortung.

3.2 Untersuchungsobjekt

Ob Vertriebscontroller oder Revisor – beide Funktionen betrachten den Vertrieb und damit alle Faktoren, die den Vertriebs Erfolg bestimmen. Allerdings kann die **Arbeit des Controllers selbst zum Gegenstand der Revisionsarbeit werden**, wenn z. B. geprüft wird, ob ein adäquates Planungs- und Steuerungssystem eingerichtet ist.

3.3 Kunde / Auftraggeber

Über die Frage, wer der Kunde der Revision ist, kann man trefflich diskutieren. Sehen die einen nur die Unternehmensführung als Kunden, so sind für die anderen auch alle zu prüfenden und zu beratenden Abteilungen Kunden der Revision. Fest steht, dass **im Zweifelsfall die Interessen der Unternehmensleitung den Ausschlag bei der Ausübung der Revisionstätigkeit geben**. Der Kundenkreis der Revision kann daher auf die Unternehmensleitung begrenzt werden. **Als Kunden des Vertriebscontrollings sind alle Funktionen zu betrachten**, für die Controllingaufgaben erfüllt werden. Die Aufgaben können im Gegensatz zur Revision erledigt werden, ohne dass die Unternehmensführung über das Tätigwerden im Einzelnen informiert wird.

4. Was bedeuten diese Unterschiede?

An den Ansätzen, Auftraggebern und Kunden der Funktionen Revision und Vertriebscontrolling lassen sich Unterschiede deutlich erkennen. Vertriebscontrolling und Revision entwickeln sich allerdings nach Meinung der Wissenschaft stetig aufeinander zu (vgl. Lück, 2001), was durch die auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg gerichtete Zielsetzung und auf den Anspruch der ex ante-Beeinflussung beider Funktionen begründet ist.

Um Doppelarbeiten oder unterschiedliche Steuerungsimpulse zu vermeiden,

ist es sinnvoll, diese Unterschiede in der Organisation des betrieblichen Alltags abzubilden und den internen Kunden zu kommunizieren.

5. Wie sollte die Zusammenarbeit organisiert werden?

5.1 Eindeutige Trennung der Aufgabenbereiche

Die Aufgabenbereiche von Controlling und Revision sollten klar getrennt werden. So wie die Revision nicht gestaltend in den Aufbau der operativen Vertriebssteuerung eingreifen sollte, so sollte das Vertriebscontrolling keine Aufgaben als nachgeschaltete Kontrollinstanz übernehmen. Sonderprüfungen von Funktionsbereichen, v. a. solche hinsichtlich eventuell krimineller Tatbestände, sollten der Revision überlassen bleiben.

5.2 Effizienzsteigerung durch regelmäßigen Austausch

Prüfungsberichte der Internen Revision haben in erster Linie punktuelle Wirkung. Nachhaltigkeit lässt sich meist nur über Wiederholungsprüfungen erzielen. Hier können durch die abgestimmte Zusammenarbeit von Vertriebscontrolling und Revision deutliche Verbesserungen erzielt werden.

Revisor und Controller sollten sich mindestens einmal im Jahr zusammensetzen, um die Erkenntnisse des abgelaufenen (Geschäfts-)jahres abzugleichen. So wäre es denkbar, dass der Revisor einen Katalog der vertriebsbezogenen Prüfungsfeststellungen und Maßnahmen erstellt, der dem Controller als gedankliche Leitlinie für die (Mit-)Gestaltung der Vertriebsprozesse / -instrumente dient.

Umgekehrt könnte der Controller Sachverhalte oder Funktionsbereiche vorschlagen, die er unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Risikos für prüfenswert hält, die aber seine Möglichkeiten überschreiten. Diese Vorschläge könnten vom Revisor in seiner jährlich aufzustellenden Prüfungsplanung berücksichtigt werden.

5.3 Besonderheit in der Zusammenarbeit: Kriminelle Handlungen

Aber wie soll verfahren werden, wenn das organisatorisch näher am Vertrieb angesiedelte Vertriebscontrolling von Tatbeständen Kenntnis erlangt, die dem Unternehmen Schaden zufügen, die aber

nicht in die Aufgabenstellung des Controllers hineinpassen und die sofortiger Eingriffnahme bedürfen?

Die Übergabe des Sachverhalts an die Revision ist sehr sorgfältig zu überlegen! Leichtfertige Weitergabe verdirbt die Beziehung zwischen Controller und Vertrieb nachhaltig.

Lediglich bei eindeutig kriminellen Handlungen, d. h. z. B. bei Betrug, sollte der Sachverhalt sofort der Internen Revision gemeldet werden, um die Vernichtung von Beweisen zu verhindern.

5.4 Entwicklung zum Internal Consulting

Sowohl Controlling- als auch Revisionsabteilungen können zu Internen Beratungen ausgebaut werden. Macht es Sinn, wenn beide Abteilungen getrennt von einander diesen Weg beschreiten?

Sicher, es ist unbestreitbar, dass Revision und Controlling unterschiedliche Ansätze und Kunden haben und daher unterschiedliche Beratungsdienstleistungen produzieren. Auch soll nicht bestritten werden, dass Wettbewerb die Qualität der Lösungen steigern kann. Wettbewerb bindet aber auch Ressourcen; Ressourcen, die mitunter vielleicht effizienter eingesetzt werden könnten.

Wird im Unternehmen der Entschluss gefasst, eine interne Beratung aufbauen zu wollen, so sollten beide Funktionsbereiche zu gleichen Teilen einbezogen werden. Das Projekt „**Internal Consulting**“ sollte von beiden Funktionsbereichen gemeinsam vorangetrieben werden. Dazu ist es zumindest im ersten Schritt nicht notwendig, die bisherige disziplinarische Zuordnung zu ändern. Entscheidend ist nur das **gemeinsame Auftreten nach außen als ein Beratungsteam**.

Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Beratungsleistungen beider Funktionen den internen Kunden zusammengefasst zu „verkaufen“ und so Verwirrungen über die zuständigen Ansprechpartner/ Problemlöser zu vermeiden. Ein positiver Effekt auf die Akzeptanz der Internen Beratung ist zu erwarten.

Für die jeweiligen Beratungsprojekte sollte immer ein Mitarbeiter der Revision oder des Controlling verantwortlich sein, um eine zielgerichtete Kommunikation mit dem internen Kunden zu ermöglichen.

6. Stufenweise Entwicklung der Zusammenarbeit

Zwei aus unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten heraus entstandene Funktionen einander anzunähern, macht also durchaus Sinn.

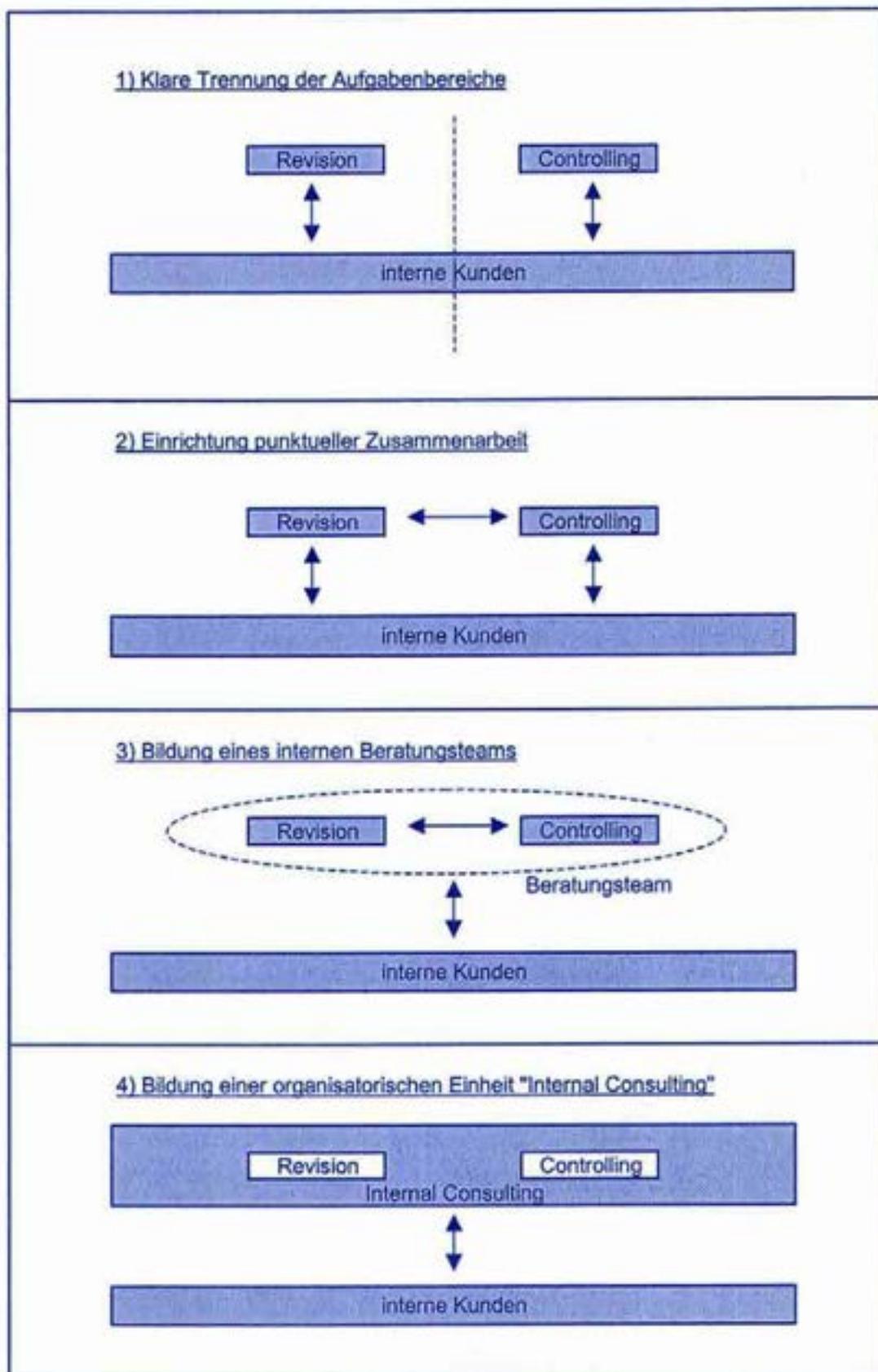
Ein schrittweises Vorgehen scheint angebracht. Folgende Schritte werden empfohlen:

- ➔ Klare Beschreibung und Trennung der Aufgabenbereiche;
- ➔ Einrichtung punktueller Zusammenarbeit (jährliche Abstimmung / einzelne Projekte);
- ➔ Bildung eines internen Beratungsteams ohne ständige organisatorische Zusammenfassung;
- ➔ Bildung einer dauerhaften organisatorischen Einheit „Internal Consulting“.

Die Abbildung verdeutlicht die Entwicklung hin zum „Internal Consulting“.

Entscheidend bei dieser Entwicklung ist es, die Mitarbeiter beider Funktionsbereiche gleichermaßen einzubinden und an die andersartige Denk- und Arbeitsweise des jeweiligen Gegenübers zu gewöhnen. Um Irritationen über Zuständigkeiten zu vermeiden, sind bereits in der ersten Phase eindeutige Spielregeln für die künftige Zusammenarbeit zu schaffen.

Wie jeder Veränderungsprozess benötigt auch die Bildung eines internen Beratungsteams die hundertprozentige Unterstützung durch die Unternehmensführung. ■



Entwicklung zum Internal Consulting

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	06	11	G	P	Z

Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	05	S	G
----	----	---	---

CONTROLLING IN KMU BERICHT ZUR PHASE I DES PROJEKTES CO-OPERATIVES CONTROLLING (CoC): Feldstudie



Wolfgang Treuz, Professor an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen; Lehr- und Forschungsbereiche: Unternehmensführung und Controlling



Kurt Creutzburg, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen; Lehr- und Arbeitsgebiete: Controlling, BWL, Projektmanagement

von Wolfgang Treuz und Kurt Creutzburg, Berlin

I. Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes

Die wettbewerbsintensive Situation vieler Märkte zwingt auch klein- und mittelständische Unternehmen (KMU), ihr Leistungsangebot auszudehnen, neue Märkte zu bedienen und vielseitige Entscheidungen zur Entwicklung ihres Unternehmens zu treffen. So wird es auch für diese Gruppe von Unternehmen wichtig, ein **systematisches ziel- und methodenorientiertes Verhalten zu üben**, wie auch neue Methoden und Instrumente im Controlling anzuwenden.

Die starke Bedeutung der KMU für die Entwicklung unserer Wirtschaft im Allgemeinen und ihre **Dominanz in den dienstleistenden Bereichen** ist unbestritten. Da in der Region Berlin/Brandenburg größere Unternehmen eher die Ausnahmen sind und sich vor allem Berlin zunehmend als modernes Dienstleistungszentrum entwickelt, ist das Projekt „Co-operatives Controlling“ an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung entstanden. **KMU sollen durch ein verbessertes Controlling nachhaltig erfolgreich werden.**

Traditionelle KMU, aber auch Unternehmen im Aufbau (Existenzgründungen), sind häufig von starken Persönlichkeiten, von einer unternehmerischen Idee

geprägt. Die Umsetzung dieser Idee in das Tagesgeschäft bestimmen größtenteils das Entscheiden und Handeln. Hier ist vielfach kein Platz für Zielformulierungen, für Schaffung von methodengestützter Transparenz, kein Platz für eine problembezogene betriebswirtschaftliche Qualifizierung des Managements und der Spezialisten. Im allgemeinen Verständnis werden im Controlling kleinerer Unternehmen weniger aktuelle Methoden, insbesondere kaum strategische Instrumente eingesetzt. **Längerfristiges Planungsverhalten ist in KMU oft unbekannt oder unstrukturiert**, als Reaktion auf aktuelle Probleme nur in Ansätzen etabliert. Die Unternehmensführung ist auf wenige Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene beschränkt. Die **Notwendigkeit des Controlling ergibt sich bei KMU** aus wachsender Unternehmensgröße, zunehmender Komplexität der Umwelt, aus den Produkt- und Leistungsprogrammen und aus der steigenden Wettbewerbsintensität. Auch die veränderte Organisations- und Führungsstruktur erfordert einen erhöhten, wenn auch noch relativ geringen Koordinations- und Informationsversorgungsaufwand, der durch das Controlling zu bewältigen ist. In den die Feldstudie begleitenden Interviews wurden diese Zusammenhänge immer wieder hervorgehoben.

Das **CoC-Projekt** hat sich gegenseitig stützende Phasen, die zusammen ein integriertes Konzept darstellen:

→ In der ersten Phase des Projektes wurde die Ist-Situation des Controllings bei KMU in Berlin/Brandenburg, mit Hilfe einer Fragebogenaktion und durch Interviews in ausgewählten KMU erfasst und bewertet. Die Ergebnisse dieser Feldstudie werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

Der wesentliche Teil des Forschungsprojektes besteht darin, einen Weg zu finden, um die Problemorientierung des Tagesgeschäftes in KMU mit der Notwendigkeit moderner Controllinganwendungen zu verbinden.

Eine der **Arbeitshypothesen** des Vorhabens lautet – im Gegensatz zum formalen methodenorientierten Controlling – den Nutzen von Controlling für KMU durch ein **verhaltensorientiertes Controlling** spürbar zu machen und somit teilweise vorhandene verschiedenartige Vorbehalte gegen Controlling abzubauen. Durch ein verhaltensorientiertes Controlling kann der Umfang und der Formalisierungsgrad komplexer, umfassender Controllingsysteme reduziert und seine Flexibilität und Akzeptanz erhöht werden.

Verhaltensorientiertes Controlling bedeutet, Ziele zu setzen, Selbstcontrolling zu fördern, bedeutet, dass der Kommunikationsprozess zwischen Controlling und Management zur Lösung gemeinsamer

Probleme zur zukunftsorientierten Entscheidungsfindung im Mittelpunkt des Controllingverhaltens steht. Eine „Verkleinerung“ bewährter Controllingkonzepte der Großunternehmen und Übertragung auf KMU erscheint nicht erfolversprechend.

- ➔ Die **Schaffung eines Controllingbewusstseins** in (vielen) KMU kann nur über den erlebten Nutzen des Einsatzes von Controlling, seiner Methoden und Instrumente als Basis des angesprochenen Kommunikationsprozesses erreicht werden. Grundlage einer erfolgreichen Arbeit ist in der Regel eine problemgerechte Qualifikation der Mitarbeiter. Deshalb werden in der zur Zeit laufenden **zweiten Phase des Forschungsprojektes** folgende Bausteine vorbereitet:

- Entwicklung eines modularen Weiterbildungsangebotes für die kooperierenden Unternehmen;
- Gestaltung problembezogener Workshops unter Mitwirkung der kooperierenden Unternehmen;
- Coaching der Controllingprozesse in den Unternehmen durch Controllingexperten der FHTW oder durch Kooperationspartner;
- Vergabe von problemorientierten Diplomarbeiten.

- ➔ In der **dritten Phase** des Projektes soll **innovativ ein kooperativer elektronischer Marktplatz**, ein Intranet der beteiligten Unternehmen, aufgebaut werden. Hier wird Erfahrungs- und Methodenwissen dokumentiert und allen Partnern zur Verfügung stehen.

Im Projekt wird ein pragmatisches Wissenschaftsziel verfolgt. Es geht um die Nutzbarmachung von Wissen und Lernprozessen für die Realitätsgestaltung. Dabei soll praktische Erfahrung und theoretisches Wissen lernend verbunden werden.

Der Forschungsgegenstand ist das betriebliche Controllingssystem in mittelständischen Unternehmen, die zwischen 50 und 500 Mitarbeiter beschäftigen. (Nach gründlicher Abwägung möglicher qualitativer und quantitativer Kriterien zur Bestimmung der Unternehmensgröße von KMU wurde für dieses Forschungsprojekt bewusst „Anzahl der Mitarbeiter“ gewählt, wobei eigentlich mittelständische Verhaltensweisen und Strukturen gemeint sind.)

II. Ablauf der Feldstudie

Wie bereits erwähnt, wurde zunächst die Situation in der Nutzung von Controlling in mittelständischen Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg analysiert, um

- ➔ einerseits Grundlagen eines wissenschaftlich fundierten und zugleich praxisnahen Controllingkonzeptes für KMU zu erhalten,
- ➔ andererseits interessierte Unternehmen für die sich anschließende Pilotstudie im Rahmen des „Co-operativen Controllings“ herauszufiltern.

Diese Zielstellungen sind mit einer umfangreichen Fragebogenaktion erreicht worden, die im Wesentlichen wie folgt ablief:

1. Erarbeitung und Diskussion des Fragebogens im Projektteam sowie Sammlung und Systematisierung von Adressen. Beide Aktivitäten liefen weitestgehend parallel und trugen Prozesscharakter, so wurde u. a. der Fragebogen auch von erfahrenen Controllern in der Praxis nach differenzierten Kriterien getestet und die dabei erhaltenen Hinweise entsprechend eingearbeitet.
2. Letztlich standen **697 Adressen von mittleren Unternehmen in Berlin / Brandenburg** aus unterschiedlichen Datenbeständen zur Verfügung. Neben der entsprechenden Publikation des Hoppenstedt-Verlages wurde der Service der IHK sowie die Unterstützung vom Controllerverein und der Investitionsbank Berlin mit einbezogen. Außerdem standen auch eigene Adressdateien, wie die von Praktikums- und Absolventeneinsatzbetrieben oder eine Teilnehmerliste von der „Internet World 2000“ zur Verfügung. Bemerkenswert war, dass es **nur partiell Überschneidungen** gab, die Datenbestände sich also in der Regel ergänzten.
3. Ab Ende November 2000 erfolgte zur **Klärung der Aktualität** dieses Adressbestandes **sukzessive der Telefonkontakt** mit allen Unternehmen. Dabei wurde auch über das Projekt informiert. Bereits während dieser Telefonaktion stellte sich heraus, dass
 - einige der Unternehmen zu klein oder zu groß für das Projekt waren;

- es zwischenzeitliche Veränderungen in der Organisation der Unternehmen gegeben hatte (wie z. B. Übernahme oder Verkauf von Unternehmen);
- es Unternehmen unter den vorliegenden Adressen nicht mehr gab.

Durch diese Bestandsklärung reduzierte sich der zahlenmäßige Umfang der möglichen Teilnehmer an diesem Forschungsprojekt deutlich auf ca. **400 Unternehmen**. Hinzu kam, dass es auch Unternehmen gab, die kein Interesse an der Mitarbeit in diesem Projekt hatten (genannt wurden z. B. Argumente, wie „brauchen wir nicht...“, „keine Zeit dafür...“, „wir sind bestens versorgt...“ oder „wir sind in einem Unternehmensverbund...“).

4. Letztlich erhielten 315 Unternehmen im Dezember 2000 und Januar 2001 den Fragebogen zugeschickt, wobei nunmehr der Anteil von Unternehmen aus dem Land Brandenburg relativ gering war. Bis zum Ende der Primärerfassungsphase der Fragebögen Mitte März waren insgesamt **187 Antworten** aus den angeschriebenen Unternehmen eingegangen. Dabei teilten 79 mit, dass sie den Fragebogen nicht oder nur teilweise ausfüllen konnten, sie das inzwischen nicht mehr wollten bzw. nach Rücksprachen auch nicht durften (wie z. B. bei Unternehmensverbindungen). Damit standen insgesamt 108 Fragebögen für die Auswertung zur Verfügung.

Dies ergab eine differenzierte **Rücklaufquote** (RQ 1 und RQ 2):

$$RQ\ 1: 187 : 315 = 59,4\ \%$$

$$RQ\ 2: 108 : 315 = 34,3\ \%$$

5. Auf Grund der Herangehensweise in diesem Projekt und der differenzierten Formen der „Antwortverweigerung“ (kein Interesse an der Teilnahme, zu umfangreicher/unzureichender Fragebogen...) lassen sich die Ergebnisse aus statistischer Sicht weder als Resultat einer reinen Zufallsauswahl (Stichprobe) hochrechnen, noch sind sie das Ergebnis einer Totalerhebung. Dennoch können aus der relativ hohen Rücklaufquote in Verbindung mit den durchgeführten Interviews allgemeine (nicht notwendigerweise allgemeingültige) Erkenntnisse für KMU abgeleitet werden.

III. Auswertung der Fragebogenaktion

1. Ausgangssituation

In jeder empirischen Untersuchung werden zu Beginn Fragen und Arbeitshypothesen formuliert. Nachfolgend die wesentlichen Fragestellungen:

- Wie stark ist Controlling in KMU verbreitet und welche Controllingaufgaben werden tatsächlich erfüllt?
- Wie ist das Controlling / der Controllerbereich organisiert, positioniert und wieviel Mitarbeiter werden im Controlling beschäftigt?
- Gibt es Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Controlling?
- Gibt es „best-practice“ Unternehmen, deren Konzepte generalisierbar sind?

Die Arbeitshypothese über ein verhaltensorientiertes Controlling bei KMU wurde an anderer Stelle schon angesprochen, hier nun weitere Hypothesen:

- Controlling ist in KMU überwiegend nicht institutionalisiert (keine eigene Stelle).
- Die Komplexität des Geschäftes ist nicht allzu hoch, die Notwendigkeit für ein institutionalisiertes Controlling eher eingeschränkt;
- Der Schwerpunkt der Controllertätigkeit liegt auf der Förderung und Prüfung der Wirtschaftlichkeit zur Steuerung der Unternehmen;
- Controlling in KMU ist überwiegend vergangenheitsorientiert;
- Strategisches Controlling findet nicht statt.

Als zentraler Ausgangspunkt für die Auswertung stand die Frage, inwiefern das Controlling für KMU durch ein verhaltensorientiertes Controlling geprägt ist. Die **Kriterien** zur Beurteilung von verhaltensorientiertem Controlling in diesem Forschungsprojekt sind:

- **Selbstcontrolling**, d. h. Förderung des Controlling im Rahmen der Managementtätigkeiten;
- **Kommunikation**, d. h. direkte Kommunikation zwischen Controlling und Management zur problemorientierten Lösung gemeinsamer Aufgaben;
- **Zukunftsorientierung**, d. h. Ausarbeiten von Zielvorgaben mit der Analyse der Vergangenheit im Hintergrund;
- **Akzeptanz** des Controlling als Basis, um den Nutzen des Controlling zu erleben.

Die Überprüfung aller auswertbaren Fragebögen mit dem Statistik-Programm „SPSS“ ergab, dass **nur 3 Unternehmen**, jeweils aus dem verarbeitenden Gewerbe, **diesen Kriterien umfassend entsprechen**.

Hieraus folgt, dass das – so definierte – verhaltensorientierte Controlling in mittleren Betrieben kaum entwickelt ist, was einerseits eine der Hypothesen zur Begründung dieses Forschungsprojektes war und andererseits zeigt, dass hier ein großes Betätigungsfeld existiert. Eine detailliertere Analyse belegt, dass diese vier Kriterien, jeweils einzeln betrachtet, in Ansätzen eine grundsätzlich positive Rolle in den befragten Unternehmen spielen, denn

- 50,9% der Unternehmen fördern mit dem Einsatz von Controlling das **Selbstcontrolling**.
- 67,6% haben keine Schnittstellenprobleme (als möglichen Indikator für **Kommunikationsschwierigkeiten** zwischen Controlling und Management).
- 71,3% geben an, dass ihr Controlling **zukunftsorientiert** oder ausgewogen zwischen Vergangenhets- und Zukunftsorientierung ausgerichtet ist (siehe Tabelle 1).

- 75% haben bereits eine Controllingabteilung/-stelle, womit die **Akzeptanz** des Controlling in Verbindung mit den geringen Schnittstellenproblemen und der dem Controlling im hohen Maße bescheinigten sozialen Kompetenz belegt ist.

Zu den besonderen Überraschungen der Studie zählt der relativ geringe Teil von Unternehmen, die ihr Controlling ausschließlich oder vorwiegend vergangenheitsorientiert ausgerichtet haben, wie Tabelle 1 belegt.

Ausgehend von der Fragestellung nach der **Betriebsgröße** ergibt sich die folgende Struktur (Tabelle 2 auf der nächsten Seite). Hier, wie auch in weiteren Übersichten sind alle verwertbaren Antworten aufgenommen, auch wenn die Unternehmen außerhalb der Rahmenbedingung des Forschungsprojektes (also kleiner 50 oder größer 500 Beschäftigte) lagen. Bei der Bewertung der Ergebnisse wurden diese Grenzen der Unternehmensgröße weitestgehend berücksichtigt.

Die Auswertung der allgemeinen Fragen zu den Unternehmen brachte darüber hinaus weitere bemerkenswerte Ergebnisse, so z. B.

- planen 84,3 % in der nächsten Zeit Umsatzwachstum (Stand Beginn des Jahres 2001);
- sind 83,3 % mindestens seit 7 Jahren am Markt und nur ein Unternehmen existiert weniger als 2 Jahre;
- sind 48,2 % in einem Unternehmensverbund integriert;
- 39,8 % haben selbst Tochterunternehmen.

Die Fragebogenaktion zeigt für **Berlin/ Brandenburg eine weit zergliederte Unternehmenslandschaft**. Die Beteiligung von jungen Unternehmen an der

Ausrichtung des Controllings in den Branchen	ausschließlich vergangenheitsorientiert		vorwiegend vergangenheitsorientiert		ausgewogen		vorwiegend zukunftsorientiert	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
verarbeitendes Gewerbe	2	2,8%	18	25,4%	39	54,9%	7	9,9%
IT-Dienstleistungen	0	0,0%	2	9,5%	17	81,0%	1	4,8%
sonstige Dienstleistungen	0	0,0%	3	18,8%	13	81,3%	0	0,0%
gesamt	2	1,9%	23	21,3%	69	63,9%	8	7,4%

Tabelle 1: Ausrichtung des Controlling in den Branchen

Unternehmensgröße		verarbeitendes Gewerbe		IT-Dienstleistungen		sonstige Dienstleistungen	
< 50	9	3	33,3%	3	33,3%	3	33,3%
50 – 250	75	53	70,7%	15	20,0%	7	9,3%
251 – 500	16	9	56,3%	3	18,8%	4	25,0%
> 500	8	6	75,0%	0	0,0%	2	25,0%
gesamt	108	71	65,7%	21	19,4%	16	14,8%

Tabelle 2: Unternehmensgrößenstruktur

Feldstudie stellt eine Ausnahme dar. Dies wird vor allem durch die anvisierte Mindestgröße von 50 Mitarbeitern begründet sein.

2. Auswertung zur Organisation des Controllings in den Unternehmen

75 % aller Unternehmen gaben an, dass sie eine Controllingabteilung/-stelle besitzen. Bei konsequenter Beachtung der Bedingungen des Forschungsprojektes (zwischen 50 und 500 Beschäftigte) ergibt sich, dass **im Durchschnitt 1,4 Personen im Controlling beschäftigt werden**. Obwohl in KMU Controller nicht nur Controllingaufgaben erfüllen, sondern aus kapazitiven und Know-How-Gründen auch andere Tätigkeiten ausführen, ist diese Zahl für die durchschnittlich erfasste Unternehmensgröße relativ hoch.

Die Kombination der Einordnung des Controllings in die betriebliche Hierarchie mit der Betriebsgröße zeigt, dass in der Regel in den kleineren Unternehmen Controlling direkt von der Geschäftsführung durchgeführt wird, es also zumeist keine spezielle Stelle gibt.

Die Auswertung zeigt weiter, dass Controlling bei 27,8 % der Unternehmen als Stabsaufgabe und in ca. 40 % aller beteiligten Unternehmen im Linienmanagement innerhalb der betrieblichen Aufbauorganisation angesiedelt ist. Be-

merkenswert ist auch, dass die Verantwortlichen in den beteiligten Unternehmen mit dem Controlling durchaus **zeitgemäße Ziele** verfolgen, wie die folgende Übersicht (Bild 1) zeigt.

Controlling ist – wie gezeigt – in der mittelständischen Wirtschaft weiter verbreitet, als das Team vermutete und im Allgemeinen angenommen wird. Obwohl die Anzahl der dort im Speziellen Beschäftigten absolut gesehen gering ist, ist der Einsatz externer Berater und der Umfang betriebswirtschaftlicher Schulungen von Management und Mitarbeitern eher die Ausnahme. So haben lediglich 37,4 % der Unternehmen, die 50 - 500 Mitarbeiter beschäftigen, externe Berater bereits in Anspruch genommen bzw. planen dies. Weniger als 10 % der Unternehmen beantworteten die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Schulung in ihrem Unternehmen positiv! Dagegen ist die Unterstützung mit Datenverarbeitungssystemen – von Office-Anwendungen über „Selbstgestricktem“ bis zu SAP – sehr hoch (ca. 80%).

3. Ergebnisse im Bereich des operativen Controlling

Controlling in KMU ist vor allem operatives Controlling. Die Auswertung ergab, dass die klassischen **Aufgaben** des Con-

trolling zum großen Teil erfüllt werden. So erfolgt

- Planung in 81,5 % der Unternehmen als Jahres- und Mehrjahresplanung;
- Berichtswesen in 81,5 % der Unternehmen monatlich;
- Analyse und Ursachenforschung in 50 % der Unternehmen regelmäßig und in 40 % unregelmäßig.

Im Zusammenhang mit den Arbeitshypothesen wurden bei der Auswertung vor allem die folgenden 2 Aspekte besonders herausgearbeitet: **wirtschaftliche Steuerung und marktorientiertes Controlling**.

Die **Beurteilung der wirtschaftlichen Steuerung** der Unternehmen muss differenziert betrachtet werden. So dominieren bei der Ermittlung von Kennzahlen und beim Einsatz der Methoden zur Wirtschaftlichkeitsrechnung vor allem traditionelle und kurzfristige Betrachtungen (vgl. Bild 2).

Auch am Beispiel der **Kosten- und Preiskalkulation** ist zu sehen, dass die Steuerungsfunktion nicht optimal genutzt wird. Die Tabelle 3 zeigt, dass die Vorkalkulation im erwarteten Maß praktiziert wird; der Nach- und vor allem der Zwischenkalkulation wird jedoch nicht die notwendige Bedeutung beigegeben.

verfolgte Ziele durch Einsatz von Controlling bei Unternehmen mit 50 - 500 Mitarbeitern (je prozentualer Anteil)

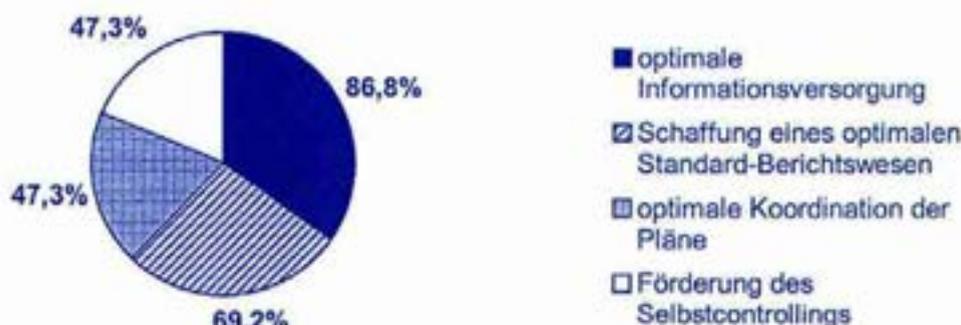


Bild 1: Ziele beim Controllingeinsatz

Die Analyse der gleichen Fragestellung **nach den Branchen** bringt eine weitere Überraschung, denn nur **36,6 % der Unternehmen des verarbeiteten Gewerbes** geben an, auch **Zwischenkalkulation zu realisieren**. Da außerdem eine regelmäßige **Wirtschaftlichkeitskontrolle** nur in 30,6 % aller beteiligten Unternehmen vorgenommen wird und nur die

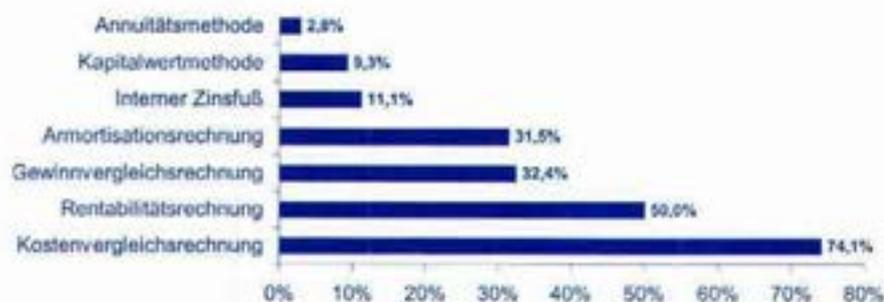


Bild 2: Einsatz der wichtigsten Wirtschaftlichkeitsrechnungsverfahren

Art der Kalkulation und Unternehmensgröße		Vorkalkulation		Zwischenkalkulation		Nachkalkulation	
< 50	9	8	88,9%	5	55,6%	8	88,9%
50 - 250	75	60	80,2%	28	37,3%	53	70,7%
251 - 500	16	13	81,3%	8	50,0%	11	68,8%
> 500	8	8	100,0%	3	37,5%	4	50,0%
gesamt	108	97	89,8%	44	40,7%	76	70,4%

Tabelle 3: Stufen der Kostenkalkulation

Hälfte dieser Unternehmen regelmäßig Analysen und Ursachenforschung durchführen, liegen Reserven offensichtlich auch im operativen Controlling, insbesondere in der wirtschaftlichen, zukunftsorientierten Steuerung der Unternehmen. Dies wird von den Verantwortlichen der beteiligten Unternehmen auch so eingeschätzt (siehe die Tabelle 4).

hängig davon, wie es sich verzinst.") ist, dass Kennzahlen zur Kapital-situation unterrepräsentiert ermittelt und verwendet werden. Dies ist in der folgenden Übersicht (Tabelle 5) für die Gesamtheit der beteiligten Unternehmen und in Abhängigkeit von der Selbstständigkeit der Unternehmen dargestellt.

Anteil operativer Methoden und Instrumente an der Gesamtheit der Instrumente und Methoden (%)	gesamt	verarb. Gewerbe	IT- Dienstleistungen	sonstige Dienstl.
regelmäßig genutzte operative Methoden und Instrumente	85,6	86,9	79,4	88,2
Interesse an operativen Methoden und Instrumenten	34,5	37,8	23,3	32,4

Tabelle 4: Anteil der operativen Methoden und Instrumente an der Gesamtheit

Der Erfolg von KMU zeigt, dass diese Schwächen im Controlling teilweise durch Flexibilität (Entscheidungs-zentralisation) und Erfahrung in Verbindung einer überschaubaren Unternehmensgröße ausgeglichen werden können. Dennoch ist zu vermuten, dass KMU aus den ermittelten Gründen nur eine suboptimale Steuerung haben.

Überraschend, doch gleichzeitig nachvollziehbar („...ich bin der Unternehmer und arbeite mit meinem Geld, unab-

Dabei liegen die Unternehmen, die nicht in einem Unternehmensverbund wirken, jeweils unter dem Durchschnitt. Die weiterführende Analyse zeigt, dass die Unternehmen, die nicht in Unternehmensverbindungen integriert sind, selbst aber Tochterunternehmen haben, bei diesen ausgewählten Kennzahlen jeweils überdurchschnittlich abschneiden. Da die bereits geführten Interviews zeigen, dass die relativ bescheidenen Werte der Unternehmen, die in Unternehmensverbindungen organisiert sind, zum Teil

ausgewählte Kennzahlen	Unternehmen im Verbund		Unternehmen ohne Verbund		Unternehmen mit Tochterunternehmen aber ohne Verbund	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
Kapitalrentabilität	24	48,2%	18	29,1%	6	35,3%
Kapitalumschlaghäufigkeit	14	28,9%	5	10,9%	2	11,8%
Return on Investment	24	48,2%	17	30,9%	7	41,2%
Cash flow	45	88,5%	37	67,3%	14	82,4%

Tabelle 5: Die Bedeutung ausgewählter Kennzahlen in Beziehung zur Abhängigkeit der Unternehmen (Unternehmensverbindungen)

daraus resultieren, dass gerade diese Kennzahlen vom Unternehmensverbund (Muttergesellschaft o.ä.) ermittelt werden, wird deutlich, dass insofern der Abstand zu den klassischen KMU eigentlich noch größer ist und damit auf dem Gebiet kapitalorientierter Steuerung ein Nachholbedarf besteht.

Controlling in KMU ist vor allem intern orientiert. Der Markt ist nur selten Gegenstand der Controlling-Aktivitäten. Dieser besondere Aspekt bringt u. a. die Auswertung der Schwerpunkte des Berichtswesens zu Tage. Markt- und Konkurrenzdaten sind nur bei 12 der beteiligten Unternehmen integrierter Bestandteil des Berichtswesens (11,1 %). Da aber 77,8 % der Unternehmen angaben, dass sie die Intensität des Wettbewerbs eher hoch einschätzen und ca. 85 % eine mittlere oder hohe Komplexität des Vertriebsprogramms haben, wurden die Befragungsergebnisse mittels SPSS (unter gleichzeitiger Einbeziehung des Stammkundenumsfanges, als weiteres Kriterium der Markt-komplexität) analysiert. Das Resultat ist in der Übersicht auf der nächsten Seite (Bild 3) dargestellt. Es belegt, dass mehr als zwei Drittel aller beteiligten Unternehmen hohen Wettbewerb und zugleich komplexe Vertriebsprogramme meldeten, aber nur 20 % dieser Unternehmen, die 50 - 500 Stammkunden haben und sogar nur 10 % derer, die über 500 Stammkunden haben, orientieren sich im Berichtswesen am Markt und ihrer Konkurrenz.

In den Interviews wurde einerseits dazu ausgeführt, dass man seinen Markt gut kenne, andererseits aber auch eine systematischere Erfassung und Darstellung von marktbezogenen Kennzahlen und Bewertungen begrüßen würde. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass der Marktanteil als eine der typischen marktorientierten Kennzahlen nur geringe Bedeutung hat (zwischen 5 und 13 %).

4. Ergebnisse im Bereich des strategischen Controlling

Strategisches Management / -Controlling ist in KMU – wenn auch nicht umfassend und systematisch – überraschend stark verbreitet. So gaben insgesamt 15,7 %

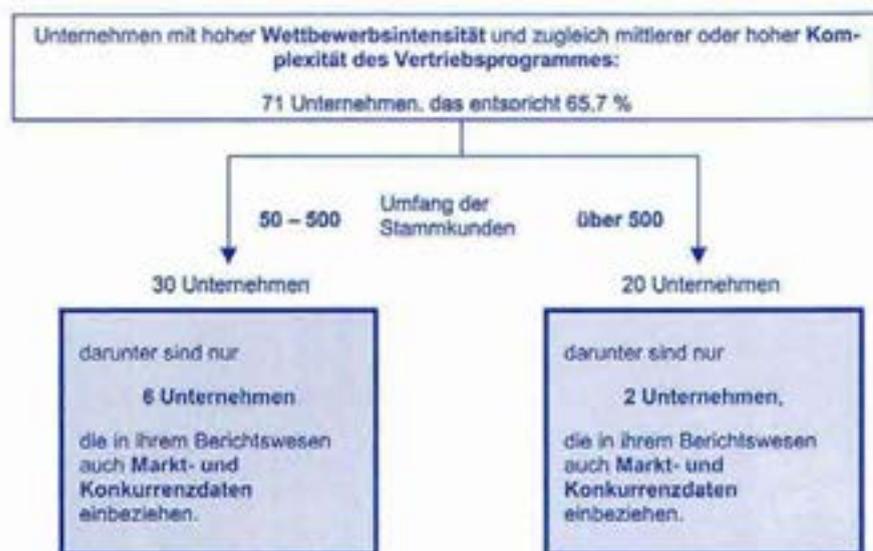


Bild 3: Zusammenhang von Wettbewerb, Vertriebsprogramm, Stammkunden und Marktsituation

der Unternehmen an, strategisches Management / -Controlling durchzuführen und weitere 56,5 % (!) beschäftigen sich mit Teilaspekten des strategischen Managements, wobei der Anteil in den Dienstleistungssektoren besonders hoch ist (siehe Tabelle 6).

strategischen Managements deutlich zu verbessern. Manche strategischen Instrumente, wie z. B. die GAP- oder die Stärken-/Schwächen-Analyse sind nicht allzu aufwändig, bieten andererseits eine gute Basis für einen strategischen Disput im Unternehmen.

Übersicht nach Branchen	strategisches Management/ strategisches Controlling							
	ja		teilweise		nein		gesamt	
verarbeitendes Gewerbe	10	14,1%	36	50,7%	23	32,4%	69	97,2%
IT- Dienstleistungen	3	14,3%	14	66,7%	3	14,3%	20	95,2%
sonst. Dienstleistungen	4	25,0%	11	68,8%	1	6,3%	16	100,0%
gesamt	17	15,7%	61	56,5%	27	25,0%	105	97,2%

Tabelle 6: Ergebnis der Frage nach dem strategischen Management / strategischen Controlling

In den Interviews konnte dieser empirische Befund bestätigt werden: Inhaber und Manager von KMU denken zum großen Teil regelmäßig über die konzeptionelle, längerfristige Entwicklung ihrer Unternehmen nach. Prüft man, ob das Strategische Management / -Controlling in KMU methodenunterstützt durchgeführt wird, muss man pauschal feststellen, dass dies eher nicht der Fall ist. Die unterschiedliche Struktur und Umwelt von KMU erfordern kaum den Einsatz aller (üblichen) strategischen Methoden und Instrumente; dennoch sollte ein individueller Mindestumfang eingesetzt werden. Durch Coaching und Weiterbildung gilt es, die Qualität des

Die nachstehende Übersicht (Bild 4) zeigt einen Auszug aus den Erfassungsergebnissen.

43,5 % aller Unternehmen gaben an,

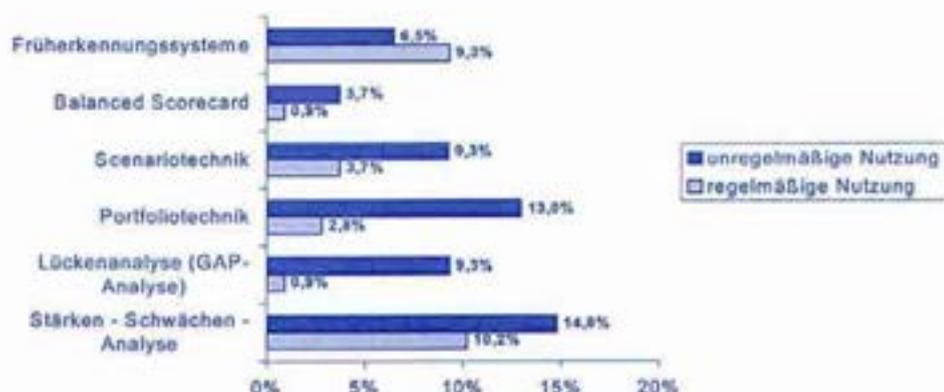


Bild 4: Nutzung ausgewählter strategischer Methoden und Instrumente

eine strategische Planung durchzuführen. Auch diese Zahl ist auf den ersten Blick relativ hoch. Aufgrund der durchgeführten Interviews und der Analysen der eingesetzten Methoden und Instrumente muss man diese Zahl ein wenig relativieren.

Die strategische Planung wird nur eingeschränkt und teilweise als längerfristige Fortschreibung erarbeitet, z. B. Fortschreibung des Umsatzes für die nächsten fünf Jahre, geringfügig variiert mit erkennbaren Entwicklungen und kombiniert mit Wunschdenken. Bild 5 zeigt einen Überblick über die Einbeziehung der verschiedenen Planungsarten in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl. Die Wechselbeziehung zwischen Betriebsgröße und zunehmender Bedeutung der strategischen Planung ist folgerichtig; interessant sind auch die Ergebnisse bei einer branchendifferenzierten Betrachtung:

- verarbeitendes Gewerbe ca. 41 %
- IT-Dienstleistungen ca. 42 %
- sonstige Dienstleistungen ca. 56 %.

Kennzahlen wurden im strategischen Bereich nur begrenzt standardisiert abgefragt und durch die Unternehmen im offenen Teil auch nur geringfügig ergänzt. In der folgenden Tabelle 7 sind drei Beispiele analysiert.

Mit strategischem Management / -Controlling beschäftigen sich die Mehrzahl der an der Feldstudie beteiligten Unternehmen. Vermutlich spüren und erfahren die Eigentümer und Manager von KMU einen Veränderungsdruck, dem die großen und internationalen Unternehmen schon lange ausgesetzt sind.

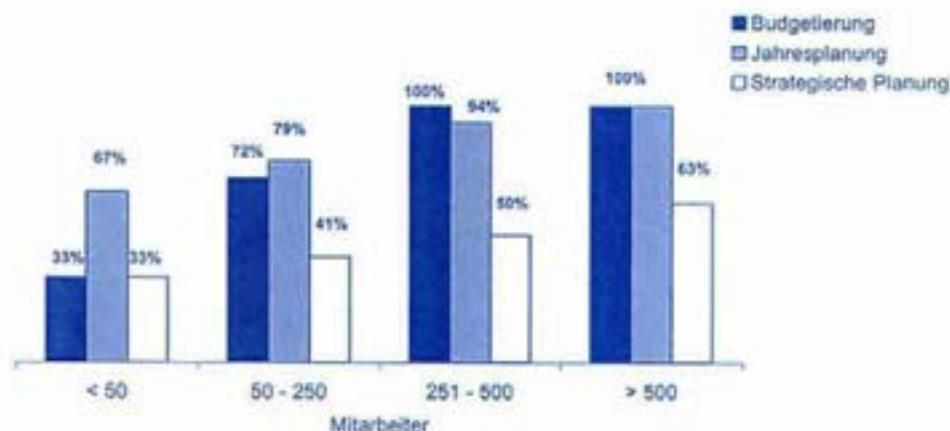


Bild 5: Überblick zum Einsatz von Planungsarten

ausgewählte Kennzahlen und Unternehmensgröße		Innovationsrate		FuE – Quote		Investitionsquote	
< 50	9	0	0%	1	11,1%	2	22,2%
50 – 250	75	16	21,3%	19	25,3%	27	36,0%
251 – 500	16	1	6,3%	6	37,5%	6	37,5%
> 500	8	3	37,5%	5	62,5%	5	62,5%
Gesamt	108	20	18,5%	31	28,7%	40	37,0%

Tabelle 7: Ausgewählte Kennzahlen und Unternehmensgröße

Führen und Berichten mit der

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

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

Nächste Workshop-Termine:

12.+13. September 2002 (Berlin)
20.–22. November 2002 (Berlin)
22.–23. November 2002 (Passau)

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

Buchempfehlung:

Friedag/Schmidt
Taschenguide Balanced Scorecard
Haufe Verlag
ISBN 3 448 04870 4
6,60 EUR

Friedag Consult
Moderation im Unternehmen

QUALIFIZIERUNG DES KOSTENSTELLEN- SYSTEMS

in einem Unternehmen des
Nutzfahrzeugbaus

von Irina Hundt und Fritz-René Grabau,
Magdeburg-Stendal



Die Autoren sind Professoren an der Hochschule Magdeburg-Stendal (links und rechts im Bild) – www.stendal.hs-magdeburg.de

Zielstellung und Probleme

Bedingt durch die Strategie des Unternehmens, **individuelle Kundenwünsche zu erfüllen und dabei „berechenbar“ zu sein** – was z. B. das Beibehalten der Preisliste des ehemaligen Mutterunternehmens beinhaltet, konnte sich trotz einer guten Entwicklung der Umsatzerlöse die Umsatzrentabilität nicht verbessern. Die **Betriebsergebnis-Umsatzrentabilität** ist von 1997 bis 2000 um 1,9 %-Punkte (= 50%) gesunken. Das Betriebsergebnis hat mit dem Umsatzsprung in 1998 über die 15 Mio EURO-Grenze nicht Schritt gehalten. Gegenüber dem Vorjahr ist die Betriebsergebnis-Umsatzrentabilität nur geringfügig um 0,1 %-Punkte zurückgegangen. Gegenläufig erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr die Cash flow-Umsatzrentabilität um 0,6 %-Punkte, verursacht u. a. durch gestiegene Abschreibungen.

Das nahm die Unternehmensleitung zum Anlass, zum einen **die Strategie der unbedingten Kundenwünscherfüllung bei gleichbleibenden Preisen** und zum anderen die bestehende Preisliste zu überprüfen. Werden zumindest bei Standardprodukten die Kosten gedeckt? Gleichzeitig sollte die derzeitige Struktur des Unternehmens untersucht werden, Vorschläge zur Kostenstellenrechnung unterbreitet und insbesondere Unterstützung bei der innerbetrieblichen Auswertung der Kostenstellenrechnung als nutzbares Führungsinstrument gegeben werden.

Das Unternehmen

Das Unternehmen entstand Mitte der 90er-Jahre aus der Konkursmasse eines internationalen Unternehmensverbundes. Die Produktpalette umfasst Wechselsysteme, Pritschen- und Kofferaufbauten auf Motorwagen und Anhänger sowie Sattelaufleger. Das Unternehmen ist außerdem im Ersatzteilgeschäft und im Servicebereich tätig. Umsatzerlöse und Ergebnisse der letzten Jahre sind im Bild 1 dargestellt. Trotz zufriedenstellender Umsatzerlöse kann die Ergebnissituation nicht befriedigen.

Das Unternehmen wird von drei Geschäftsführern geleitet, wobei sich die Aufteilung der Verantwortungsbereiche an der klassischen Aufteilung kaufmännischer Bereich, Technik/Produktion und Vertrieb orientiert. Im Unternehmen in 24 Verkaufsbüros arbeiten ca. 120 Mitarbeiter. Der Vertrieb wird über selbstständige Handelsvertreter abgewickelt. Eine Übersicht über die Produktpalette gibt das Bild 2 auf der nächsten Seite.

Besonderheiten der Branche

Die Betriebe der Branche Fahrzeugbau lassen sich nicht automatisch einer bestimmten Produktionsweise zuordnen. Gerade für „Großbetriebe“, bei denen die Fließbandfertigung eher anzutreffen ist als bei kleineren Fahrzeugbaubetrieben, besteht der Trend zur Serienfertigung. So werden im Vorfeld die Grenzen des Produktionsprogrammes umrissen – Qualität und Typen; genaue Einzelheiten entsprechend den Wünschen der Abnehmer werden aber erst fallweise bestimmt. Dank der Fließfertigung infolge gleichartiger Produkte können die großen Hersteller kostengünstiger produzieren, weil beispielsweise der Materialeinkauf in großen Stückzahlen zu günstigeren Konditionen möglich ist. Das macht sich vor allem bei kostenintensiven Materialien wie Achsen bemerkbar. Außerdem ist es einfacher, bei größeren Stückzahlen einen gleichbleibenden Qualitätsstandard zu bieten und den Degressions-effekt zu nutzen. Dies lässt sich auch bei der Preisgestaltung berücksichtigen.

<u>Jahr</u>	<u>Umsatzerlöse</u>	<u>Ergebnis</u>
1997	12.192 Euro	179.000 Euro
1998	17.679 Euro	205.000 Euro
1999	18.067 Euro	177.000 Euro
2000	16.679 Euro	186.000 Euro

Bild 1: Entwicklung der Umsatzerlöse und Ergebnisse

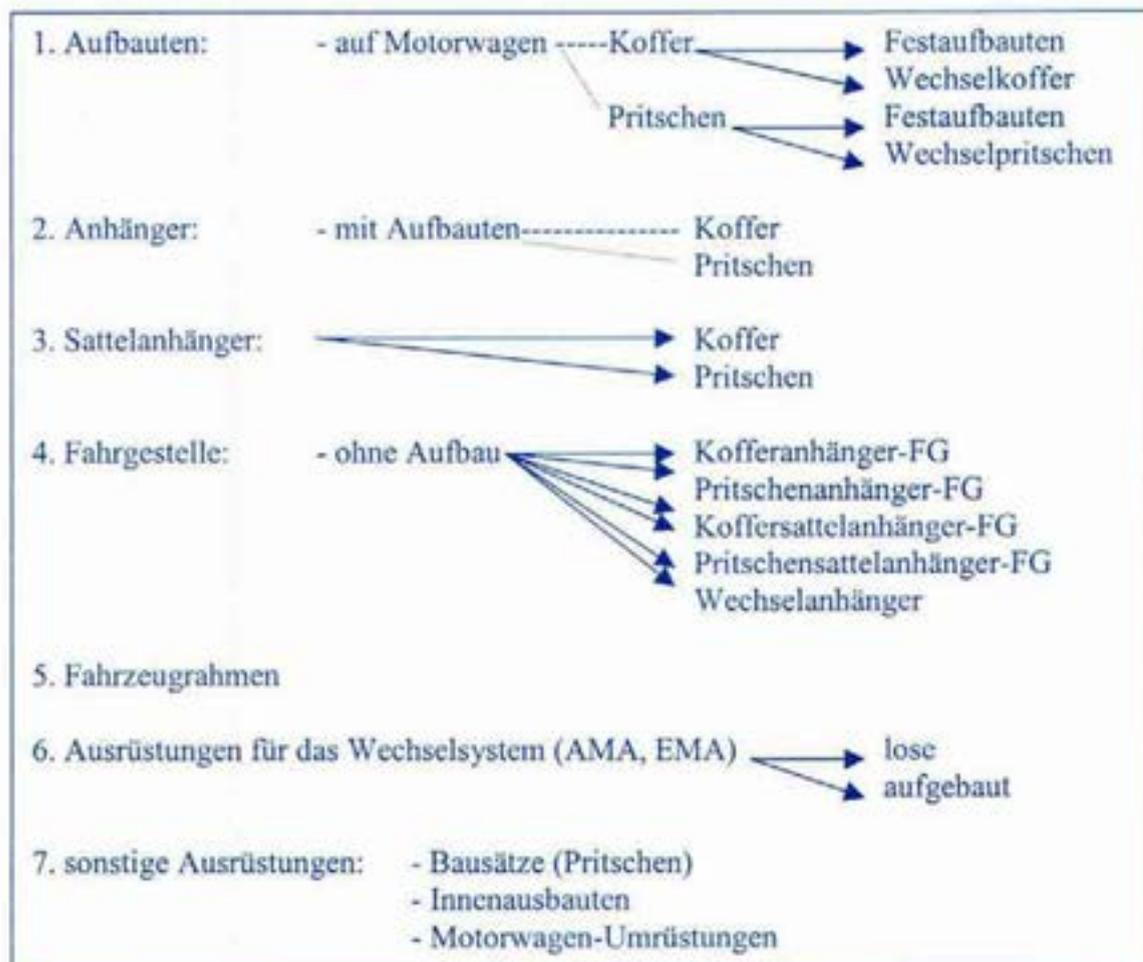


Bild 2: Die Produktpalette

Die Folge ist, dass Kunden, die einen Anhänger oder Auflieger „von der Stange“ suchen, nicht an den bekannten Herstellernamen wie Kögel, Krone und Schmitz vorbeikommen. Die Standardware ist somit die Domäne der großen Hersteller. Demgegenüber kennzeichnet die „kleineren“ Unternehmen (innerhalb gewisser Grenzen) die Verschiedenheit ihrer Produkte, weshalb ihre Rolle nicht unterschätzt werden sollte.

Die regionalen Vorteile, aber auch die **individuelle Betreuung vor Ort** mit den „flexibleren“ Reparaturangeboten begünstigen die Entscheidung für diese Unternehmen. Sie haben **viele pfiffige Lösungen parat** oder sind bereit, die maßgerechten und außergewöhnlichen „Spezialitäten“ entsprechend den Wünschen der Kunden zusammenzustricken, auch wenn diese in der Regel nur in Kleinstauflagen gefordert werden.

Diese Charakteristik lässt sich auch auf das untersuchte Unternehmen anwenden. Obwohl schon einige Kleinserien gefertigt wurden, stellt das Unternehmen keine Standardprodukte her. **Der Kunde**

kommt mit ganz genauen Vorstellungen über sein späteres Fahrzeug zum Verkaufsgespräch, welches hauptsächlich noch der Abklärung offener technischer Fragen dient. Das Unternehmen versucht sich somit nicht vorrangig über den Preis eines homogenen Produktes, sondern vielmehr über die Eigenschaften des Produktes selbst am Markt zu profilieren. Gerade dieses daraus resultierende Angebot an Produktvarianten führt aber zu der Tatsache, dass „Varianten ... eine Kostendegression über Mengen außer Kraft setzen und ... aufgrund der größeren Komplexität der Abläufe steigende Kosten bewirken“.¹

Ausgehend von den unternehmensspezifischen Merkmalen lassen sich auch Schlussfolgerungen für das anzuwendende Kalkulationsverfahren ableiten. Speziell im Nutzfahrzeugbau findet die **Zuschlagskalkulation** Anwendung. Bei der Serienfertigung sind vor allem die Sonderkosten der einzelnen Serie, wie Entwicklungskosten sowie die Sonderfertigung einzelner Teile für diese Serie

¹ Vgl. Wäldemann, H. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (1990), S. 619

plett verfügbare Unterlagen zurückgegriffen werden kann.

Der Betrieb muss sich deshalb Klarheit darüber verschaffen, ob er die technischen Voraussetzungen für den jeweiligen Auftrag erfüllt, welche Materialien in welcher Menge benötigt und welche Kapazität eingesetzt werden muss. Ziel der Kalkulation ist die Bestimmung eines kostendeckenden Angebotspreises bzw. – wenn möglich – des gewinnmaximalen Preises.

Hier sollte auch der Ansatzpunkt notwendiger Kostenanalysen sein, um über die Kenntnis der wichtigsten Kostenbestimmungsfaktoren Einfluss auf das Kostenniveau nehmen zu können.² Dazu zählen vor allem:

- die Beschäftigung (Maschinenstunden, Arbeitsstunden und Ausbringungsmenge),
- die Faktorpreise und -qualität,
- Betriebsgröße und Fertigungsprogramm.

² Vgl. Däumler/Grabe, Kostenrechnung 1, 6. Auflage, S. 71

genau zu kalkulieren. Bei der **Fertigung auf „Kundenwunsch“** hingegen ist eine **Vorkalkulation nicht zu umgehen**. Kaum ein Kunde wird zur Auftragerteilung bereit sein, ohne einen **Kostenvoranschlag** erhalten zu haben. Außerdem setzt gerade die Produktion entsprechend der individuellen Vorstellungen des Kunden eine genaue Planung hinsichtlich der Finanzierung und des Faktoreinsatzes voraus, da in den wenigsten Fällen auf kom-

Fertigungsunterbrechungen, Schwankungen der Faktorpreise bzw. Kapazitätsveränderung beeinflussen dabei das Kostenniveau eines Betriebes. Ausgehend von dem relativ hohen Materialkostenanteil im Nutzfahrzeugbau kommt der Bewertung hinsichtlich der Kalkulation eine große Bedeutung zu. Hier gibt es hauptsächlich Probleme beim Materialverbrauch infolge der Preisbewegungen auf dem Markt. Vor allem bei einer größeren Anzahl von Materialarten ist es kaum möglich, eine Bewertung zu Preisen vorzunehmen, die am Tage des Umsatzes für eine Wiederbeschaffung zu zahlen wären.

Deshalb wird in der Regel ein Wertansatz gewählt, der dem Preis der Anschaffung laut Eingangsdatum entspricht, jedoch im Falle wechselnder Preise für die Kalkulation den betriebswirtschaftlich unrichtigen Wert darstellen. Oder es erfolgt zwecks Ausschaltung von Marktpreisschwankungen die Bewertung zu Verrechnungspreisen, was jedoch bei häufig schwankenden Tagespreisen auch zu ungenauen Kalkulationsergebnissen führt.

Gerade bei materialintensiven Fertigungsbetrieben sollte man deshalb möglichst auf die Verwendung von Verrechnungspreisen zugunsten anderer Wertansätze verzichten oder diese in Richtung der wahrscheinlichen Preisentwicklung abändern³.

Analyse des Istzustandes

a) Kostenerfassung

Die eigentliche Problematik resultiert insbesondere aus den Kosten, deren Verrechnung auf das einzelne Produkt nicht direkt möglich ist, da sie auch von anderen Produkten und betrieblichen Leistungen verursacht werden. Daraus resultiert notwendigerweise die **Bildung von Kostenstellen**, um die Kosten am Ort ihrer Entstehung zu erfassen und letztlich umzuverteilen. Hierbei gilt, je geringer der Anteil der Gemeinkosten ist, desto genauer wird das Kalkulationsergebnis. Die praktische Umsetzung dieser Forderung geschieht im Unternehmen z. Z. in der Form, dass für jeden einzelnen Auftrag eine Auftragsnummer vergeben und eine entsprechende Auftragsmappe angelegt wird.

Diese enthält folgende, den Auftrag betreffende Informationen:

- ➔ Angebot,
- ➔ Bestellung,
- ➔ Auftragsbestätigung,
- ➔ Konstruktionsunterlagen,
- ➔ Stundenerfassungskarte,
- ➔ Materialverbrauchsbelege,
- ➔ Rechnung,
- ➔ Provisionsgutschrift.

Parallel dazu wird in der Materialwirtschaft, den jeweiligen Auftrag betreffend, eine Akte erstellt, in welcher alle Bestellvorgänge dokumentiert werden. Basis dafür sind die Informationen der Arbeitsvorbereitung/Konstruktion. Eine mögliche Fehlerquelle besteht hierbei in der unkorrekten Eintragung der einzelnen Auftragsnummern auf die zugehörigen Lohn- und Materialbelege. Des Weiteren erfolgt im Bereich Rechnungswesen eine nach Produktgruppen und Perioden gelistete Auftragsverwaltung.

Anhand dieser Auftragserfassung sind zu jedem Zeitpunkt die notwendigen Informationen über den Fertigungsstand bzw. die bei der Erstellung eines Kostenträgers angefallenen Kosten verfügbar, differenziert nach:

- ➔ Grundmaterial, Bezugsnebenkosten;
- ➔ Einzellohnkosten;
- ➔ Fremdleistungen;
- ➔ Provisionen.

Darauf basierend erfolgt die Ermittlung der einzelnen Gemeinkostenarten und es erfolgt der Ausweis der Größen Umsatz und Gewinn. Der Gliederungsumfang der Gemeinkosten und deren Höhe sind in Tabelle 1 dargestellt. Die Erfassung der einzelnen Positionen erfolgt dabei lt. nachfolgender Strukturierung (nach funktionalen Gesichtspunkten):

Kostenstellen					
Allgemeine Kostenstellen	Material	Reparatur	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb
- Instandhaltung	- Lager - Fuhrpark		- Arbeitsvorbereitung - KSt. 1,2,3	- Einkauf - Geschäftsf. - REWE	

Für bestimmte Gemeinkostenarten erfolgt die Verteilung mittels Verteilungsschlüssel, da der Verbrauch je Kostenstelle bisher nicht durch Messung ermittelt werden konnte (z. B. infolge fehlender Zähler je Kostenstelle). Dies betrifft vor

allem die Umlage von Elektroenergie, Wärme, Wasser, Abwasser und Telefonkosten. Der ermittelte **Fertigungsgemeinkostensatz** beträgt 15,48 EURO, so dass sämtliche Produkte, unabhängig vom Produktionsdurchlauf mit einem einheitlichen EURO-Betrag je Fertigungslohnstunde belastet werden.

b) Gegenwärtiges Kalkulationsverfahren

Zuschlagsgrundlage im Unternehmen bilden sowohl die **produktiven Stunden**, d. h. die Stunden, die nach Abzug der über Gemeinkostenlöhne vergüteten Arbeitszeit – für Lagerarbeit, Instandhaltung, Betriebsratsstätigkeit – verbleiben, als auch die **Materialeinzelkosten**.

Die Ermittlung der produktiven Arbeitsstunden erfolgt praktisch über die **kostenträgerbezogene Erfassung lt. Stundenkarte**. Die Verrechnung der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten wird ebenfalls auf der Basis der Fertigungsstunden vorgenommen. Hierbei werden auch die Stunden berücksichtigt, welche für die Erstellung der Halbfabrikate bzw. für die noch nicht verkauften Fertigerzeugnisse angefallen sind.

Die direkt zurechenbaren Kosten werden als **SEK des Vertriebes** erfasst und direkt verrechnet. Unter Nutzung von Zeitbezugsgrößen lässt sich durch Gegenüberstellung von verfügbarer Kapazität und tatsächlicher Kapazitätsausnutzung bei einem Beschäftigungsgrad größer oder kleiner 100 % eine mögliche Fehlbelastung (der zu verteilenden Stellen-gemeinkosten) auf die Kostenträger leichter feststellen. Die Durchführung der Kalkulation lässt sich wie in der Abbildung auf der Seite 410 oben darstellen.

Da es sich bei den Ergebnissen der Nachkalkulation um Größen handelt, die hinsichtlich der (tatsächlichen) Einzelkosten sehr genau sind, lassen sich die Nachrechnungsergebnisse bei der späteren Vorkalkulation vergleichbarer Produkte nutzen.

³ Vgl. Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung Band 1, 5. Auflage, Berlin 1973, S. 203

Gemeinkostenart	Betrag	Gemeinkostenart	Betrag
Mehrarbeitszuschläge	121,80	Fremd-IH Fuhrpark	5.680,61
Urlaubslohn	142.760,23	Fremd-IH EDV	12.058,19
Feiertagslohn	35.493,26	sonstige fremde Instandsetzung	9.105,57
Lohnfortzahlung	17.485,32	Mehrarbeitsvergütung	1.299,41
GKL Instandhaltung	36.052,72	Ärztliche Betreuung	1.519,40
GKL Innerbetriebl Transport	20.098,74	Fort-/ Weiterbildung	4.416,62
GKL Lagerarbeiten	27.937,10	übrige Personalaufwendungen	226,00
sonstige GKL	51.973,17	Miete/ Pacht für Sachmittel	18.729,66
Vergütung Azubis	9.624,00	Miete für Grundstück/ Gebühren	49.999,98
Betriebsratstätigkeit	1.735,89	Miete Reparaturbereich	0,00
Betriebsversammlung	155,19	Leasing Sachmittel	19.002,48
Inventur	8.215,31	Öffentliche Gebühren	435,04
Gehälter	509.279,99	Nebenkostenvorauszahlungen	6.000,00
Mehrarbeitsvergütung	29.434,24	sonstige Gebühren	18.301,57
Mehrarbeitszuschläge	4.912,40	fremde Dienste/ Reinigung	11.623,31
Tantiemen	48.401,00	fremde Dienste/ Entsorgung	15.096,46
zusätzl. Urlaubsgeld/Gehalt	3.110,36	fremde Dienste/ EDV	967,49
13. Monatsgehalt	2.580,00	übrige fremde Dienste	514,20
AG-Anteil SV/Lohn	51.043,40	Ko des Zahlungsverkehrs	6.020,67
AG-Anteil SV/Gehalt	101.457,10	Beratungskosten	25.136,02
Beiträge zur BG	25.094,13	Büromaterial	12.479,66
Abschr. immaterielle V.	1.344,00	EDV-Material	583,11
Sonder AFA	48.978,50	Vordrucke/ Formulare	8.804,03
Abschreibung Auf Maschinen	11.597,65	Sonstiges Kommunikationsmat.	43,48
A auf Betriebsausstattung	5.376,98	Zeitungen	216,70
A auf Fuhrpark	4.149,70	Bücher/ Infomaterial	500,47
A auf Geschäftsausstattung	6.155,24	Porto	8.791,58
A auf GWG < 400,00 EURO	14.300,47	Rundfunk/ Fernsehen	311,85
Fahrtkosten I Lohnbereich	25,00	Telefon	53.681,56
Fahrtkosten Gehaltsbereich	1.399,93	Telefax	74,96
Schweißmaterial	30.506,34	Reisekosten/ Belegschaft	3.110,98
Schleifmaterial	21.051,34	Reisekosten/ Fremde	1.231,92
Konservierungsmaterial	934,79	Reisekosten/ km-Geld	2.610,49
sonstige Hilfsstoffe	26.715,27	Bewirtungskosten	4.756,34
Schmierstoffe	202,99	Repräsentation	293,42
Verbrauchswerkzeuge	35.364,16	Übernachtung fremd. Fahrer	1.081,81
Kleininventar	8.931,81	Sonstige Bewirtungskosten	15,67
sonstige Betriebsstoffe	5.268,88	Spenden	75,00
Verpackung	990,10	Erbeaufwendungen	26.210,60
Strom	116.148,51	Anzeigen/ Inerate	12.959,20
Wasser	5.949,68	Fuhrparkkosten	24.113,31
Erdgas	92.162,03	diverse Versicherungsbeiträge	43.559,14
Putzmittel	1.423,53	KFZ-Versicherung	4.904,65
Berufs- und Arbeitsschutz	26.481,11	sonstige Kosten	2.750,36
Reparaturmaterial	49.806,45	Grundsteuer	16.472,03
sonst. Fremdleistungen	1.590,00	KFZ-Steuer	1.996,85
sonst. Vertriebskosten	600,00	sonstige Steuern	249,00
Fremdl. Garantie	122.806,86	Bankzinsen	60.080,57
Leiharbeitskräfte	0,00	Diskontaufwendungen	532,13
Frachten	95.398,35	sonstige Zinsen	9.000,00
Fremd-IH Gebäude	11.220,82		
Fremd-IH Masch./Anl.	8.349,53	Gesamt	2.397.154,55
Fremd-IH Werkzeuge	7.335,63		

Tabelle 1: Gemeinkostenarten

Aufgrund der Vorteilhaftigkeit der bisher genutzten Zeitgrößen sollen die produktiven Stunden auch weiterhin als Verrechnungsbasis für die Gemeinkosten dienen. Die Verrechnungssatzkalkulation, welche durch den Einsatz von Mengen- oder Zeitbezugsgrößen anstelle wertmäßiger Bezugsgrößen gekennzeichnet ist, findet somit weiterhin Anwendung. Dadurch wird vermieden, dass sich extern bedingte Preis- und Tarifänderungen automatisch über eine regelmäßige Preisaktualisierung auf die Material- und Lohn Einzelkosten bzw. die darauf basierende Höhe der kalkulierten Gemeinkosten auswirken*. Die so ermittelten Verrechnungssätze resultieren aus der Beziehung zwischen den stückunabhängigen Gemeinkosten und einer mengenmäßigen Basis.

+		Fertigungsmaterial
=		Schweißmaterial (Pauschalsatz)
+		Materialkosten
+		Frachtkosten (Pauschalsatz)
+		Materialgemeinkosten
=	a	Materialkosten gesamt
+		Fertigungslohn (Stundenzahl x Verrechng.satz)
+		Fertigungsgemeinkosten
+		Fremdleistungen
	b	Fertigungskosten gesamt
a + b	=	Herstellkosten
+		Verwaltungsgemeinkosten
+		Vertriebsgemeinkosten
+		Sondereinzelkosten des Vertrieb
=		Selbstkosten

c) Ermittlung von Unzulänglichkeiten der bisherigen Verfahrensweise

Die im Unternehmen erstellten Produkte sind hinsichtlich Art, Aufbau und Umfang unterschiedlich (siehe Bild 2). Daraus resultiert eine ungleiche Inanspruchnahme der verschiedenen Produktionsbereiche durch die einzelnen Kostenträger. Bisher erfolgte die Gemeinkostenverrechnung auf der Basis eines einheitlichen Vollkostensatzes.

Da ausgehend von der differenzierten Produktstruktur eine unmittelbare Verrechnung der Gemeinkosten auf die Leistungen nicht möglich ist, sollte besonderes Augenmerk auf die kostenstellenbezogene Gemeinkosten erfassung gerichtet werden. Damit wäre gleichzeitig die Voraussetzung für eine stellenbezogene Kalkulationsform geschaffen, so dass je nach Inanspruchnahme der Kostenstellenleistung ein anteiliger Verrechnungssatz ermittelt werden kann. Bei Nichtinanspruchnahme einer Stelle

wird der betreffende Kostenträger nicht zur Verrechnung der Gemeinkosten dieser Stelle herangezogen.

Ansätze zur Weiterentwicklung der Kalkulation

a) Untersuchung der Anwendungsmöglichkeit einer Kostenstellenkalkulation

Da die Erfassung der Fertigungsgemeinkosten bisher nicht getrennt nach Fertigungskostenstellen erfolgt ist, besteht vorab die Notwendigkeit der Festlegung der geplanten Kostenstellen, wobei Kostenstellen und Kompetenzbereiche möglichst übereinstimmen sollten, um eine wirksame Kostenkontrolle durchführen zu können.

Unter Berücksichtigung des technologischen Ablaufes der Fertigung bietet sich im betrachteten Unternehmen die Untergliederung in die Fertigungsstellen Chassisbau, Aufbau und Lackierung an, wie im Bild 3 dargestellt ist.

Ihre Anwendung führt zu genaueren Kalkulationsergebnissen, da die Verrechnung der Gemeinkosten als EURO-Betrag je Zeiteinheit vorgenommen und damit eine weitgehend verursachungsgerechte Zurechnung auf die Kostenträger ermöglicht wird.

Basierend auf den nachgewiesenen produktiven Stunden laut Stundenkarte und der Tatsache, dass bei Betrachtung eines Jahres von einem relativ ausgeglichenen Fertigungsprogramm ausgegangen werden kann, lässt sich folgende Stundenverteilung je Fertigungskostenstelle erkennen (s. Bild 4 auf der nächsten Seite).

* Vgl. Schmidt, Andreas: Kostenrechnung, Stuttgart 1996, S. 119

Chassisbereich	Aufbaubereich	Lackierung
<ul style="list-style-type: none"> - Einzelvorfertigung - Baugruppenvorfertigung - Rahmenbau - Chassis - Bremse - Chassisendmontage 	<ul style="list-style-type: none"> - Kofferaufbau - Kofferendmontage - Pritschenendmontage - Anbau Ladebordwand 	<ul style="list-style-type: none"> - Strahlerei - Lackiererei

Bild 3: Kostenstellen der Fertigung

Fertigungsstellen	Chassisbau	Aufbau	Lack
produktive Stunden Jahr = 89.238 h	45.842 h	29.529 h	13.867 h
Stundenanteil	51,37 %	33,09%	15,54%

Bild 4: Anteil der produktiven Stunden in den Fertigungsstellen

Unter Berücksichtigung der ermittelten Gemeinkosten je Fertigungskostenstelle ergeben sich folgende Verrechnungssätze für die Fertigungsbereiche:

Fertigungsbereich	Chassisbau	Aufbau	Lackierung
Gemeinkosten (EURO)	555.191,71	353.129,34	327.062,63
Zuschlagssätze (EURO / Stunde)	12,11	11,96	23,57

Bild 5: Verrechnungssätze für die Fertigungsstellen

Ausgehend von den vorliegenden Einzelkosten ergeben sich für die übrigen Bereiche folgende Verrechnungssätze:

Materialgemeinkostenzuschlagssatz: 1,66 %

Lohneinzelkosten: 11,38 € / produktive Stunde

Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz: 8,26 € / produktive Stunde

Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz: 3,57 € / produktive Stunde

Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz:

KST 1: 12,11 € / produktive Stunde

KST 2: 11,96 € / produktive Stunde

KST 3: 23,57 € / produktive Stunde

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Provisionen als Sondereinzelkosten eines Auftrages erfasst werden. Bezüglich der bisherigen **Kalkulation lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:**

1. Alle Produkte wurden bisher mit einem einheitlichen Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz von 15,48 € belastet. Im Ergebnis der kostenstellenbezogenen Ermittlung der Sätze zeichnet sich ab, dass der bisherige Zuschlagssatz über denen der Fertigungsstellen 1 und 2 liegt.

In der Kostenstelle Lackierung hingegen ist der separat ermittelte Satz erheblich höher. Daraus resultiert, dass vor allem bei der Kalkulation der Produkte mit geringem Lackieraufwand ein überhöhter Satz in Anwendung gebracht wurde. Dies trifft besonders auf Fahrgestelle ohne Auf-

bau zu, da der Stundenanteil für die Lackierung relativ gering ist.

2. Die Betrachtung des MGK lässt erkennen, dass er von der üblichen Höhe von ca. 5-12% stark nach unten abweicht. Das resultiert vor allem aus der Zuordnung des Bereiches Einkauf zur Verwaltungsstelle. Hier sollte eine Prüfung hinsichtlich der Zuordnung zum Bereich Material unbedingt vorgenommen werden, da sich das Hauptaufgabengebiet des Einkaufs auf die Materialsteuerung erstreckt.

b) Durchführung einer Produktkalkulation zwecks Überprüfung des Angebotspreises laut Preisliste

Ein weiterer Ansatzpunkt zur möglichen Verbesserung der Kalkulation ist die **Überprüfung der Preisliste**, die Ausgangspunkt für die Ermittlung der Angebotspreise bei Kundenanfragen ist. Da aber speziell bei einigen Produktgruppen die Nachkalkulationswerte wiederholt ein negatives Gesamtergebnis ausweisen, könnte das ein Hinweis auf fehlerhafte Ausgangsdaten in der Preisliste sein. Die Liste enthält differenziert nach Fahrzeugtypen jeweils **Preise für ein Grundmodell und zusätzliche Preise für gewünschte Sonderausstattungen**. Dabei sind die ursprünglichen Kalkulationsdaten in ihrer Einzelheit nicht aufgelistet, so dass nicht erkennbar ist, ob die Preise in kostendeckender Höhe angesetzt wurden oder unter Berücksichtigung der Konkurrenz entstanden sind.

Kalkulationsbeispiel

Ausgehend von den Ergebnissen des zurückliegenden Abrechnungszeitraumes soll die Kalkulation eines Pritschensattelanhängers Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen sein. Die Durchführung soll den üblichen Ablauf widerspiegeln und erfolgt in

folgenden Schritten:

1. Erstellung eines Angebotes anhand der gültigen Preisliste.
2. Aufzeigen der notwendigen Schritte zur Auftragsbearbeitung.
3. Durchführung der Kalkulation des Pritschensattelanhängers.
4. Vergleich der vorliegenden Ergebnisse.

zu 1. Angebotserstellung

Bei dem zu kalkulierenden Produkt handelt es sich um ein komplettes Fahrzeug, welches aus dem Fahrgestell und einem Aufbau besteht. Daraus resultiert die Notwendigkeit der Inanspruchnahme der Fertigungskostenstellen Chassisbereich, Aufbau und der Lackiererei. Des weiteren handelt es sich nicht um ein „Standardmodell“ gemäß Preisliste, sondern es enthält bestimmte Sonderausstattungen laut Kundenwunsch. Der Endpreis lt. Preisliste beträgt danach 26.425,- €.

zu 2. Schritte der Auftragsbearbeitung

Die Auftragsbearbeitung umfasst die Erstellung der Arbeitsunterlagen in Form des Fertigungsauftrages und der Arbeitspapiere. Der Fertigungsauftrag beinhaltet eine Auflistung aller den Fahrzeugtyp betreffenden Stücklisten-Positionen mit Materialidentifikationsnummern sowie Stücklistenmengen, die für die Erstellung des Fahrzeuges benötigt werden. Hierbei erfolgt eine Differenzierung nach Fahrgestell und Aufbau. Kundenbezogene

Sonderausführungen, die im Grundmodell nicht enthalten sind, werden mittels der verfügbaren Positionen der Preisliste vervollständigt.

Entsprechend dem Fertigungsauftrag erfolgt auch die zeichnerische Darstellung des Fahrzeuges auf einer Übersichtszeichnung. Durch Angabe der Auftragsnummer und des Kundennamens werden die Unterlagen auftragsbezogen. Anhand der ausgewiesenen Materialidentifikationsnummern lassen sich über ein internes Materialverwaltungsprogramm die Preise für jede Materialgruppe und nachfolgend für die benötigte Menge je Materialart ermitteln. Es sind sowohl Verrechnungspreise als auch die aktuellen Einkaufspreise ersichtlich.

In den hinterlegten Mengen für ein Standardmodell sind bereits Verschnittmengen einkalkuliert. Die angefallenen Stunden werden mit Hilfe einer auftragsbegleitenden Stundenkarte erfasst, welche analog dem durchzuführenden Fertigungsablauf aufgegliedert ist. Eine Verrechnung der Fertigungsgemein-

Zeichnung. Darin ist der genaue Verbrauch jeder einzelnen Materialposition aufgelistet.

Sofern bei der Ermittlung der Materialkosten kein Verschnittfaktor (VSFKT) ausgewiesen ist, handelt es sich um bezogene, maßgefertigte Teile. Speziell bei diesen Positionen wird auf eine weitere Stücklistenauflösung verzichtet.

Die Ermittlung der Materialkosten für eigengefertigte Positionen ist im Bild 6 zusammengestellt, wobei nur für die Halteteile der Bremse die detaillierte Ermittlung aufgezeigt wird und ansonsten lediglich eine Zusammenstellung in den Posten erfolgte.

b) Ermittlung der Fertigungskosten

Hierbei bilden die auftragsbezogenen Stundenkarten die Basis für die Ermittlung der Fertigungskosten. Zur Erstellung des betrachteten Fahrzeuges wurden gemäß Stundenkarte 272,6 produktive Stunden benötigt. Die Aufteilung auf die einzelnen Bereiche setzt sich dabei wie folgt zusammen:

c) Ermittlung des Angebotspreises

Die Nachkalkulation des Angebotspreises erfolgt nach dem Schema der Zuschlagskalkulation mit den neu ermittelten Zuschlagssätzen.

Materialeinzelkosten	Aufbau	8.195,535
	Fahrgestell	11.654,028
		<hr/>
		19.849,563
+ 1,66% Materialgemeinkosten		329,503
+ 2,48% Frachtkostenpauschale		492,269
		<hr/>
= Materialkosten		20.671,34
+ Fertigungskosten (siehe b)		6.699,70
		<hr/>
= Herstellkosten		27.371,04
+ Verwaltungsgemeinkosten		2.253,04
+ Vertriebsgemeinkosten		973,18
+ Überführungskosten zum Kunden		250,00
		<hr/>
= Selbstkosten		30.847,26
+ Gewinnaufschlag 5%		1.542,37
		<hr/>
= Barverkaufspreis		32.389,63
+ 2,552% Provision		848,25
+ Skonto		---
		<hr/>
= Zielverkaufspreis		33.237,88
+ Rabatt		---
		<hr/>
Angebotspreis = 100%		33.237,88

Kostenstelle KST-NR.	Chassisbau 1	Aufbau 2	Lackiererei 3
Stunden gesamt: 272,6 davon:	155,6	90	27
Stundensatz / produktive Stunde: = 11,38 EURO	1.770,73 EURO	1.024,20 EURO	307,26 EURO

kosten soll unter Nutzung der ermittelten kostenstellenbezogenen Zuschlagssätze erfolgen.

zu 3. Durchführung der Kalkulation des Pritschensattelanhängers

a) Ermittlung der Materialkosten

Grundlage der Preisberechnung sind Materialverrechnungspreise, deren Überprüfung und eventuell erforderliche Aktualisierung jährlich erfolgt. Dies trifft für bezogene Rohstoffe und Fertigteile zu. Sofern Abweichungen zu den aktuellen Einkaufspreisen bestehen, die infolge ständiger Veränderungen auf dem Markt dauernden Schwankungen unterliegen können, sind diese als Klammerzahlen ausgewiesen. Selbst hergestellte Teile sind mit Herstellkosten bewertet. Die Kalkulation des Fertigungsmaterials erfolgt anhand der vorliegenden Stückliste bzw.

Auf Basis der Fertigungseinzelkosten und unter Anwendung der ermittelten Gemeinkostenzuschlagssätze ergeben sich folgende Fertigungskosten (gesamt):

	[h]	€/h]
Fertigungslohn KST 1	1.770,73 €	(155,6 x 11,38)
Fertigungsgemeinkosten KST 1	1.884,32 €	(155,6 x 12,11)
Fertigungslohn KST 2	1.024,20 €	(90 x 11,38)
Fertigungsgemeinkosten KST 2	1.076,40 €	(90 x 11,96)
Fertigungslohn KST 3	307,26 €	(27 x 11,38)
Fertigungsgemeinkosten KST 3	636,80 €	(27 x 23,59)
Fertigungskosten =	6.699,70 €	

Selbst wenn kein Skonto und kein Rabatt eingerechnet wird, müsste ein kostendeckender Angebotspreis bei 33.237,88 liegen. Werden die üblichen 3% Skonto und ein durchschnittlicher Rabattsatz von 12,5% berücksichtigt, dann erhöht sich der kostendeckende Angebotspreis auf 39.192,87.

zu 4. Vergleich der vorliegenden Ergebnisse

Eine vergleichende Betrachtung vom Kundenangebotspreis lt. Preisliste und dem auf Grundlage der tatsächlichen Verbräuche ermittelten Kalkulationsergebnis führt zu der Feststellung, dass der Kundenpreis nicht einmal zur Deckung der Selbstkosten führt. Es ergibt sich eine Differenz von 4.422,26 bzw. unter Berücksichtigung der gezahlten Provision von 5.270,51 €.

FAHRGESTELL		
Rahmen PS24	408,381	S24 - ABS compact
Langträgerpaar	462,503	- Blech 6 mm, verzinkt: 12,5 m
Sattleinheit	190,037	SK 39005-019 nach DIN 1013
Handbremse	83,949	a. 0,354 EURO, VSFKT 1,12
Bremszylinder	177,500	= 4,956 EURO
Bremsanlage	507,753	- Halter f. Bremsventil 60/90/130:4 St.
Halteteile Bremse	30,255	Stahl a 1,900 EURO 7,600 EURO
Halter für Licht-Bremsabschluss	13,8	- Halter Druckluftbehälter: 2 St.
ABS-Anlage 2S/2M	322,044	Stahl a. 1,690 EURO 3,380 EURO
	(311,198)	- UB 50/100/50 x 4 : 1 St.
Unterfahrschutzhalterung	20,509	SK 30001 nach DI 59413 - 1,249 m
AF-Unterfahrschutz	85,189	VSFKT 1,12 4,149 EURO
	(83,231)	- Halter ABS-Steuereinheit 60/220/220
Achsen	5.330,500	= 3,325 EURO
Achslift	118,69	- Halter Luftfederventil 8/40 : 1 St.
Schaltplan Liftachse	234,93	= 1,495 EURO
Reifen	1.904,000	- 2 H. Drehschieberventil 160/40/100
Radmutter-Satz	42,903	= 2,375 EURO
E-Rad-Halter	133,737	- Halter Druckluftbehälter : 2 St.
E-Anlage 5-K	180,974	a. 1,490 EURO 2,980 EURO
	(184,873)	= gesamt
Seitenauffahrschutz: rechts	69,707	Preis: 30,255 EURO
	(81,145)	
links	70,595	
	(81,742)	
Kotflügel	58,715	
	(49,435)	
Unterlegkeil	26,271	
Rungenlager	55,254	
Seitenmarkierungsleuchten	33,600	
Aussenrahmenverzerrung	42,000	
Umrissleuchten	11,812	
Stützwinde	245,000	
Abstrebung Stützwinde	36,884	
Fahrwerksunterbau	160,796	
	(167,079)	
Verstärkung Mittelrunge	6,220	
Beschilderung	12,840	
Grundierung	209,856	
Lackierung: Räder	29,617	
Fahrgestell	186,200	
Rückfahrscheinwerfer	31,729	
Werkzeugkasten	119,289	
Gesamt	11.654,039	
		AUFBAU
		Schiebepanellenbausatz 5.000,000
		Baden 898,496
		(911,672)
		Rammschutz 10,179
		Rohrschiebeleiter 29,000
		Beschilderung 18,392
		Grundierung 209,856
		Lackierung 186,200
		Plane - seitlich 1.114,000
		- Dachplane 349,000
		Spannprofil 175,458
		Planenspannvorrichtung 137,997
		(110,747)
		Türfeststeller 12,720
		(20,800)
		Positionsleuchten 9,456
		Seitenmarkierungsleuchte 44,782
		Gesamt 8.195,536

Bild 6: Ermittlung der Materialeinzelkosten

Ein Gewinn kann bei diesem Auftrag nicht erzielt werden. Da das negative Ergebnis bei dieser Produktart über mehrere Perioden erkennbar ist, lässt sich daraus ableiten, dass die **Preisliste in diesem Bereich einer dringenden Überarbeitung bedarf**. Dennoch sollte hierbei nicht nur der Kostenfaktor im Vordergrund stehen. Es ist gleichzeitig zu prüfen, ob ein Preis, der sich an der tatsächlichen Kostenhöhe orientiert, auf dem Markt einen Absatz dieser Produktgruppe ermöglicht. Der Vergleich zu bestehenden Wettbewerbspreisen ist vor allem bei Standardprodukten unumgänglich. Unter Anwendung kalkulatorischer Zeiten für die einzelnen Fertigungskostenstellen lässt sich im Vorfeld bereits grob erkennen, ob der laut Preisliste ermittelte Angebotspreis kostendeckend ist, wobei eine Vorabanschätzung „besonderer“ Kundenwünsche hinsichtlich des notwendigen Zeitaufwandes sicher schwierig ist. Deshalb sollten möglichst Reserven eingebaut werden, um sicherzustellen, dass die speziellen Sonderausstattungen preislich voll abgedeckt sind.

Die Absicherung solcher Entscheidungen wäre ein möglicher Ansatzpunkt für die **Einführung der Plankostenrechnung**, welche auch die künftigen Auswirkungen gegenwärtiger betrieblicher Maßnahmen auf die Höhe der Kosten und Leistungen berücksichtigt. Eine Aussage darüber, ob die Herstellung dieses Fahrzeugtyps überhaupt lohnend ist, soll im Folgenden getroffen werden. Bei alleiniger Betrachtung des Stückgewinnes würde die Entscheidung zur Einstellung der Produktion dieses Fahrzeuges tendieren.

Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung zur Programmoptimierung

a) Notwendigkeit der Deckungsbeitragsrechnung

Vollkostenverrechnungssysteme basieren auf dem Grundsatz der Proportionalität und nehmen eine proportionale Verrechnung der Fixkosten analog der Einzelkosten vor, obwohl die Fixkosten nicht vom Volumen abhängen, sondern von der Zeit und damit innerhalb eines bestimmten Intervalls von den Schwankungen des Beschäftigungsgrades nicht beeinflusst werden.

Das Nichtbeachten dieser Tatsache würde bei jeder Änderung der Beschäftigungslage eine Änderung der Fixkosten-

umverteilung auf die Kostenträger bedeuten. So hätte eine rückläufige Beschäftigung infolge sinkender Nachfrage die Erhöhung der Verkaufspreise und somit einen weiteren Rückgang der Nachfrage zur Folge. Umgekehrt wäre eine günstigere Preisgestaltung infolge geringerer Zuschläge nicht im Interesse der Unternehmenspolitik. In beiden Fällen würde dem Verursachungsprinzip nicht entsprochen.

Es lassen sich die Kosten als variabel einstufen, die beschäftigungsabhängig sind. Bei den Kosten, die innerhalb einer verfügbaren Kapazität unabhängig vom Produktionsvolumen sind, handelt es sich um Fixkosten, die in der Regel auch Gemeinkosten sind. Diese werden nicht proportionalisiert. Betrachtungen zum Deckungsbeitrag, der sich aus der Differenz aus Erlös und direkt zurechenbaren Kosten ergibt, lassen fundierte Schlussfolgerungen bezüglich folgender Aufgabenstellungen zu:

1. die Ermittlung der kurzfristigen Preisuntergrenze eines Produktes;
2. die Beurteilung von Zusatzaufträgen;
3. eine Entscheidung über die Herausnahme von Verlustartikeln aus dem Produktionsprogramm.

b) Programmoptimierung im Mehrproduktunternehmen

Die Sortimentspolitik soll dem Unternehmen langfristig bei der Erzielung maximaler Gewinne dienen, und das trotz zunehmendem Preisdruck der Konkurrenz sowie auftretender Kostensteigerungen auf den Arbeits- und Rohstoffmärkten. Hierbei sind sowohl interne als auch externe Kapazitäten zu beachten, da diese mengenbegrenzend wirken können. Die Kapazität eines Betriebes ist in der Regel durch seine Ausstattung mit Maschinen, Materialien und Mitarbeitern – zumindest kurzfristig – festgeschrieben. Demgegenüber existieren externe Bedingungen, wie die Lieferfähigkeit des Beschaffungsmarktes sowie die Aufnahmemöglichkeit des Absatzmarktes für ein steigendes Mehrangebot.

Unter Beachtung dieser Beschränkungen lässt sich anhand der absoluten Stückdeckungsbeiträge ermitteln, bei welchen Produkten eine Verkaufsförderung lohnend ist, wobei bei Betrachtung des Gesamtdeckungsbeitrags je Fahrzeugart die jeweiligen Verkaufsmengen zu be-

rücksichtigen sind. Im Mehrproduktunternehmen werden zwecks Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der unterschiedlichen Produkte weitere Kennziffern genutzt, wie z. B. der Deckungsgrad. Dieser ermittelt sich wie folgt:³

$$\text{Deckungsgrad} = \frac{\text{absoluter Stückdeckungsbeitrag (in \%)}}{\text{Stückpreis}}$$

oder =

$$\frac{\text{Gesamtdeckungsbeitrag}}{\text{Umsatz}}$$

Er zeigt, wieviel % des Erlöses zur Deckung der fixen Kosten verfügbar sind. Ein Absatzrückgang bei den Produkten mit dem geringsten Deckungsgrad würde folglich die geringste negative Wirkung auf die Entwicklung des Ergebnisses haben.

Die Betrachtung des zurückliegenden Abrechnungszeitraumes lässt bezüglich der unterschiedlichen Produkte **folgende Schlussfolgerungen zu, wie in Tabelle 2 gezeigt wird.**

- ➔ eine kostenträgerbezogene Ermittlung der Deckungsbeiträge lässt erkennen, dass alle Produkte einen positiven Stückdeckungsbeitrag erzielen und somit zur Deckung des Fixkostenblocks beitragen;
- ➔ der Deckungsgrad je Produktart differiert erheblich, vor allem zwischen den Bereichen „Wechselsysteme“ und „Pritschensattel“; deshalb sollten die Wechselsysteme weiterhin bei der Programmgestaltung Berücksichtigung finden.

Analog verhält es sich bei den Produktgruppen Wechselkoffer, Kofferaufbauten, Pritschenaufbauten und Fahrzeugrahmen. Die Fertigung des Pritschensattelanhängers ist hingegen unrentabel, wobei gleichzeitig die größte Kapazität beansprucht wird.

c) Programmoptimierung bei vorhandenem Engpass

Die bisherigen Ausführungen basierten auf einer betrieblichen Situation, in welcher keine Beschränkungen hinsichtlich der Kapazität existierten. Realität ist je-

³ Vgl. Däumle/Grabe, Kostenrechnung 2, Berlin 1994, 5. Auflage, S. 28

Fahrzeugart	Pritschen	Kofferaufbauten	Wechselpritschen	Wechselkoffer	Pritschenanhänger	Pritschensattelanhänger	Kofferrahmen	Pritschenanhänger-fahrgestell	Koffersattelanhänger	Pritschenanhänger-fahrgestell	Wechselanhänger	Wechsell-systeme	Fahrzeugrahmen
Umsatz [EURO]	253.350	1.604.661	520.223	627.838	719.191	866.972	707.832	2.526.076	332.916	298.752	1.458.842	236.425	327.338
variable Kosten [EURO]	184.870	1.232.733	407.466	464.280	574.805	728.609	528.889	2.003.262	260.336	222.489	1.243.212	132.980	160.503
Deckungsbeitrag, abs. (Stück/a)	68.480	371.928	112.757	163.558	144.386	138.363	178.943	522.814	72.580	76.263	215.630	103.445	166.835
DB/Stück [EURO]/[Stk]	22	121	82	42	40	34	45	69	24	17	120	161	145
Deckungsgrad [%]	3.113	3.074	1.375	3.894	3.610	4.070	3.977	7.577	3.024	4.468	1.797	643	1.151
Engpassbeanspruchung Chassisb. [h]	27,03	23,18	21,67	26,05	20,08	15,96	25,28	20,70	21,80	25,53	14,78	43,75	50,97
EURO [DB/h]	19	3	23	33	107	199	133	156	122	129	36	2	19
Rangfolge	3	1	6	4	10	13	11	8	12	9	7	2	5
	163,84	1.024,67	59,78	118,00	33,74	20,45	29,90	48,57	24,79	34,64	49,92	321,50	60,58

Tabelle 2: Absolute und relative Deckungsbeiträge

doch, dass im Verlaufe des letzten Jahres viele Entscheidungen über Kundenanfragen gerade unter Berücksichtigung der verfügbaren Kapazität in den Fertigungsstellen bzw. infolge bestehender Verzögerungen der Vorlieferanten zu treffen waren. So war gerade der **Chassisbereich in vielen Fällen über Wochen verplant**, woraus lange Lieferzeiten resultierten.

Da eine Engpasssituation kurzfristig nicht zu beseitigen ist, gilt es, neben dem absoluten Deckungsbeitrag noch weitere Beurteilungskriterien zu beachten. So sollte eine **Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Auftrages** (viele Aufträge lassen sich nur über eine schnelle Lieferzeit gewinnen) auch basierend auf dem relativen Deckungsbeitrag erfolgen. Dieser berücksichtigt die Zeitdauer der Inanspruchnahme der Engpasskapazität und lässt sich wie folgt ermitteln:

$$\text{Relativer Deckungsbeitrag} = \frac{\text{absoluter Deckungsbeitrag}}{\text{Engpassbeanspruchung}}$$

Auf der Basis der jeweiligen Engpassbelastung ergibt sich nach Ermittlung des relativen Deckungsbeitrages eine Rangfolge, deren Beachtung eine Optimierung des Ergebnisses ermöglicht (wenn ein gemeinsamer Engpass vorliegt). Unter Berücksichtigung des Engpassbereiches Chassisbau ist in der Tabelle 2 ersichtlich, dass vor allem solche Kostenträger wie Kofferaufbauten, Wechselsysteme bzw. die Pritschenaufbauten zu favorisieren sind, da sie den Chassisbereich kaum beanspruchen. Pritschensattel und Pritschenanhänger hingegen nehmen bei der Rangfolge einen der letzten Plätze ein, bedingt durch die hohe Engpassinanspruchnahme.

Beim Vorliegen mehrerer Restriktionen genügen jedoch die relativen Deckungsbeiträge der Problemlösung nicht mehr. In dieser Situation erfordert eine Programmoptimierung den Einsatz der EDV bzw. die Anwendung der Simultanrechnung.

Bevor bei einer weiterhin positiven Entwicklung der Auftrags-eingänge über eine Kapazitätsausdehnung entschieden wird (womit sowohl ein Anstieg der proportionalen als auch der fixen Kosten verbunden wäre), sollte in diesem Zusammenhang immer wieder als Alternative die Vergabe zur Fremdfertigung geprüft werden. Eine Entscheidung für den Fremdbezug lohnt vor allem, wenn daraus Kostenvorteile resultieren (d. h. wenn der Einstandspreis unter den variablen Stückkosten liegt); unter gleichzeitiger Beachtung solcher Kriterien wie Termينzuverlässigkeit, Produktqualität und Flexibilität bei eventuellen Änderungswünschen.

Die Kenntnis des absoluten bzw. relativen Deckungsbeitrages stellt eine wesentliche Entscheidungshilfe für die Produktions- und Absatzpolitik dar. Da sich im untersuchten Unternehmen die Produktion an den Kundenaufträgen orientiert, sollten die Kennziffern aber nicht alleiniger Faktor für die Festlegung künftiger programmstrategischer Entscheidungen sein. Neben der Ermittlung der Produktgruppen mit einem hohen positiven Deckungsbeitrag (bei gleichzeitiger Beachtung bestehender Restriktionen) geht es auch um die Aufrechterhaltung langjähriger Kundenverbindungen, unabhängig vom Deckungsgrad des gewünschten Produktes. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

32	33	34	S	T	V
----	----	----	---	---	---

Herausforderung Consulting

Berlin

Bremen

Düsseldorf

Essen

Frankfurt

Hamburg

Hannover

Köln

München

Nürnberg

Stuttgart

Unilog ist mit mehr als 6.500 Mitarbeitern ein führendes europäisches Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen an 41 Standorten in Frankreich, Deutschland, Großbritannien, Schweiz, Österreich und Luxemburg. Die nachhaltige strategische Ausrichtung des Unternehmens ist Garant für ein kontinuierlich profitables Wachstum.

Wir wollen in Deutschland unser Leistungsangebot im Bereich Management Consulting deutlich ausweiten und verstärken (z.Zt. Top 25). Daher suchen wir für die Standorte **Stuttgart** und **München** neue Mitarbeiter, die Ihre Chancen bei einem „Challenger“ im Consulting erkennen und wahrnehmen wollen. Wir erwarten einen Mix aus Unternehmer und Team Player, der die Energien und Ideen unserer Kunden freisetzt sowie unsere Organisation nach vorne bringt.

BI Manager (m/w) BI Consultant (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Beraterleistung im Umfeld komplexer Datawarehouse- und Business Intelligence-Projekte
- strategische Beratung von Managern im Bereich Business Intelligence
- fachliche Betreuung der Implementierungsprojekte

ergänzend für BI Manager:

- Weiterentwicklung von Beratungsdienstleistungen
- Entwicklung eines eigenen Consulting Teams
- Kundenentwicklung, Presales und Angebotsmanagement

Ihre Kenntnisse und Erfahrungen:

- abgeschlossenes Studium (Informatik/Wirtschaftsinformatik, BWL ...)
- Verfahren und Methoden des Controlling, der Unternehmensplanung und -steuerung
- Erfahrungen in Data Warehouse-/Business Intelligence-Projekten, Kenntnisse von BI-Werkzeugen (idealerweise auch im Bereich SAP SEM/BW)
- Kenntnisse im Bereich Finanzen/Controlling bzw. Logistik/Produktion oder Vertrieb/Marketing
- 2 bzw. 5 Jahre Berufserfahrung, davon mindestens 2 Jahre bei einem Beratungsunternehmen

SAP Consultant (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Beratung und Einführung SAP R/3 von der Analyse bis zur Umsetzung
 - in den klassischen SAP R/3 Modulen
 - im Bereich mySAP.com (New Dimension Products)
- fachliche Projekt- und Teamleitung

Ihre Kenntnisse und Erfahrungen:

- abgeschlossenes Studium (Informatik, BWL ...)
- oder vergleichbare Qualifikationen
- ausgezeichnete Modul-Kenntnisse in einem der o.g. Bereiche
- mehrjährige Erfahrung in der Beratung und im Customizing
- nachweisbare Erfahrung bei SAP-Einführungen und/oder bei Release-Wechseln
- Erfahrung in der Projekt- und Teamleitung
- wünschenswert: Branchenkenntnisse

Was für Consultants immer dazu gehört:

- Kundenorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
- teamorientiertes Arbeiten
- Mobilität, für spezifische Aufgaben auch bundesweit


Unilog Integrata

Unilog Integrata
Unternehmensberatung GmbH
Schleifmühlweg 68
72070 Tübingen

Fragen?
Konrad Koch, Telefon: 07071-409-215
kkoch@unilog.de

Nähere Informationen zu Stellenangeboten
unter: <http://jobs.unilog-integrata.de>

WER SCHAFFEN WILL, MUSS FRÖHLICH SEIN¹

von Hartmut Volk, Bad Harzburg

Engagement ist ein Feuer, das gepflegt werden will. Lieblos behandelt, erlischt es schnell. Ein Gang durch Büros, Fabrikhallen, Werkstätten und Verkaufsräume zeigt die Wahrheit dieser Tatsache auf mitunter geradezu bedrückender Weise. Da sieht man Gestalten mit leeren Gesichtern und müden Bewegungen, die lustlos herumhantieren. Die bleierne Atmosphäre des Desinteresses macht sich auf beinahe schmerzhaft Weise bemerkbar. Bei der beinhalten wirtschaftlichen Gangart ist das ein gefährlicher Zustand für einen Betrieb.

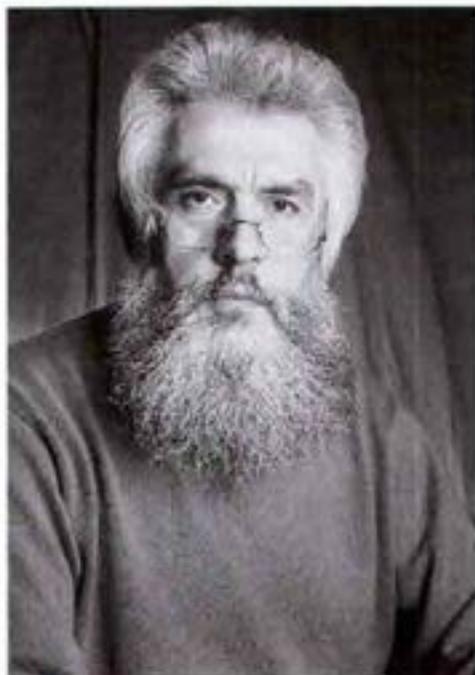
Nun fällt Frust nicht einfach mal so vom Himmel. Das durch auffallend vielsagendes Schulterzucken körpersprachlich ausgedrückte 'Was soll's?' ist selbst bei Arbeitnehmern, die es gern gemächlicher angehen lassen, kein normales Verhaltensmerkmal. **Was oder wer hat hier den Schalter umgelegt?**

Ohne Zweifel wirkt die Gesamtheit der derzeitigen Arbeitsumstände nicht gerade beflügelnd. Der ungeheure Druck, das **Nicht-zur-Ruhe-Kommen entnervt** und trägt viel dazu bei, die Batterien immer schneller leer werden zu lassen. Viel zu

sehr ist bis hinab zum jüngsten Lehrling auch jedem bewusst, **dass sein Job allem Einsatz zum Trotz morgen dem Rotstift zum Opfer fallen** kann. Selbst bei anständiger Ertragslage.

Sie mag überzeichnet sein, diese Bemerkung des amerikanischen Systemkritikers David C. Korten: „In den 80er Jahren triumphierte der Kapitalismus über den Kommunismus. In den 90ern siegte er über die Demokratie und die Marktwirtschaft. Für all jene von uns, die im Glauben aufwuchsen, dass der Kapitalismus die Grundlage für Demokratie und Freiheit des Marktes bildet, war die Erkenntnis schmerzhaft, dass unter dem Kapitalismus die Demokratie dem Meistbietenden zum Verkauf angeboten wird und der Markt von globalen Großkonzernen, die größer als die meisten Staaten sind, zentral geplant wird.“

Dass diesen Marktplanungen auf vielfältigen Wegen und Weisen immer mehr Arbeitsplätze zum Opfer fallen, ist nüchterne und für die Betroffenen bedrückende Realität. Die Lust, sich zu frohem Schaffen beherzt die Ärmel aufzukrempeln, wird dadurch jedenfalls nicht gefördert. Nicht nur notorische Kritiker wirtschaftlicher Handlungsweisen weisen denn auch mittlerweile auf die Gefahren dieses kurzfristigen und -sichtigen Ergebnisdenkens hin. Und zwar nicht allein für die unmittelbare Leistungswilligkeit, sondern



Diplom-Betriebswirt Hartmut Volk, Freier Journalist,
Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg.
Telefon +49(0)5322 / 2460, Fax 2450.

auch für wesentliche grundlegende Leistungselemente wie Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Umsichtigkeit etc.

Auch Wirtschaftswissenschaftler sehen hier Gefahr im Verzug. So moniert Professor Dr. Werner R. Müller, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel, „dass den Belegschaftsmitgliedern zunehmend zwei qualitativ völlig **gegensätzliche Botschaften vermittelt werden**: Die eine wertet sie auf und betont ihre Autonomie und Einzigartigkeit, die andere signalisiert ihnen eine zunehmende Abhängigkeit und Austauschbarkeit.“

Das, konstatiert Müller, „macht nicht unbedingt Lust auf Leistung und animiert kaum dazu, die Interessen des Betriebes zu seinen eigenen zu machen!“ Wohl aber dazu, sich im eigenen Interesse unbekümmert an seinem Betrieb schadlos zu halten. So erleidet die Wirtschaft jährlich Milliardenverluste durch klauende, betrügende und sonstwie „ihr“ Unternehmen schädigende Belegschaftsmitglieder.

Fachleute sehen darin allerdings nicht allein einen allmählich galoppierenden Verfall der Arbeitnehmermoral im Zuge des allgemeinen Werte„wandels“. Sie deuten die deutlich zunehmende Mitarbeiterkriminalität auch als einen Aufschrei gequälter Seelen, als Trotzreak-

¹ Theodor Fontane: „Gedichte: Lieder und Sprüche, Spruch 6.“

Du wirst es nie zu Tücht'gem bringen
Bei Deines Grames Träumereien,
Die Tränen lassen nichts gelingen:
Wer schaffen will, muß fröhlich sein

tion mit der sinnngemäßen Aussage „Wenn ihr Euch nicht um mich kümmert, dann kümmere ich mich auch nicht um Euch!“

Doch wer die Gelegenheit hat und sie nutzt, die Menschen an ihren Arbeitsplätzen anzusprechen, merkt schnell: **Die enorme berufliche Lebensunsicherheit, die Zwiespältigkeit, mit der Menschen im Arbeitsleben vor dem Hintergrund der Börsenerwartungen heute gesehen werden, bedrückt, belastet, macht geistig-seelisch müde und die von der Moral ehemals gezogenen Grenzen durchlässiger, aber sie frustriert nicht zwangsläufig.**

Frustrationen, so wird deutlich, entstehen eher aus sich wiederholenden unmittelbaren Begegnungen, aus sich aufsummenden situativen Missheiligkeiten, aus einem sich allmählich wie Mehltau auf die Gemüter legenden Gefühl zwischenmenschlicher Ohnmacht – aus einem beschädigten Verhältnis zum Vorgesetzten.

Wie unbedarft die Wirtschaft mit diesem Gefühlsmoment zu ihrem eigenen Nachteil trotz inzwischen vielfach besseren Wissens nach wie vor umgeht, wird aus berufenem Mund immer wieder in Erinnerung gerufen.

So stellt der Wirtschaftswissenschaftler und Psychologe Manfred Kets de Vries, wohl einer der subtilsten Managementdenker unserer Tage, Professor an der Business School INSEAD bei Paris und an der Harvard Business School, im Vorwort seines neuen, sehr empfehlenswerten Buches 'Das Geheimnis erfolgreicher Manager'² mit Blick auf Führungskräfte und den einschlägigen Nachwuchs fest: „Intuition, Emotion und Subjektivität sehen sie irgendwo zwischen Wischiwaschi und Humbug, ohne zu erkennen, dass gerade die 'weichen Faktoren' verdammt

hart sein können. An den 'soft skills' scheitert so manche Karriere ... Zu viele Spezialisten bewerten Systeme und Strukturen höher als Menschen.“

Und die neunte Tagung der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie in Zürich zielte mit ihrem Tagungsthema 'Emotionen in der Arbeitswelt' komplett darauf ab, hier endlich einem neuen Denken den Weg zu bereiten. Dezidiert wies Dr. Tina Kiefer, Organisationspsychologin an der Universität St. Gallen, in ihrem einleitenden Übersichtsreferat darauf hin, dass es aus der Sicht der Arbeitspsychologie für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens unverzichtbar sei, sich die **Bedeutung von Emotionen für das Funktionieren eines Unternehmens bewusst zu machen.** „Um das emotionale Potenzial im Sinne der subjektiven Arbeitszufriedenheit und der Leistungsoptimierung nutzen zu können, muss heute realisiert werden, dass Emotionen ein wichtiger Antrieb sind, dass sie viel mit Motivation und Leistung zu tun haben“.³

Damit ist es aber noch nicht weit her. „Die meisten Manager unternehmen rein gar nichts, um ein förderliches Klima herzustellen, beziehungsweise die interne, kommunikative Atmosphäre zu unterstützen“, stellt Dr. Othmar Hill, Inhaber von Hill International, The Human Resources Partner, Wien, einem der größten international arbeitenden österreichischen Personalberatungsunternehmen, fest. Und setzt hinzu: „Das geschieht meist nicht aus Abneigung gegen weiche Interventionsmethoden, sondern aus einem Konglomerat von **Minder-schätzung humaner Ressourcen, Unwissenheit über die Möglichkeiten psychohygienischer Interaktion, fehlendem Zugang zu professionellen Experten**

und Expertinnen und dem täglichen Druck operativer Ansprüche.“

Und so entsteht für Hill⁴ in jedem Betrieb ebenso wie Material-, Papier- und Datenmüll auch **emotionaler Müll:** kleine, übersehene tägliche Verletzungen, stilles Misstrauen, absichtliche Ängstigungen, kollektive Vorurteile usw. „Manche Betriebe ersticken sozusagen im selbst produzierten Psycho-Müll“, weiß der querdenkende Personalberater. Diese Abfallberge versperren den Weg zueinander. Und so, konstatiert der erfahrene Personalmann, „opfern viele Betriebe ihre wertvollsten, im Schritt verborgenen Humanreserven!“ Und er fragt: „Wäre es nicht besser, sich die über Monate und Jahre angestaute Aufarbeitung dieser interaktiven Barrieren vorzunehmen?“ Oder, noch besser, auch in geistig-seelischer Hinsicht mehr auf Abfallvermeidung zu achten? ■

² Manfred Kets de Vries: Das Geheimnis erfolgreicher Manager, Financial Times Prentice Hall, München 2002, 320 Seiten, € 39,95

³ Die Tagungsdokumentation kann zum Preis von Fr. 30,- beim Sekretariat SGAOP – Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich unter info@sgaop.ch bestellt werden.

Aufschlussreich auch die Studie von Tina Kiefer, Werner R. Müller und Sabine Eicken 'Befindlichkeit in der Chemischen Industrie' (der Schweiz). Bezug zum Preis von Fr. 15,- über das Wirtschaftswissenschaftliche Zentrum der Universität Basel (WWZ, Studie Nr. 59/2001) unter forum-wwz@unibas.ch

⁴ Lesenswert dazu Othmar E. Hill: Das Ende der Massenmenschhaltung – Humanistisches Management in Zeiten rasender Gesellschaften. Gerling Akademie Verlag, München 2001, 197 Seiten, € 19,90 sowie Rolf Fink/Karl Kalin: topschrott – Unwahres und Falsches zu Führung und Management. Orell Füssli Verlag, Zürich 2002, 176 Seiten, € 24,-

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
11	16	G	P	

Auch von Hartmut Volk:

Der Verlust des Betriebes als 'Heimat' untergräbt die Leistungsfreude.

Die Wirtschaft machte in den zurückliegenden Jahren einen intensiven Wandel durch. Welchen Stellenwert nimmt der Wandel im Arbeitsalltag ein? Wie wirkt er sich auf die Befindlichkeit, die Leistungsfähigkeit, die Einsatzbereitschaft und die Lebensqualität aus? Inwiefern sehen die Mitarbeiter ihre berufliche Identität, ihre persönliche Lebenssituation und ihre gewohnten Beziehungen zum Arbeitsumfeld in Frage gestellt? Der Verband der Schweizerischen Angestelltenorganisationen der chemischen Industrie (VSAC), Basel, wollte Antworten auf diese Fragen. Er beauftragte die Organisationspsychologin Dr. Tina Kiefer von der Universität St. Gallen und Prof. Dr. Werner R. Müller, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Führung und Personal am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel, die Befindlichkeit ihrer Mitglieder zu ergründen.

Die Erkenntnisse von Kiefer und Müller sind über ihren Ursprungsbereich hinaus aufschlussreich. Zusammengefasst besagen sie: **Um die Arbeitszufriedenheit ist es unter den Bedingungen des permanenten Wandels nicht zum Besten bestellt. Viele haben die ständigen Umstrukturierungen mit ihrer als unehrlich eingestuften Programmatik und ihrem Kurzzeitdenken satt.** Das als abgehoben und einseitig verpflichtet erlebte Management wird als unglaublich empfunden. Die Aufkündigung des so genannten 'psychologischen Vertrages' (implizite, d. h. unausgesprochene, selbstverständliche Vorstellungen über die gegenseitigen Verpflichtungen in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die sich über die Zeit herausgebildet haben) führt zu einer Entfremdung vom Unternehmen. ■

LITERATURFORUM

Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich begrüße Sie herzlich zur „Sommerausgabe“ des Literaturforums.

In dieser Ausgabe berichte ich Ihnen zunächst über **neue Überlegungen zum Controlling**. Über Controllingfortschritte, Finanz Controlling oder Controlling in Fußballunternehmen. Eine Veröffentlichung zur Logistikkostenrechnung rundet diese Rubrik ab.

Das Kapitel **Rechnungswesen, Rechnungslegung und Prüfung** bringt u. a. Neuerscheinungen zu Bilanzpolitik und Bilanzanalyse. Der Band zu Theorie und Prüfung der Wirtschaftsprüfung dürfte ihr besonderes Interesse verdienen.

Ich habe Ihnen zwei Schwerpunktthemen vorbereitet, und zwar zum einen zu **Performance Management und Wertorientierte Unternehmensführung** und zum anderen zur **Thematik E-Business**. Wie die Diskussionen zeigen, zählen diese beiden Themenkomplexe zu den besonders bedeutsamen Aufgaben- und Interessengebieten der Kolleginnen und Kollegen. Grund genug für eine erneute Themenbesprechung.

Veröffentlichungen zur Neuregelung des **Betriebsverfassungsrechts** und der **Altersversorgung** ergänzen diese Ausgabe.

Neuauflagen im Überblick beschließen dieses Literaturforum.



Neue Überlegungen zum Controlling (einschließlich Logistikkostenrechnung)

Gleich, Ronald / Möller, Klaus / Seidenschwarz, Werner / Stol, Roman (Hrsg.): **Controllingfortschritte**
München: Verlag Franz Vahlen 2002 – 307 Seiten – € 50,-

Autoren und Konzeption

Diese Veröffentlichung ist Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag gewidmet und ist Ausdruck der fachlichen und persönlichen Verbundenheit aller Autoren mit dem Jubilär. Der Name Horváth steht seit Jahrzehnten für ein fortschrittliches und modernes Controlling. Prof. Dr. Horváth gilt in der Fachwelt als ganz bedeutender Innovator des Controlling. So haben die Autoren die Festschrift zum Anlass genommen, in einem einleitenden Beitrag die Bandbreite seines Schaffens und seine Bedeutung für das Controlling in Deutschland darzustellen und zu würdigen. Es schließen sich Einzelbeiträge an zu „Neue Aufgabenfelder des Controlling“ sowie „Umsetzung eines fortschrittlichen Controlling“.

Inhaltsüberblick

Geschäftsmodellierung im E-Business – Performance Measurement als Controllingaufgabe – Strategisches Management internationaler Supply Chains – Gestaltungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling – Management von Strategien – New Economy Controlling – Controlling für die öffentliche Verwaltung – Strategische Steuerung – Informationssysteme – Performance Architektur für das Supply Chain Management – Marktorientiertes Controlling – Controlling in Shared Services Centern.

Anmerkungen

Die Spannweite dieser Veröffentlichung reicht von der methodischen Weiterentwicklung bis zur praktischen Umsetzung und Anwendung ausgewählter Teilgebiete des modernen Controlling. Das Buch vermittelt dem Leser fundierte Einblicke in Stand und Entwicklung und damit in den State of the Art des Controlling. Zugleich gewinnt der Leser tiefere Kenntnis vom engagierten, erfolgreichen und letztlich auch prägenden Wirken von Péter Horváth als Wissenschaftler und Hochschullehrer. Darüber hinaus wird auch das unternehmerische Schaffen als Gründer der Horváth & Partner Gruppe mit derzeit rund 200 Mitarbeitern skizziert. Insgesamt ein sowohl anregendes und gehaltvolles als auch dokumentierendes und zukunftsweisendes Werk, das die einschlägige Diskussion in der Controlling Community belebt und bereichert.

Blazek, Alfred / Deyhle, Albrecht / Eiselmayer, Klaus: **Finanz-Controlling**
Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2002 – 312 Seiten – € 33,-

Autoren

Das Autoren-Trio, erfahrene Trainer der Controller Akademie, deckt eine Bandbreite von 10 – 40 Berufsjahren ab. Die vorliegende 7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage gilt der Planung und Steuerung von Bilanzen und Finanzen. Gewidmet ist dieses Buch der Persönlichkeit des CFO – des Chief Financial Officer.

Inhaltsüberblick

Was wir unter Finanz Controlling verstehen – Treasurer- und Controller-Aufgaben – Buchhaltung und Bilanz – Fallbeispiel zum Finanz Controlling – Fallstudie zur Mehrjahres-Finanzplanung – Finanz Controlling mit Kennzahlen – Finanzplanung und Finanzbericht – Die Investitionsrechnung – Ergebnis- und Finanzplanung im Verbund – Vom Erfolgsbudget zum Finanzbudget: eine System-Fallstudie – IAS - International Accounting Standards – Controllers kompakt – Wertorientierte Betriebswirtschaft/Wertmanagement – Planungsmodell und zugleich Testbeispiel für Analyse und Kennzahlenbildung wertorientiert - z. B. EVA.

Anmerkungen

Das Buch widmet sich der Finanztransparenzverantwortlichkeit. Es ist entstanden aus der Arbeit der Controller Akademie und will behilflich sein in Orientierung und Training. Man kann es nicht bloß lesend blättern. Um einen Lerneffekt zu erzielen, muss man es lesend rechnen und rechnend lesen. Die vielen Zahlenbeispiele unterstützen ebenso wie 100 Abbildungen und die verständliche, an der Praxis orientierte Darstellungsweise. Die Kapitel zu IAS und zum Wertmanagement unterstreichen die Aktualität des Buches. IAS und Wertorientierung werden in ihren Grundlagen kompakt vermittelt. Bemerkenswert sind die Ausführungen zu den wertorientierten Kennzahlen. In einer Grafik zeigen alle Kennzahlen im Trend einen ähnlichen Verlauf. Dies ist insofern verblüffend, als Absolutwerte und zwar sowohl Jahreswerte wie ein Free Cash flow als auch kumulierte Größen wie ein Market Value Added bunt gemischt sind mit Verhältniszahlen wie der Return on Total Assets. Dies um so erstaunlicher, da um die „richtige Kennzahl“ in Fachkreisen oft heftig gestritten wird. Beruhigend zu wissen, dass man vermutlich mit keiner der prinzipiell geeigneten Kennzahl völlig daneben liegen wird.

Haas, Oliver: Controlling der Fußballunternehmen

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2002 – 231 Seiten – € 39,80 (D)

Autor und Konzeption

Dieses Buch beruht auf einer Dissertation und widmet sich dem Management von Sportvereinen. Die Arbeit soll der weiteren Professionalisierung im Management von Sportvereinen dienen und den Verantwortlichen helfen, ihr Unternehmen zielorientiert zu führen.

Inhaltsüberblick

Problemstellung – Neuartige Anforderungen an das Management – Grundlagen einer Koordination im Führungssystem von Fußballunternehmen – Koordination zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme von Fußballunternehmen – Controlling in Fußballunternehmen durch übergreifende Controllinginstrumente.

Anmerkungen

Der Autor definiert eine „Controlling-Lücke“ und greift die Notwendigkeit auf, dass sich Sportunternehmen verstärkt betriebswirtschaftlich orientieren und ihr Unternehmen durch den Einsatz moderner Controllinginstrumente wirksam auf ihre sportlichen und wirtschaftlichen Unternehmensziele ausrichten. Das Werk bleibt nicht auf einer abstrakten, konzeptionellen Ebene stehen, sondern vermittelt auch konkrete Gestaltungsempfehlungen für die praktische Arbeit. Haas hat Anregungen von zahlreichen Vereinen (u. a. Hertha BSC, Bayer 04 Leverkusen, Borussia Dortmund, TSV München 1860, 1. FC Nürnberg) sowie Verbänden gewonnen und einfließen lassen. Die Ergebnisse der für Fußballunternehmen konzipierten Arbeit können mit wenigen Einschränkungen auch auf Sportvereine anderer Disziplinen übertragen und angewandt werden. Über 100 Abbildungen veranschaulichen die Ausführungen und Ergebnisse. Das dargelegte Zielsystem umfasst den sportlichen Erfolg, finanzielle Ziele und das Image. Insgesamt ist das Buch geeignet, einen Beitrag zur Verminderung der wirtschaftlichen Probleme und Misserfolge vieler Sportunternehmen zu leisten.

Dahmen, Andreas u. Oehrich, Marcus: Controlling

München: Verlag Franz Vahlen 2001 – 132 Seiten A 4 – € 12,50

Das Buch erscheint als Band 3/2 in der Reihe Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften. Es richtet sich als Repetitorium insbesondere an Studenten und Prüfungskandidaten. Die Publikation umfasst die Themen Controlling als Managementaufgabe, Konzeption eines wertorientierten Controlling-Systems, Strategische Instrumente des Controlling sowie Operative Instrumente des Controlling. Eine Zusammenfassung sowie Übungsaufgaben mit Lösungshinweisen runden das Werk ab. Insgesamt eine gelungene kompakte Darstellung, die auch für Praktiker geeignet ist, die einen Überblick suchen in Verbindung mit einer gewissen theoretischen Fundierung. So geben z. B. die Autoren auf etwa 20 Seiten eine sehr gute Übersicht zur Wertorientierten Unternehmensführung.

Waniczek, Mirko: Berichtswesen optimieren

Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2002 – 283 Seiten – € 36,- (D)

Autor und Konzeption

Mirko Waniczek ist als Manager für die Produktbereiche Controlling und Kostenmanagement in der Contrast Management Consulting in Wien verantwortlich. Im Internet erreichbar unter www.contrast.at sowie über Mail unter beratung@contrast.at. Gegenstand der Neuerscheinung ist die Steigerung von Effizienz in Reporting und Controlling.

Inhaltsüberblick

Berichtswesen als Schnittstelle zwischen Controlling und Management – Moderne Unternehmenssteuerung als Basis für ein effizientes Berichtswesen – Berichtswesen-Optimierung – Tools und Trends – Finales Feed Back und Feed-Forward.

Anmerkungen

Die Idee zu diesem Buch, so das Vorwort, wurde angeregt durch das gleichnamige Seminar des Österreichischen Controller-Instituts. Das Buch basiert nach den Worten des Verfassers neben den allgemein verfügbaren theoretischen Grundlagen auf den Erfahrungen aus eigener Beratungs- und Referententätigkeit. Das vorliegende Buch erweist sich nach Inhalt und Stil als Praktiker-Buch. Das aus dem ICV und der Controller Akademie bekannte Bild „Manager und Controller als Team“ bereichert Waniczek. Nach seinen Worten ist die heutige Controlling-Praxis gekennzeichnet durch „Unbalanced Controlling“ – die Controlling-Entwicklung gehen in Richtung „Balanced Controlling“. So beschließt dann auch eine schöne und aussagekräftige Darstellung eines Tanzpaares das Buch mit den Vermerken „Management sorgt für den Antrieb“ und „Controlling sorgt für

Balance". 131 Abbildungen, eine übersichtliche und gut lesbare, verständliche Sprache sowie Hinweise auf nützliche Links unterstreichen den Charakter als Praktiker-Buch. Der interessierte Leser dürfte hier und da mehr über Berichtsinhalte und Steuerungsgrößen, Kennzahlen usw. erwarten. Inhaltliche Aspekte sollten bei einer Neuauflage stärkere Berücksichtigung finden. An diesem Buch gefällt, dass der Autor nahe an der Praxis und aus der Praxis heraus schreibt und daher recht treffende praxisbezogene Problemdarstellungen bietet und nicht nur den Akzent darauf setzt, das DV technisch machbar oder wünschbar ist. So schreibt Waniczek z. B. über die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit einerseits und Verfügbarkeit und Datenqualität andererseits und viele andere Probleme, wie sie Controller aus ihrer Praxis kennen. Empfehlenswert.

Pepels, Werner (Hrsg.): Das neue Lexikon der BWL
Berlin: Cornelsen Verlag 2002 – 400 Seiten – € 18,90 (D)

Das vorliegende Lexikon bietet mit mehr als 2.000 Begriffen einen Überblick über das aktuelle Wissen der Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftsinformatik und des Wirtschaftsrechts von ABC-Analyse oder Belegprüfung über Electronic Commerce oder Kostendegression bis Zwischenlager oder Unternehmenskultur. 19 Expertinnen und Experten haben sich für das neue Lexikon der BWL zusammengefunden. Die Stichwörter sind anschaulich und verständlich geschrieben. Zahlreiche Querverweise und praktische Beispiele ebenso wie Abbildungen, Tabellen und Literaturempfehlungen unterstützen den Gebrauchswert. Das Stichwort „Controlling“ enthält eine intensive, sehr interessante historische Betrachtung und weist Vorläufer des heutigen Controllers bis ins 12. Jahrhundert nach. Nach den Worten des Verfassers entstand im 16. Jahrhundert durch eine Fehlinterpretation der Begriff „Controller“. Es wird Bezug genommen auf das IGC Leitbild. Die Unterschiede in der Ausprägung der Controllingmerkmale sowie im Zielbezug werden hervorgehoben. Die Literaturempfehlungen zu diesem Stichwort sind wenig repräsentativ. Die Thematik „Wertorientierte Unternehmensführung“ wird beispielsweise nur recht dürftig abgedeckt. Auch vermisst man das Stichwort „Balanced Scorecard“. Insofern ist das Lexikon in der Aussagetiefe und in der Eignung für betriebswirtschaftliche Fach- und Führungskräfte etwas begrenzt. Es empfiehlt sich vorrangig für Einsteiger, Studierende und nicht-betriebswirtschaftliche Fach- und Führungskräfte. Unter www.cornelsen-berufskompetenz.de findet sich ein ergänzender Informationsdienst.

Leidig, Guido u. Sommerfeld, Rita: Balanced Scorecard als Instrument der Strategieumsetzung
Wiesbaden: Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdM) 2002 – 391 Seiten in A4 mit CD-ROM – ca. € 100,- (bitte nachfragen) – ISBN 3-88701-238-0

Autoren und Konzeption

Der Betriebswirtschaftliche Ausschuss des Bundesverbandes Druck und Medien e. V., der sich wiederholt durch exzellente betriebswirtschaftliche Veröffentlichungen einen Namen erworben hat, legt ein Handbuch für die Druck- und Medienindustrie vor. Diese branchenbezogene Veröffentlichung kann jedoch in gewissem Umfang auch in anderen Wirtschaftszweigen eingesetzt werden und dürfte darüber hinaus auch im praxisnahen Hochschulbereich von Interesse sein. Dieses Projekt erfuhr finanzielle Unterstützung durch das Bundesministerium für Wirtschaft, Berlin, und vom Bundesamt für Wirtschaft, Eschborn.

Inhaltsüberblick

Grundlegende Zusammenhänge – Strategischer Handlungsrahmen – Leitidee und Grundintentionen – Balanced Scorecard Architektur – Einzeldarstellung der Basisbausteine – Balanced Scorecard Einführung – Balanced Scorecard und DV-Unterstützung – Balanced Scorecard und Risikomanagement – Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte – Beispiele – Anhang (Checklisten, Formulare, Kennzahlen- und Formelsammlung).

Anmerkungen

Das Buch setzt bei den besonders in mittelständischen Unternehmen vorhandenen Schwächen der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien an. Das Handbuch gibt den Fach- und Führungskräften eine Vielzahl von Instrumenten und Empfehlungen an die Hand, um die Unternehmungen „fit“ für Markt und Wettbewerb zu machen. Diese Publikation vermittelt aus der Unternehmenspraxis gewonnene Erfahrungen und bietet konkrete Hilfestellungen zur Konzeption, Realisierung und Nutzung einer Balanced Scorecard. Eine Fülle von Abbildungen, Kennzahlen, Checklisten und Praxisbeispielen erleichtert die Lektüre und unterstützt die Übertragbarkeit. Ausführungen zum Risikomanagement oder zum Projektmanagement z. B. sind so gut gelungen, dass sie auch in andere Zusammenhänge übernommen werden können. Insgesamt ein sehr empfehlenswerter Praxisleitfaden, der fast überall Verwendung finden kann.

zielsicher



CAP

Controller's Advanced Program

■ Person & Kommunikation 22. bis 27. September 2002

Standortbestimmung und Maßnahmenplan zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung entwerfen.

■ Change Management durch Controlling 13. bis 18. Oktober 2002

Theorie-Inputs und Praxisbeispiele entlang der typischen sechs Phasen einer Veränderung – Arbeit an eigenem Beispiel.

■ Das erfolgreiche Team 6. bis 11. April 2003

Sitzungen vorbereiten, leiten, auswerten – was tun bei Störfaktoren von innen und außen – Kick-off-Meeting bei Projekten – Gruppenprozesse erkennen und kompetent steuern.

■ Projekte erfolgreich durchsetzen 14. bis 19. September 2003

Ausbalancierte Strategien zur Durchsetzung und Kommunikation aktueller Vorhaben der Seminarteilnehmer/innen.

jetzt buchen



**controller
akademie**

Telefon +49 (0)89 89 31 34 - 0
Telefax +49 (0)89 89 31 34 - 25
akademie@controllerakademie.de
www.controllerakademie.de

Weber, Jürgen: Logistikkostenrechnung
Berlin: Springer Verlag 2002 – 335 Seiten – € 49,95

Autor und Konzeption

Jürgen Weber ist seit 1986 Univ.-Prof. an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar und zählt zu den herausragendsten Vertretern der wissenschaftlichen Controlling-Community. Mit diesem Werk legt er die gänzlich überarbeitete und erweiterte Auflage seiner Habilitationsschrift vor. Dies ist ein vergleichsweise ungewöhnlicher Erfolg, da derartige Arbeiten selten die breite Öffentlichkeit erreichen. Hingegen fand die Erstauflage dieses Titels in den vergangenen Jahren mehrere Tausend Käufer, schwerpunktmäßig in den Unternehmen.

Inhaltsüberblick

Grundlagen – Entwicklungsstand der Logistikkosten-, Leistungs- und Erlösrechnung in Theorie und Praxis – Abgrenzung von Logistikleistungen, -kosten und -erlösen – Gestaltung einer Logistikkosten- und -leistungsrechnung für Material und Warenflussprozesse – Erweiterung der laufenden Informationsbereitstellung für die anderen Entwicklungsphasen der Logistik.

Anmerkungen

Das Buch versucht, theoretische Überlegungen mit praktischer Erfahrung zu verbinden. Obwohl, so Weber im Vorwort, primär für einen wissenschaftlichen Adressatenkreis geschrieben, erhalten auch Unternehmen Hinweise, die sie in der Praxis umsetzen können. Das Buch verbindet einerseits neue Ansätze der Theorie der Kostenrechnung mit Erfahrungen der Prozesskostenrechnung und andererseits des Performance Measurements mit neuen Erkenntnissen der Erlöswirkung logistischer Leistungen. Erfahrungen aus drei Arbeitskreisen verdeutlichen die Thematik. Das Buch ist gut strukturiert, mit zahlreichen Abbildungen versehen und übersichtlich aufgebaut. Aus Sicht des Unternehmenspraktikers sind neben den grundlegenden, den empirischen und argumentativen Hinweisen von besonderem Interesse u. a. die Ausführungen zu Implementierungsfragen, zu Kennzahlen, die Verbindung zur Balanced Scorecard, die Brücke zu Supply Chain Management und nicht zuletzt die Überlegungen zum Logistik-Controlling. Ein Buch, das die wachsende Bedeutung der Logistik betriebswirtschaftlich aufarbeitet, begleitet und unterstützt durch vielfältige Impulse zu Kosten-, Leistungs- und Erlösinformationen zur erfolgsorientierten Steuerung der Logistik. Das Buch eignet sich insbesondere für konzeptionelle Arbeiten, wie der Schreiber dieser Zeilen in einem eigenen Projekt feststellen konnte.

Rechnungswesen, Rechnungslegung und Prüfung im Wandel

Richter, Martin (Hrsg.): Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung III
Berlin: Erich Schmidt Verlag 2002 – 256 Seiten – € 49,- (D)

Autoren und Konzeption

Der vorliegende Sammelband beruht auf dem 3. Symposium der KPMG / Universität Potsdam zur Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung. Diese Veranstaltung beschäftigte sich mit dem Rahmenthema „Wandel der Prüfungspraxis unter Einfluss dynamischer Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft“. Das Buch enthält neben den Langfassungen der gehaltenen Vorträge zusätzlich einen forschungsmethodischen Beitrag.

Inhaltsüberblick

Prüfungen als wissenschaftliche Untersuchungsprozesse – Aufgabenwandel der Rechnungshöfe – Outsourcing und Konsequenzen für die Revision – Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit der Informationssysteme im E-Business – Ökonomische Analyse der Governance Structure von Prüfungsgesellschaften – Externe Beurteilung einer kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung und Überlegungen zur Erweiterung der Abschlussprüfung – Vorgehen und Probleme bei Anwendung formalanalytischer Forschungsmethoden im Prüfungswesen – Deutscher Hochschulpreis für Prüfungsforschung 2000.

Anmerkungen

Für Controller in der Unternehmenspraxis dürfte einerseits der Beitrag zur Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit der Informationssysteme im E-Business und insbesondere der Artikel zur kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung von großem Interesse sein. Letzterer Beitrag skizziert die Anforderungen des Marktes und die Anforderungen aus nationalen und internationalen Vorschriften wie HGB und IASC an den Inhalt einer derartigen Berichterstattung (Business Reporting). Der Autor, Dr. Fey von der PwC, skizziert eine sehr diskussionswürdige Struktur einer kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung mit den Rubriken Unternehmensgrundlagen, abschlussorientierte Zusatzinformationen, kritische Erfolgsfaktoren (Value Drivers), Wertentwicklungskennzahlen (Performance Measures) und zukunftsorientierte Informationen. Abschließend wird die Frage der externen Beurteilung einer kapitalmarktorientierten Unternehmensberichterstattung erörtert. Diese Überlegungen zur Schließung der Erwartungslücke der Kapitalmarktteilnehmer, einer möglichen Erweiterung der klassischen Abschlussprüfung sowie die These des sinkenden Wertes traditioneller Abschlüsse und Abschlussprüfungen und insbesondere die Empfehlungen zu Struktur und Inhalt eines solchen Berichtes gehören in die Diskussion im Kollegenkreis und in den Internationalen Controller Verein eV.

Veit, Klaus-Rüdiger: Bilanzpolitik
München: Verlag Vahlen 2002 – 282 Seiten – € 25,-

Autor und Konzeption

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen an der Universität zu Kiel. Gegenstand der Veröffentlichung sind die Möglichkeiten und Konsequenzen der Bilanzpolitik.

Inhaltsüberblick

Einführung – Instrumente der Bilanzpolitik – Ausweispolitik – Ansatzpolitik – Bewertungspolitik – Schlussbetrachtung.

Anmerkungen

Das Buch rückt die Bilanzpolitik, die in vielen Publikationen nur „mitbehandelt“ wird, in den Mittelpunkt und leistet eine angemessene und relativ umfassende Behandlung dieser sowohl reizvollen als auch komplexen Materie. Anhand von über hundert Schemata und zahlreichen Beispielen

veranschaulicht und vermittelt dieses Werk diese facettenreiche Thematik. Für Controller ist besonders das Spannungsverhältnis von Bilanzpolitik und Bilanzanalyse ebenso bedeutsam wie die Spielräume zur Ergebnisregulierung. Für Praktiker und Studierende gleichermaßen geeignet.

Langenbeck, Jochen: Kompakt Training Bilanzanalyse
Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag 2002 – 240 Seiten – € 16,--

Die Reihe „Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft“ verfolgt die Zielsetzung, den Leser rasch und fundiert in die verschiedenen Themenbereiche einzuführen. Jeder Band der Reihe zeichnet sich aus durch kompakte und praxisbezogene Darstellung sowie durch einen systematischen und lernfreundlichen Aufbau. Zum Konzept gehören zahlreiche einprägsame Beispiele, Tabellen, Abbildungen, 50 praxisbezogene Übungen mit Lösungen sowie ein Minilex mit ca. 150 Stichworten. Der vorliegende Band gliedert sich wie folgt: Grundlagen, Ziele und Arten der Bilanzanalyse, Aufbereitung des Jahresabschlusses, Vergleichende Analysen, Analyse mit Hilfe von Kennzahlen und Flussrechnungen, Berichterstattung, Moderne Verfahren der Bilanzanalyse sowie Arbeitshilfen.

Buchholz, Rainer: Grundzüge des Jahresabschlusses nach HGB und IAS
München: Verlag Franz Vahlen 2002 – 472 Seiten – € 25,--

Autor und Konzeption

Der Autor ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen und Steuern an der Fachhochschule Würzburg (Buchholz@mail.fh-wuerzburg.de). Das Buch erscheint in der Reihe „Lernbücher für Wirtschaft und Recht“ und beruht auf Veranstaltungen an der FH und weiteren Bildungsmaßnahmen.

Inhaltsüberblick

Grundlagen des Jahresabschlusses – Ansatz- und Ausweisvorschriften – Bewertungsvorschriften – Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften – Vorschriften der G+V – Vorschriften für Konzerne – Vorschriften für Vollkonsolidierung – Vorschriften nach IAS – Ergänzende Vorschriften nach IAS.

Anmerkungen

Das Werk erweist sich als qualifiziertes Lehrbuch. Eine verständliche Sprache und Darstellungsweise tragen hierzu ebenso bei wie eine Vielzahl von Abbildungen. Ein umfangreicher Aufgaben- und Lösungsteil dient der Vertiefung und Lernkontrolle. Das moderne Lehrbuch deckt voll und ganz den grundlegenden Informationsbedarf von Praktikern und Studierenden zum Jahresabschluss nach HGB und IAS in einer benutzerfreundlichen Art ab.

Langenbeck, Jochen: Nebenbuchhaltungen
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2002 – 406 Seiten – € 39,--

Dieser Band widmet sich einer Thematik, die in der Praxis häufig unterschätzt wird und dann leicht zu Problemen führt und u. U. zu Beanstandungen durch die Wirtschafts- oder Steuerprüfung. Hinzu kommt, dass die gängigen EDV-Programme den Bereich der Nebenbuchhaltungen oft nur unzureichend abdecken. Die vorliegende Neuerscheinung empfiehlt sich als Ratgeber für Fragen im Zusammenhang mit: Aufgaben, Ordnungsmäßigkeit und Organisation der Buchführung, Kontokorrentbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung, Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Kassenführung und Aufzeichnung zu Schecks. Der Anhang enthält die AfA-Tabellen für die allgemein verwendbaren Anlagengüter. Der Industriekontenrahmen (IKR) mit der Zuordnung der Konten zu den Positionen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ist ebenfalls im Anhang dargestellt. Der Autor vermittelt die Thematik praxisgerecht mit vielen Abbildungen und Beispielen.

Performance Management und Wertorientierte Unternehmensführung – zentrale Aufgaben der Controller

Weber, Jürgen / Bramseemann, Urs / Heineke, Carsten / Hirsch, Bernhard: Value Based Management erfolgreich umsetzen
54 Seiten – € 21,47 zzgl. z. Z. 7 % MWSt. oder vergünstigt im Abonnement
Ansprechpartnerin an der WHU: Frau Solveig Thust, Fax: 0261 / 65 09-479,
Tel: 0261 / 65 09-477, E-Mail: sthust@whu.edu

Autoren und Konzeption

Hiermit liegt der Band 25 der Reihe „Advanced Controlling“ des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling, von Prof. Dr. Weber an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung WHU vor. Der Fokus dieses neuen AC-Bandes liegt auf Fragen der grundsätzlichen Ausgestaltung der Wertorientierung. Die Autoren greifen dabei vor allem auf Einführungserfahrungen am Center for Controlling & Management (CCM) an der WHU zurück.

PCS

Projekt-Controlling-System

**Sicheres
Controlling für alle,
die mit Projekten
Geld verdienen**



PCS bietet Ihnen eine effiziente Wirtschaftlichkeitskontrolle Ihrer Projekte durch

- ✓ Budgetverwaltung
- ✓ Komfortable Zeiterfassung
- ✓ Tagesaktuelle Kosten-, Zeit- und Leistungsüberwachung
- ✓ Verrechnung aktueller Gemeinkosten
- ✓ Exakte Lohnnebenkosten
- ✓ Personaldisposition
- ✓ Standardisierte Schnittstellen
- ✓ Offene SQL Datenbank

Ausführliche Informationen finden Sie unter:

www.project-controlling.com

oder sprechen Sie uns an:

Erfolg ist programmierbar



Entwicklungsgesellschaft für
Kommunikationssysteme mbH

Schwachhauser Heerstr. 24
28209 Bremen
Telefon 0421 - 3 40 78 - 0
Fax 0421 - 3 40 78 10
email: info@efk.de

Haben Sie wirklich alle Informationen, die Sie brauchen?

Sichere Entscheidungsgrundlagen sind ein wesentlicher Baustein Ihres Unternehmenserfolges. Verschaffen Sie sich den Überblick, den Sie benötigen mit

4PLAN[®] MD



Controlling your Business Success!

- Controlling
- Planung
- Reporting
- Analyse
- Simulation

www.software4you.com

Software4You Planungssysteme GmbH
Fürstenrieder Str. 267 - 81377 München
Tel. 089-71 05 04-0 - Fax 089-71 05 04-25
Email: 4PLAN@software4you.com

Inhaltsüberblick

Value Based Management - ein schillerndes Konzept - Gestaltungsanforderungen an ein wertorientiertes Steuerungssystem - Instrumente zur Gestaltung der unterschiedlichen Dimensionen der wertorientierten Unternehmenssteuerung - Grenzen des vorgestellten Ansatzes und Ausblick - Literatur und Stichwortverzeichnis.

Anmerkungen

Gewohnt kompakt und präzise, anschaulich und verständlich geschrieben legt der Lehrstuhl seinen neuen AC-Band vor. Auch dieser Band verbindet theoretische Fundierung und Praxisbezug in gelungener Weise. Die Autoren gehen von der Vielfalt in der Wertorientierung und vom Auseinanderklaffen des in der Öffentlichkeit artikulierten Anspruchs („Wir sind wertorientiert“) und der tatsächlichen Umsetzungswirklichkeit aus. Sie unterscheiden verschiedene Anwendungsformen bzw. Stufen der Wertorientierung. Wertorientierte Unternehmensführung im eigentlichen Sinne erfordert eine umfassende Nutzung der Wertorientierung als unternehmensweit eingeführtes Steuerungssystem. Bei den Gestaltungsanforderungen erörtern die Autoren u. a. die Ausrichtung der Steuerungsgrößen an der Steigerung des Eigenkapitalwertes und am Kapitalmarkt, der Sicherstellung der langfristigen Ausrichtung und der Abbildung der Zusammenhänge der Wertentstehung. Bei den Instrumenten geht es insbesondere um wertorientierte Kennzahlen und Unternehmensbewertungsverfahren. Das Autorenteam macht abschließend darauf aufmerksam, dass sich die Grenzen dieses Ansatzes zum einen aus Problemen der praktischen Umsetzung ergeben und zum anderen aus der Erfüllung der theoretischen Prämissen. Die Zukunft müsse zeigen heißt es, ob sich die Praxis mit den reinen Kennzahlenkonzepten zufrieden gebe, oder ob es tatsächlich gelinge, die Wertorientierung als ein ganzheitliches Steuerungskonzept zu etablieren. Nur die wertorientierte Ausrichtung des gesamten Unternehmens werde die Wertorientierung über den Status einer Modewelle hinausführen.

Stern / Shiely / Ross: Wertorientierte Unternehmensführung mit E(economic) V alue) A (dded) (Internet: www.sternstewart.de und www.econ-verlag.de)

München: ECON Verlag 2002 – 278 Seiten – € 35,-

Autoren und Konzeption

Joel M. Stern ist Mitbegründer von Stern Stewart, einer weltweit agierenden Unternehmensberatung und Verfechter des Shareholder-Value Konzeptes. John S. Shiely ist President von Briggs & Stratton, einem Unternehmen, das EVA erfolgreich umgesetzt hat. Irwin Ross ist Journalist. Diese Übersetzung aus dem Amerikanischen von Nikolaus Bartheau vermittelt das EVA-Konzept als integrierten Führungs- und Steuerungsansatz. EVA steht für ökonomische Wertschaffung und zählt weltweit zu den führenden Konzepten wertorientierter Unternehmensführung.

Inhaltsüberblick

Das Problem - Die Lösung - Die Bedeutung von Strategie und Organisationsstruktur - Die Straßenkarte der Wertschaffung - Was durch EVA anders wird - EVA auf allen Ebenen - Schulung und Kommunikation - EVA-Akquisitionen - EVA-Incentives - Wie EVA fehlschlagen kann - Real Options - 25 Fragen - Erfolgsrezept EVA.

Anmerkungen

Das Buch erläutert Führungskräften und Entscheidungsträgern die Vorteile einer Implementierung von EVA auf allen Unternehmensebenen anhand von Fallbeispielen aus der Geschäftspraxis internationaler Unternehmen. Der Übersetzung ist eine Einführung zur deutschen Ausgabe vorangestellt. Es wird auf Studien verwiesen, die der EVA Kennzahl einen Spitzenplatz unter den wertorientierten Kennzahlen zuweisen. Ziel der Veröffentlichung ist es, EVA als ganzheitliches Unternehmenssteuerungssystem ebenso zu vermitteln wie den Erfolg durch die unternehmensweite und nachhaltige Umsetzung der Wertsteigerung. In diesem Buch - so auch der Untertitel - geht es um Strategie, Umsetzung und Praxisbeispiele. Es ist etwas aufwändig,

sich den Stoff zu erschließen, da auf Abbildungen und andere Lesehilfen weitgehend verzichtet wird und der Stoff eher erzählerisch und weniger strukturiert dargeboten wird. Der Leser bekommt einen vertiefenden Einblick sowohl in das Konzept als auch in dessen Umsetzung und wird für wertorientierte Fragestellungen sensibilisiert. Erfolgsfaktoren werden genauso herausgearbeitet wie mögliche Stolpersteine. Die Autoren entziehen sich auch nicht der politischen und kulturellen Diskussionen und argumentieren, langfristig gäbe es eine Parallelität zwischen den Interessen der Aktionäre und der übrigen Stakeholder. Für Anwender ist besonders die „Straßenkarte der Wertschaffung“ (Werttreiber und Werttreiberbäume) interessant. Viele Anregungen gibt auch das Kapitel „Schulung und Kommunikation“.

Schomann, Marc: Wissensorientiertes Performance Measurement
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2001 – 322 Seiten – ca. € 60,-

Autor und Konzeption

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation, die von der Universität Göttingen zugelassen wurde. Dr. Schomann ist heute als Managementberater tätig. Das vorliegende Buch wendet sich an Vertreter der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch der Praxis, die sich für Instrumente einer zukunftsorientierten und ganzheitlichen Unternehmensplanung und -steuerung interessieren.

Inhaltsüberblick

Einführung – Grundlagen – Entwicklungsstand der kennzahlenbasierten Unternehmensplanung und -steuerung in deutschen Unternehmen – Performance Measurement als kennzahlenbasiertes Planungs- und Steuerungsinstrument – Wissensmessung als Instrument der wissensorientierten Unternehmensführung – Gestaltungsrahmen eines wissensorientierten Performance Measurement Systems – Fallstudie.

Anmerkungen

Das Buch erweist sich nicht nur für Wissenschaftler und Studierende als eine Fundgrube, sondern vermittelt auch Führungs- und Fachkräften relevante Informationen und Anregungen und kann als wertvolle Grundlage zur Weiterbildung in modernen Denkansätzen dienen. Eine Vielzahl von Beiträgen der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis, so der Verfassers, und die Ergebnisse der Unternehmensbefragung haben verdeutlicht, dass traditionelle bilanz- und rechnungswesenorientierte Planungs- und Steuerungskonzepte nicht zur Meisterung der aktuellen Entwicklungen im Rahmen eines dynamischen Umfeldes geeignet sind. Für methodenorientierte Leserinnen und Leser, die sich mit Fragen von Steuerungskonzepten, z. B. im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung, befassen, eine sehr hilfreiche und nützliche Lektüre. Brillant berichtet der Autor z. B. über den theoretischen Wissensstand bzw. praktischen Erfahrungsstand vom Einsatz nicht-monetärer Kennzahlen und über Nachweise, dass Unternehmen, die auch nicht-monetäre Kennzahlen gezielt einsetzen, tendenziell erfolgreicher sind. Die zahlreichen Beispiele, etwa die mitarbeit-orientierten Ergebniskennzahlen, stellen einen vielfältigen Bezug zur Praxis her. Insgesamt eine sehr innovative als auch in hohem Maße praxisrelevante Arbeit. Das Buch gehört in die betriebswirtschaftliche Methodendiskussion.

Business Intelligence

Innovative OLAP-Anwendungen für

**Planung
Controlling
Führungsinformation**

maßgeschneidert von unseren
erfahrenen Spezialisten.

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

Kontakt: Dipl. Math. Dr. Jürgen Raab • ASCI CONSULTING GmbH
Ostendstr. 25 • 12459 Berlin • Tel: (030) 53 04 20 50
Fax: (030) 53 04 20 51 • Web: <http://www.asci-consulting.com>
E-Mail: contact@asci-consulting.com

ASCI
CONSULTING 
GESELLSCHAFT FÜR MANAGEMENT-
INFORMATIONSSYSTEME MBH

E-Business – eine große Herausforderung

Norris / Hurley / Hartley / Dunleavy / Balls: E-Business und ERP

Weinheim: Wiley VCH Verlag 2002 – 190 Seiten – € 69,-

Autoren und Konzeption

Das Autorenteam setzt sich zusammen aus Partnern der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers PwC und weiteren Experten zur Einführung von E-Business und ERP-Systemen. Die deutsche Übersetzung besorgte Helmut Mertens. Diese Neuerscheinung widmet sich dem Ziel, die internen Prozesse mit dem Internet zu verbinden.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Das elektronische Unternehmen – Komplementäre Technologien für ERP und E-Business – Bewertung von ERP- und E-Business-Investitionen – Optionen und Szenarien – Supply Chain Management – Customer Relationship Management – Auswirkungen auf Shared Services – Spiel auf drei Ebenen – Zielpunkte – Migrationsoptionen – Programm- und Projektmanagement – Wie begegnen ERP-Anbieter den Herausforderungen des E-Business.

Anmerkungen

Die Kernthese dieses Buches bezieht sich darauf, dass die Kombination von E-Business-Technologien und ERP den Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnet, ihre Rentabilität zu steigern und substanzielle Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Das Buch beschäftigt sich eingehend mit den verschiedenen Möglichkeiten und ihren Auswirkungen für Unternehmen, die in einer E-Business-Umgebung aktiv sind. Hierzu untersuchen die Autoren u. a. die heutige Rolle von ERP im Zusammenhang mit neuen Geschäftsmodellen. ERP und E-Business, so die zentrale Botschaft dieses Buches, beflügeln sich gegenseitig. Dem Leser werden elementare Thesen und Aussagen vermittelt, so z. B., dass es sich bei E-Business nicht um Fragen zur Technologie handle, sondern um strategische Überlegungen und dass es bei E-Business letztlich um Schnelligkeit und Flexibilität gehe. Das Autorenteam bringt die facettenreiche und komplexe Thematik kenntnisreich und lesefreundlich nahe. Kritische Themen, Hemmnisse und Barrieren werden dabei nicht ausgespart. Besonders gelungen sind z. B. die Darlegungen zum Zusammenspiel der drei Ebenen Technologie, Prozesse und Menschen. Das Buch gibt Orientierung und vermittelt wertvolles Wissen für die Herangehensweise an diese bedeutsame und anspruchsvolle Thematik.

Pepels, Werner (Hrsg.): E-Business – Anwendungen in der Betriebswirtschaft

Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe 2002 – 326 Seiten – € 39,-

Autoren und Konzeption

Der vorliegende Sammelband bietet eine fundierte und pragmatische Übersicht der Themengebiete der Internet-gestützten Betriebswirtschaft. Als Autoren konnten ausgewiesene Fachgelehrte und Manager gewonnen werden.

Inhaltsüberblick

Basics zur Struktur des Internet – E-Business-Bedeutung im Management – Geschäftsmodelle im E-Business – E-Business-Prozesse in der Betriebswirtschaft – Anwendungsbeispiele Online-gestützter Betriebswirtschaft – Glossar häufiger Internet-Begriffe.

Anmerkungen

Diese Neuerscheinung richtet sich in erster Linie an Praktiker in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, vor allem in mittelständischen Unternehmen, sowie an Berater und Existenzgründer. Der Band dient der Sensibilisierung im Hinblick auf das Wirkpotenzial dieses wichtigen Instrumentariums. Die kompakte und anspruchsvolle Darstellung führt über eine allgemeine Einführung hinaus und erfordert als vertiefende Darstellung vom Leser eine intensive Beschäftigung mit der Thematik. Gewisse Vorkenntnisse sind hilfreich und nützlich. Leser mit Erfahrungen gewinnen Hilfen und Hinweise, wie sie das Internet als Instrument praxisgerecht optimieren und diese Optimierung konkret im Unternehmen umsetzen können. Die Autoren haben auf eine lesefreundliche Vermittlung und direkten Praxisbezug Wert gelegt. Sie bringen in kompetenter und streckenweise auch kritischer Weise die anstehenden Fragen „auf den Punkt“. Das Buch unterstützt Einsteiger in ihrer Einarbeitung in eine neue und komplexe Thematik. Fortgeschrittenen hilft die vorliegende Veröffentlichung, Potenziale und Risiken, Anforderungen und Voraussetzungen sowie Trends und Entwicklungen besser zu erkennen und auf ihr Unternehmen zu übertragen. Die Beiträge skizzieren die erforderlichen Entwicklungsstufen, vor allem die technologische und organisatorische Reife der Unternehmen. Der Akzent liegt auf der Untersuchung des unmittelbaren Einsatzes in funktions-, produkt- und prozessorientierter Hinsicht. Insgesamt wird deutlich, dass Betriebswirte und Controller vor bzw. in einer bedeutenden Herausforderung stehen.

Dearlove, Des u. Coomber, Steven: Die Gurus des E-Business

München: ECON Verlag 2002 – 336 Seiten – € 25,- (D)

Die Übersetzung aus dem Amerikanischen von Ulrike Zehetmayr porträtiert 50 bedeutende Vordenker und Unternehmen im Bereich des E-Business. Die E-Business-Revolution in den Unternehmen geht trotz der Wirren um die New Economy unaufhaltsam weiter. Die Autoren fragen, wer sind die Macher dieser Entwicklung? Was sind die Visionen und die Konzepte, die diese Entwicklung treiben? Diese Fragen durchziehen die Veröffentlichung. Hierzu wählen die Autoren in einer Klassifizierung eine interessante, treffende Unterscheidung nach: Raumforscher, denn ohne die Raumforscher würde es das Internet in der heutigen Form gar nicht geben. Big Spender, die mit Risikokapital das Feuer der New Economy schüren. Wunderkinder, die mit ihrer Intelligenz und ihren Fähigkeiten dafür sorgen, dass die E-Business-Revolution in Gang bleibt. Außenseiter, die als Unruhestifter die Macht des Internets nutzen, um mit Traditionen zu brechen und Unternehmen zu verändern. Etablierte, die von Anfang an dabei waren und es auch am Ende sein können. Träumer und Visionäre, die uns sagen, welche grundsätzlichen Auswirkungen die neuen Technologien auf Gesellschaft und Wirtschaft haben, welchen Chancen und Risiken wir begegnen. Chronisten, die den Zeitgeist erfassen und über den Globus verbreiten. Letztlich Alchemisten, die die traditionellen Geschäftsmodelle mit ihren „Sprüchen“ belegen, um Modelle und Moden heraufzubeschwören. Insofern handelt es sich nicht nur um ein recht informatives, sondern auch um ein recht unterhaltsames Buch, das auf jahrelanger Recherche beruht. Die Vorstellung der einzelnen Vordenker und Macher schließt jeweils mit einem Link ab, so dass der Zugang zu weiteren, vertiefenden Original-Informationen gesucht werden kann. Zudem heben Einzel-Fazite das jeweils besonders Wichtige hervor. Die

ersten 20 Seiten gelten einer allgemeinen Einführung. Hier verweisen die Verfasser u. a. auf drei verschiedene Theorien für die Zukunft der New Economy. Theorie 1 besagt, dass es bei der neuen Ökonomie vor allem um höhere Effizienz geht. Die Theorie 2 geht davon aus, dass zwar eine neue Ökonomie entsteht, der Prozess aber wesentlich langsamer ablaufen werde als bislang angenommen. Die Theorie 3 beinhaltet eine skeptische Sicht. Laut dieser Theorie sind die New Economy und die Internetrevolution nicht viel mehr als vorübergehende Trends. Eine lesenswerte und anregende Veröffentlichung für alle, die sich vertiefend und grundlegend mit der Entwicklung des E-Business befassen.

Middleton, John: Die E-Business-Bibliothek

München: ECON Verlag 2001 – 366 Seiten – € 25,--

In dieser Übersetzung aus dem Englischen von Stephan Gebauer stellt John Middleton, englischer E-Business-Vordenker, die – wie es heißt – 50 besten Titel zur Thematik E-Business vor. Er erläutert die darin entwickelten Konzepte und Ideen, analysiert ihren Wert für Geschäftsmodelle und Unternehmensstrukturen. Eine ausführlich kommentierte Literaturliste lädt ein zum Weiterlesen und Vertiefen. Das Buch bietet eine gute und verständliche Übersicht. Eine lesens- und diskussionswerte Einleitung bringt eine Definition der New Economy. In 10 interessanten und griffigen Thesen schildert Middleton die Besonderheiten dieser Entwicklung. Der Leserservice wird abgerundet durch ein Glossar zur New Economy sowie einer Auflistung von Publikationen und Websites zu diesem Thema. Eine Hilfe, wie man sich über die New Economy auf dem Laufenden halten kann.

Neue Betriebsverfassung und neue Altersversorgung

Dachrodt, Heinz-G. u. Engelbert, Volker: Praktiker-Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2002 – 1.805 Seiten – gebunden – € 149,--

Der vorliegende Kommentar unterscheidet sich von den meisten vergleichbaren Werken dadurch, dass er konzipiert ist speziell für juristisch nicht vorgebildete Personengruppen. Insofern richtet er sich insbesondere an Betriebsräte, Personalchefs sowie Unternehmer bzw. Manager kleiner und mittlerer Unternehmen. Der Kommentar vermittelt die juristischen Fragen in einer klaren und verständlichen Sprache. In die Kommentierung sind für die tägliche Arbeit Musterbetriebsvereinbarungen, Checklisten, Musterschreiben und -reden, Handlungsanleitungen usw. eingebunden. Besondere Problembereiche wie etwa der Kündigungs- oder Mutterschutz werden bei den entsprechenden betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen ergänzend einbezogen. Das Werk bietet mit seinem innovativen Konzept mehr als herkömmliche Kommentare. Denn das vollständige Produkt besteht aus insgesamt drei Teilen: Dem Kommentar als gedrucktes Buch, dem Internet-Service und dem Mailing-Dienst. Dieses moderne Informationskonzept sichert dem betrieblichen Praktiker aktuelle, umfassende und bedarfsgerechte Informationen.

o. V.: Das neue Betriebsverfassungsgesetz – Die Reform

Freiburg: Haufe Verlag 2001 – 422 Seiten in A 4 – € 34,77

Das Werk bietet im ersten Teil auf rund 25 Seiten eine zusammenfassende Betrachtung des neuen Betriebsverfassungsgesetzes. Es schließt sich eine detaillierte Kommentierung der geänderten Paragraphen an. Der dritte Teil beinhaltet verschiedene Arbeitshilfen, z. B. Checklisten zur Kündigung oder zur Versetzungsmeldung an den Betriebsrat, eine Musterbetriebsvereinbarung zum Einsatz von E-Mail und Intranet usw. Der anschließende Teil gilt der neuen Wahlordnung. Eine umfangreiche synoptische Darstellung der Gesetzesänderungen beschließt das Werk.

Pohle, Ekhard: Taschenbuch zum Betriebsverfassungsrecht

Heidelberg: Sauer-Verlag 2001 – 219 Seiten – € 18,--

Rechtsanwalt Dr. Ekhard Pohle legt ein Werk aus der Praxis für die Praxis vor, lesbar und verständlich auch für Nicht-Juristen. Neben der Erläuterung des Betriebsverfassungsgesetzes kommen vor allem dessen Auswirkungen auf den betrieblichen Alltag zur Sprache. Insgesamt ein kompetenter und kompakter Ratgeber für Führungskräfte, Betriebsratsmitglieder sowie für Leiter und Mitarbeiter von Personalabteilungen.

Zermin, Karl-Helmut: Handbuch Altersvorsorge

München: ECON Verlag 2002 – 348 Seiten – € 25,--

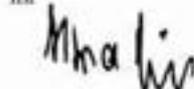
Das Buch zum richtigen Zeitpunkt und zu einem wichtigen und aktuellen Thema. Es befasst sich mit der gesetzlichen Rente, der staatlichen Förderung sowie der privaten Absicherung. Es bietet umfassende und kompetente Information. Dazu viele Arbeitshilfen wie Fragebögen, Checklisten, Musterschreiben, ferner Praxistipps und Beispielrechnungen. Eine übersichtlich und gut lesbar aufgemachte Veröffentlichung. Insgesamt ein profunder Ratgeber für alle, die sich beruflich mit dieser Thematik befassen oder sich privat näher mit der Gestaltung der eigenen Altersvorsorge beschäftigen wollen.

Zu guter Letzt

Es war mir wieder eine angenehme und bereichernde Aufgabe, für Sie einige Bücher auszuwählen, zu lesen und zu besprechen. Sollten Sie vor Ihrem Urlaub stehen, begleiten Sie meine guten Wünsche für einige schöne Tage und für gute Erholung.

Herzliche Grüße und alles Gute bis zum Wiederlesen oder Wiedersehen

Ihr



Alfred Biel
alfred.biel@eplus-online.de

Neuaufgaben im Überblick

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/ Jahr	Verlag	Seiten	Preis/€	Inhalt
Controlling Preißner, Andreas	Praxiswissen Controlling in 2. Auflage	München 2001	Hanser	358	35,69	Gut lesbare und verständliche Einführung zu Grundlagen, Werkzeuge und Anwendungen, u. a. Profit Center, Kundencontrolling, Wertorientierung, Projektmanagement, Kennzahlen, Strategien
Hummel, R. Thomas	Erfolgreiches Bildungscontrolling in 2. Auflage	Heidelberg 2001	Sauer	201	35,-	Praxisnahe Darstellung der Aufgaben, Ziele und Grundlagen des Bildungscontrolling als Element der Personalentwicklung. Mit empirischen Ergebnissen, Fallstudien und Praxisbeispielen
Drukarczyk, Jochen	Unternehmensbewertung in 3. Auflage	München 2001	Vahlen	506	29,-	Kompakter Überblick über die Grundlagen der Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung. Investitionsentscheidung bei Sicherheit, mit steuerlichen Normen, bei Unsicherheit, Sonderthemen
Ziegenbein, Klaus	Controlling in 7. Auflage	Ludwigshafen 2002	Kiehl	679	24,-	Band in Reihe „Kompendium der Praktischen Betriebswirtschaft“. Systematisch gegliederter Textteil mit vielen Beispielen und Abbildungen. Ferner mit einem Übungsteil mit vielen Aufgaben und Fällen einschließlich Lösungen.
Rechnungswesen und Rechnungslegung Buchner, Robert	Buchführung und Jahresabschluss in 6. Auflage	München 2002	Vahlen	445	18,-	Das Buch vermittelt verständlich, anschaulich und mit praktischem Bezug das Grundwissen der Buchführung und des handelsrechtlichen Jahresabschlusses
Schildbach, Thomas	US-GAAP in 2. Auflage	München 2002	Vahlen	343	28,-	Das Werk stellt die Grundlagen der amerikanischen Rechnungslegung dar. Es bringt insbesondere die abweichenden Regeln und Traditionen der USA nahe
Deutsches Institut für Interne Revision	Revision des Rechnungswesens in 2. Auflage	Berlin 2002	Erich Schmidt	88	22,60	Prüfungskleinfaden für die Revisionspraxis zur Geschäftsbuchhaltung, Kostenrechnung sowie zur Aufbewahrung von Unterlagen
Informatik Gabriel / Knittel Taday / Reil-Mosel	Computergestützte Informations- und Kommunikationssysteme in der Unter- nehmung – in 2. Auflage	Berlin 2002	Springer	376	34,95	Das Buch entsand aus Aktivitäten im Rahmen eines Forschungs- vorhabens und bezieht sich auf Technologien, Anwendungen und Gestaltungskonzepte
Wirtschaftsrecht Ullrich, Norbert	Wirtschaftsrecht für Betriebswirte in 2. Auflage	Herne/Berlin 2002	Neue Wirtschafts- briefe	219	24,90	Grundzüge des BGB und des Handels- und Gesellschafts- rechts mit Fällen und Lösungen
Balanced Scorecard Preißner, Andreas	Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing – in 2. Auflage	München 2002	Hanser	303	34,90	Prinzip der Balanced Scorecard, Kennzahlen, Marketing- und Ver- triebskennzahlen, Entwicklung einer BSC, spezielle Marketing- und Vertriebskennzahlensysteme, Beitrag zur Vertriebssteuerung

Autor	Titel/ Auflage	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/€	Inhalt
Management Kairies, Peter	Professionelles Produkt Management für die Investitionsgüterindustrie	Remningen-Malmshelm 2001	Expert	202	32,-	Praktischer Ratgeber zum gezielten Einsatz der Instrumente des modernen Produktmanagements mit rund 100 Abb. u. Checklisten
Kessler, Heinrich u. Winkelhofer, Georg	Projektmanagement in 3. Auflage	Berlin 2002	Springer	288	39,95	Ein Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. Der Schwerpunkt liegt auf der Beschreibung der Erfolgsfaktoren der professionellen Projektarbeit
Krystek, Ulrich u. Zur, Eberhard (Hrsg.)	Handbuch der Internationalisierung in 2. Auflage	Berlin 2002	Springer	907	ca. 150,-	Umfassende Darstellung der Globalisierung als Herausforderung der Unternehmensführung. Das Handbuch behandelt aktuelle Problemfelder, Lösungsansätze sowie Erfahrungsberichte
Führung und Personal Sprenger, Reinhard	Mythos Motivation in 17. Auflage	Frankfurt 2002	Campus	276	21,50	Ein Bestseller in überarbeiteter Neuauflage – Die wohl bekannteste Publikation zu Fragen der Motivation, Anreizsysteme, Incentives usw. mit neuem Auflagenrekord. Kritisch und kontrovers u. a. zu leistungsvariablen Einkommen

Fachhochschule Oldenburg
University of Applied Sciences Ostfriesland
Wilhelmshaven



An der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven ist im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen am Standort Wilhelmshaven zum nächstmöglichen Zeitpunkt folgende Stelle zu besetzen:

Professur (BesGr. C2)

für das Gebiet Betriebswirtschaftslehre (Kennziffer WI 44/5)

Von der Stelleninhaberin/dem Stelleninhaber werden praktische Erfahrungen im Bereich Kostenrechnung/Controlling erwartet. Die Bereitschaft zur Übernahme von Lehrveranstaltungen im Grundstudium wird vorausgesetzt.

Der Fachbereich bietet Studiengänge in den Bereichen Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik und Medienwirtschaft an.

Die Einstellungsvoraussetzungen ergeben sich aus § 51 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes. Ein Merkblatt kann im Internet unter <http://spot.fho-emden.de/nhg/paragraf51.htm> eingesehen, oder unter der unten angegebenen Adresse schriftlich angefordert werden.

Es muss damit gerechnet werden, dass zum Zeitpunkt der Einstellung bereits geänderte besoldungsrechtliche Vorschriften gelten.

Die Hochschule ist bestrebt, den Frauenanteil auch beim wissenschaftlichen Personal zu erhöhen, und fordert deshalb qualifizierte Frauen auf, sich zu bewerben. Wenn aus frauenbiografischen Gründen Einstellungsvoraussetzungen fehlen, besteht die Möglichkeit, die noch fehlende Qualifikation während einer zweijährigen Verwaltung der Professur nachzuerwerben. Das Büro der Frauenbeauftragten, Tel. 0180 567807-23 09, gibt auf Anfrage weitere Auskünfte.

Die Stelle ist teilzeitgeeignet.

Die Bewerbungen Schwerbehinderter werden bei gleicher Eignung und Qualifikation bevorzugt berücksichtigt.

Bewerbungen sind mit den üblichen Unterlagen unter Angabe der Kennziffer innerhalb vier Wochen nach Erscheinen dieser Anzeige zu richten an das

Präsidium

der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven
z. H. des Dekans des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen
Herrn Prof. Dr. Timmerberg
Friedrich-Paffrath-Straße 101 · 26389 Wilhelmshaven

Einladung zum Mitmachen bei Kennzahlen-Enquête

Der Lehrstuhl für „Betriebliche Kommunikationssysteme“ von Prof. Dr. Stefan Eicker an der Universität Essen führt z. Z. eine wissenschaftliche Untersuchung bei Anbietern von Dienstleistungen in den Branchen Logistik, Entsorgung und Instandhaltung durch. Ziel der Untersuchung ist es herauszufinden, welche Kennzahlen, Kennzahlensysteme und IT-Tools zur Geschäftssteuerung eingesetzt werden.

Kontakt

<http://kom.wi-inf.uni-essen.de/untersuchung>

Benutzername: Je nach Branche, in der Sie Dienstleistungen anbieten: „Logistik“, „Entsorgung“ oder „Instandhaltung“

Kennwort: Fragebogen

TEST: ENTWICKLUNGSSTAND DES CONTROLLING

von Dipl.-Kfm. Klaus Dörries, Hennef

Obwohl sich das Controlling als Funktion innerhalb der Unternehmen fest etabliert hat, hält die Diskussion darüber, was es eigentlich ist, unvermindert an. Verschiedene Konzepte stehen im Raum. Es ist auch für den einzelnen Controller wichtig zu wissen, wo seine persönliche Arbeit als Controller in der aktuellen Diskussion anzusiedeln ist. Der folgende Fragebogen bietet eine einfache Möglichkeit der Selbst-Einstufung. Daraus lassen sich in einem weiteren Schritt Entwicklungsziele ableiten.

Was ist ein Kreditor?		56 Jahre.	B
Ein Lieferant.	A	Maximale 10 Jahre älter als die vom Chef.	C
Das was die Kreditorenbuchhaltung bearbeitet.	B	Mindestens 5 Jahre jünger als die vom Chef.	D
Ich schau mal im "knowledge warehouse" nach.	C	Ziel und Zweck Ihrer letzten Dienstreise?	
Gibt es bei uns nicht. Haben wir im letzten Jahr abgebaut.	D	Dritter Stock, Rechnungsprüfung, Abstimmungsfragen.	A
Was ist der Unterschied zwischen Kosten und Aufwendungen?		Görlitz, Seminar, Kostenstellenkontrolle im Braunkohlentagebau.	B
Die kalkulatorischen Kosten.	A	Nizza, Kongress, Internat. Entwicklungen im strat. Controlling.	C
Mich interessieren die Kosten, den Vorstand die Aufwendungen	B	Hawaii, Executive Meeting, laterales Denken.	D
Gibt es einen Unterschied?	C	Wie verhalten Sie sich, wenn sich die interne Revision ankündigt?	
Das erste fällt nach HGB, das zweite nach US-GAAP an.	D	Ich bereite mich gewissenhaft vor, um alle Fragen beantworten zu können.	A
Wann waren Sie das letzte Mal in der Produktion?		Ich nehme einen Krankenschein.	B
Am 03.01.1976, bei meinem Einführungsrundgang.	A	Ich plane ein Abendprogramm, um sie vom Rumschnüffeln abzuhalten.	C
Gestern.	B	Ich lasse den Auszubildenden deren Bericht schreiben.	D
Letztes Jahr, oder das Jahr davor.	C	Die Unternehmensleitung beschließt die Einführung einer Balanced Scorecard, was tun Sie?	
Haben wir nicht mehr, wir sind ein virtuelles Unternehmen.	D	Ich erkundige mich, was das überhaupt ist.	A
Wer erstellt die Dienstwagenregelung?		Ich melde mich als Projektleiter.	B
Was ist ein Dienstwagen?	A	Ich ignoriere die Sache bis zur nächsten Modewelle.	C
Jemand ganz oben.	B	Ich frage den Chef, ob er weiß, dass seine Leistung damit gemessen wird.	D
Ich.	C		
Überflüssig. Außer dem Chef und mir bekommt keiner einen.	D		
Wie alt ist Ihre Sekretärin?			
Welche Sekretärin?	A		

Zählen Sie die Anzahl der Antworten in den einzelnen Kategorien zusammen. Je nach der höchsten Anzahl von Buchstaben fallen Sie in die Kategorie A, B, C oder D. Falls Sie Probleme mit Zahlen haben, überlassen Sie einem Mitarbeiter das Zählen. Falls Ihre Antworten in allen Bereichen gleichmäßig verteilt sind, überfordert Sie wahrscheinlich der Fragebogen.

Kategorie A: Zahlenknecht

Sie sind und bleiben der klassische Zahlenknecht. Lassen Sie die Ärmelschoner an, ansonsten könnte deren Ablegen zumindest ein Mindestmaß an Dynamik und Veränderungsbereitschaft erkennen lassen; wenn Sie schon Motivkrawatten tragen müssen, kaufen Sie doch mal eine neue. Lernen Sie zumindest einige der englischen Schlagworte und werfen Sie diese in die Diskussion ein. Lassen Sie einen Mitarbeiter lernen, wie man die bunte Folie erstellt. Diese nichtssagenden Blätter sollten Sie zu jeder Sitzung mitbringen. Je mehr Sie davon haben, um so schneller geschieht der Wechsel und keiner stellt dumme Fragen. Nehmen Sie sich hier ruhig den Leiter Marketing als Vorbild. Da Sie aber als einer der wenigen im Unternehmen richtig arbeiten, könnte eine kleine Erpressung zur Gehaltserhöhung nicht schaden. Sobald die Buchhaltung ausfällt, kommen selbst die "echten" Controller dahinter, dass Ihre Arbeit doch nicht völlig überflüssig ist.

Kategorie B: Kosten- und Leistungsrechnung

Sie kennen und verstehen die meisten Daten und was dahinter steckt. Damit sind Sie in der Lage, viel Geld für das Unternehmen zu sparen, gelten aber als Terror der Kostenstellenverantwortlichen. Tragen Sie also nach Möglichkeit auch außerhalb der Produktionsbereiche einen Helm. Auch im Winter ständig mit hochgekrampelten Ärmeln herumzulaufen, wirkt manchmal etwas übertrieben. Um weniger Ärger und mehr Geld zu bekommen, sollten Sie öfter mal in vage, strategische Ausführungen abdriften, viel zu verlieren gibt es dabei nicht. Bis die tatsächlichen Entwicklungen geschehen, haben sich die Rahmenbedingungen so verändert, dass jedem klar ist, dass Ihre Prognose nicht zutreffen konnte. Lesen Sie mal ein Gurubuch und benutzen Sie die dort verwandten Ausdrücke. Das sollte neben einer Erhöhung Ihrer Akzeptanz auch zu einem deutlichen Gehaltssprung beitragen.

Kategorie C: State of the art Controller

Sie haben sich erfolgreich vom Ursprung des Controlling gelöst. Die solide, meistens auch aufreibende Facharbeit überlassen Sie anderen. Im Delegieren sind Sie Spezialist, von der Preis - Leistungs - Relation zählen Sie zur Spitzenklasse. Tragen Sie wenigstens gelegentlich mal preiswertere Anzüge als der Chef. Wenn Sie sich noch etwas besser die Unternehmenserfolge zurechnen lassen könnten, warten höchste Weihen auf Sie. Bleiben Sie bei der Weiterbildung am Ball, werfen Sie Ihre Nebelkerzen in alle Richtungen, sprechen Sie keinen Satz ohne ein „wenn, aber“ aus. Dass Sie eigentlich viel zu viel verdienen, wissen Sie selber am besten.

Kategorie D: Heimlicher Unternehmensherrscher

Sie haben es geschafft, ohne Sie läuft nichts. Der Vorstand kauft noch nicht einmal einen neuen Teppich für das Vorzimmer, ohne Sie um Erlaubnis zu fragen. Es war eine kluge Entscheidung, nicht selber Chef zu werden, sondern sich einen zu halten. Man weiß nie, woher demnächst der Wind weht. Bleiben Sie Reichsbedenkensträger, damit nicht Sie auf einmal auf der Straße sitzen, wenn alles schief geht. Verändern Sie nicht den unauffälligen Stil Ihrer Dienstkleidung. Widerstehen Sie der Versuchung, die Unternehmensleitung auch nach außen hin zu übernehmen. Für das bisschen mehr Geld lohnt sich der Ärger und das Risiko wirklich nicht. Nach Abschluss der aktiven Tätigkeit können Sie Ihre Fähigkeiten hervorragend als kostspieliger Berater für Ihren alten Arbeitgeber einsetzen. ■

ICV im CM

Internationaler
Controller Verein
im Controller Magazin

3te Gesundheits- tagung

Die AK „Gesundheitswesen“ des ICV aus Deutschland, Österreich und der Schweiz veranstalten am 25. Oktober die „3te Controller Gesundheitsstagung“. In der Klinik Hirslanden (Zürich, Schweiz) wird die Zusammenarbeit zwischen Ökonomie und Medizin im Controlling beraten: Wie können Controller im Health Care Bereich Steuerungsfunktionen ausüben, um auch die medizinischen Aspekte abzudecken? Mit welchen Instrumenten können sie die Unternehmensleitung, insbesondere die medizinische, unterstützen? Wer ist und kann dafür zuständig sein?

*Infos & Anmeldungen:
Unter „Aktuelles & Veranstaltungen“
bei www.controllerverein.com*

20 Jahre AK Assekuranz

Assekuranzcontrolling wurde vor 20 Jahren als Branchen-AK für leitende Controller der Versicherungswirtschaft gegründet. Die Jubiläumssitzung der AK Assekuranzcontrolling 1 und 2 fand am 18./19. März bei Axa statt. Nach einer Vorstellung der Axa durch den Gastgeber, Direktor Nauseter, referierten zum Thema BSC: Dr. Deyhle, Prof. Dr. Schradin, der frühere AK-Leiter Prof. Dr. Kirchner, Gründungsmitglied und langjähriger AK-Leiter Schlösser sowie AK-Leiter Wodarg.

Echte Werte schaffen!

Als Professor Dr. Felix von Cube in seinem mitreißenden Vortrag auf unserem Congress der Controller Thesen seiner Flow-Lehre vorstellte, wurde sehr rasch klar, warum ausgerechnet diesem Erziehungswissenschaftler das Abschlussfeuerwerk anvertraut worden war. Nach von Cube ist der Flow-Trieb Motiv zur Leistung: Menschen wollen Unsicherheit in Sicherheit verwandeln. Dies ist auch vorzügliche Aufgabe unserer Controller-Profession.

Und Unsicherheiten begegnen uns ständig. Ein Beispiel sind die jüngsten, zumeist völlig überraschenden Zusammenbrüche einstiger Börsenlieblinge. Wie ist so etwas möglich, zeigten die veröffentlichten Unternehmensgewinnzahlen doch bislang immer wie gefordert steil in die Höhe? Kann man solchen Berichten überhaupt noch trauen? – Unsicherheiten.

In der Bilanzpolitik herrschen ebenfalls für die Controller Unsicherheiten. Hier gibt es zurzeit zwei grundsätzlich verschiedene Bestrebungen. Auf der einen Seite erwarten Investoren immer wieder den Ausweis höherer Werte; andererseits rücken im Zuge von Basel II wieder mehr klassische Bewertungsmaßstäbe in den Vordergrund. In diesem Spannungsfeld unterschiedlicher Betrachtungsweisen des Vermögens und der Wertschaffung befinden sich Manager und damit auch die Controller.

Bei der Messung echter Wertschaffung darf man auf bewährte

betriebswirtschaftliche Leistungsmessung auf der Basis von Wiederbeschaffungswerten nicht verzichten! Das Schaffen echter Werte muss im Vordergrund stehen, nicht die „Optik“. Hier müssen Manager auf ihre Controller hören. Und die Controller müssen sich entsprechend Gehör verschaffen.

Für eine echte betriebswirtschaftliche Messung der Wertschaffung eines Unternehmens stehen die Controller geradezu vor einer Flut von Verfahrensoptionen. Aber weder die internationalen Regeln (US-GAAP, IAS), noch die klassische HGB-Rechnungslegung, noch gesonderte Steuerbilanzen allein sind dafür geeignet. Hier dauert die Diskussion an. Im Ergebnis werden wir wohl verschiedene Verfahren haben. Das einheitliche Rechenwerk aber bleibt eine Utopie.

Im Spannungsfeld unterschiedlicher Betrachtungsweisen der Unternehmensvermögen gilt es so manche Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln. Für Controller ergeben sich hier neben der Wahl der richtigen Methoden vor allem auch Herausforderungen im Verhältnis zum Management. Ob von den Erwartungen der Investoren oder der Aussicht auf Tantiemen und Aktienoptionen getrieben: Manager könnten sich leicht zu Bilanzmanipulationen verführen lassen. Dafür gibt es immer mehr Beispiele. Natürlich darf das keine Absage an eine leistungsorientierte Entlohnung für das Mana-



*Dr. Wolfgang Berger-Vogel,
Vorsitzender des ICV,
Vorstandsmitglied der BBAG
Österreichische Brau-Beteiligungs-AG, Linz*

gement sein. Doch ist es gefährlich, wenn der Verdienst der Manager an kurzfristige Kursentwicklungen gekoppelt wird, wie sie etwa in Quartalsergebnissen ausgewiesen werden. Hier sollten mindestens 3-Jahresfristen als Bewertungsgrundlage gelten und ein Grundsatz als ebernes Gesetz: Für Manager muss das Wohlergehen des Unternehmens im Vordergrund stehen, nicht die Interessen von Analysten.

Unsicherheit in Sicherheit verwandeln ist die Triebkraft für Leistung, sagt Prof. von Cube. Eine wirtschaftlich sichere Zukunft für unsere Unternehmen und damit auch für uns und unsere Familien unter diesen Aspekten zu schaffen, sollte ganz besonders die Controllerzunft treiben.

+++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++

AK Berlin

Treffen am 28.08.2002, WISTA Berlin.

Info: Birgit Zepplin

Tel.: +49-(0)30-806 887 18

AK Assekuranz 2

Treffen am 01./02.09.2002, Bruderhilfe, Kassel, „Strategisches Kosten- und Leistungsmanagement – Controller's Kernprozesse“.

Info: Joachim Wodarg

Tel.: +49-(0)431-603 1181

AK Assekuranz 1

Treffen am 09./10.09.2002, R+V, Wiesbaden, „BSC“, „Multiprojecting“, „CRM“.

Info: Dr. Rainer Pelizäus

Tel.: +49-(0)2174-746 925

13. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise

am 10.09.2002, ABB Dättwil bei Baden, Schweiz.

- „Corporate Governance“,
- „Mergers & Acquisitions“,
- „Gruppenweise Einführung DB-Rechnung“,
- „Innovations-Controlling“,

Info: www.controllerverein.com,

(Veranstaltungen & Termine),

Jacqueline Mundi-Jenny,

Tel.: +41-(0)52-624 00 16

AK West III

Treffen am 19./20.09.2002, Köln.

„Controller als Führungskraft“,

Info: Martin Herrmann

Tel.: +49-(0)171-2872 149

AK Berlin-Brandenburg

Treffen am 26./27.09.2002, in Zechlin.

„Beyond Budgeting“,

Info: Dr. Walter Schmidt

Tel.: +49-(0)30-577 972 20

AK Gesundheitswesen (A)

Treffen am 7.10.2002, bei der Wiener Rettung.

Info: Mag. Martin Reich

Tel.: +43-(0)1-40 400 3997

Lieber Günter,

alle staunen: Schon wieder Planungszeit? - Weihnachten kommt auch jedes Jahr so überraschend.

Neben Einladungsschreiben zur Startbesprechung, Ablaufvorschlag, einer Reihe von Planungsformularen liegt das Formular „Gesprächsbegleitendes Maßnahmenprotokoll“ bei. Das ist das Blatt, wo drin stehen soll, wer, wann, womit, was, wie insbesondere ANDERS macht als bisher. Alle sind sich auch sofort einig, dass die Maßnahmen/Aktionen, dahin gehen sollen, wo sie durch das Tun den größten Nutzen für alle bringen. In dem Stadium verhalten sich noch alle wie ein Fußballteam: elf Freunde!

„Wir brauchen ein neues Produkt!“ - „Jaooo!“, rufen alle. „Aber wenn das in Entwicklung und Produktion wieder so abläuft wie voriges Jahr“, klagt der Vertriebschef. „Ich kriege kein Geld für einen neuen Entwickler und Maschinen“, entgegnet der Produktionschef. „Und ich habe keins, weil der Vertrieb an jeden verkauft ohne Bonitätsprüfung, und ich Treasurer lauf' hinterm Geld her.“

Allein nach diesem Miniwortwechsel könnte jeder sofort Maßnahmen gesprächsbegleitend in sein Blatt schreiben. Tut aber keiner! Stattdessen ist der Vertriebschef der Meinung, die Bonität prüft der Treasurer. Der aber klagt, er hat keine Kapazitäten dafür.

Stell' Dir vor, trotz meiner Moderation, kriegen wir das nicht gelöst. Dann entscheidet die Geschäftsleitung - Vertrieb über alles - der Treasurer bekommt keinen neuen Mitarbeiter, macht trotzdem die Bonitätsprüfung, und wir haben die Verbesserung von zehn Forderungstagen zu planen.

Glaubst Du, dass wir dieses Planziel erreichen? - Die Abweichung ist vorprogrammiert und danach wird alles auf eine spätere Änderung der Zuständigkeit für die Prüfung hin zum Vertrieb hinauslaufen. - Womit die Arbeit mal wieder dahin geht, wo sie getan wird. Hätte man doch gleich vernünftig entscheiden und planen können. - Du weißt ja, in meinem späteren Leben werde ich ...

Dein Jürgen

(„Controller-Leidensbriefe“ von unserem Mitglied Jürgen Schmidt, Ltr. Controlling AdCapital AG.)

Ratings und Kurskorrekturen

CIB 2002 am 7. September in Berlin

Auch in diesem Jahr findet eine – die inzwischen zehnte – regionale Controlling-Fachtagung des ICV für Ostdeutschland statt. Seit 1993 fanden alljährlich Controlling-Orientierungstage in den Neuen Bundesländern statt, die seit dem vergangenen Jahr als „Controlling Innovation Berlin“ (CIB) in Berlin heimisch geworden sind. Am 7. September treffen sich in der WISTA Management GmbH, am WISTA Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort in Berlin-Adlershof, Controller, Manager, Hochschullehrer und Studenten aus Ostdeutschland und angrenzenden Bundesländern zur „Controlling Innovation Berlin 2002“. Aktuelle wirtschaftlichen Entwicklungen entsprechend – z.B. besitzt das Gros der Unternehmen kein Eigenkapital und ist deshalb überwiegend auf Fremdkapital angewiesen – ist das Programm der CIB 2002 ausgerichtet: Im

Mittelpunkt steht Basel II, die Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften der Kreditinstitute, mit seinen Konsequenzen für die Unternehmen, deren Management und Controlling. Dem Thema Risiko-Management wird dabei besondere Beachtung geschenkt. Auch der zweite Schwerpunkt, Beyond Budgeting, d.h. die Verbesserung der Planungs- und Management-Systeme, hat zurzeit besondere Bedeutung: Hier geht es um die flexible, zielorientierte Unternehmenssteuerung durch die kontinuierliche Anpassung von operativen Maßnahmen und Plänen.

Informationen & Anmeldung:

ICV-Geschäftsstelle

www.controllerverein.com

Tel.: +49-(0)89-89 31 34 20

Teilnahmegebühr: Nichtmitglieder ICV EUR 250,-, Mitglieder EUR 200,-, Studenten EUR 50,-. Enthalten: Pausengetränke, Mittagsimbiss und Tagungsunterlagen.

50. Sitzung des AK Südwest

Am 18./19. April 2002 fand die 50. Sitzung des AK Südwest auf Schloß Weitenburg statt. Gegründet worden war der AK am 12. Dezember 1975, als sich 12 Teilnehmer aus zehn Firmen in Karlsruhe erstmals trafen. Zu den Gründungsmitgliedern zählt das heute noch aktive Mitglied Manfred Renk (Bild links). Wenige Monate später, zur 2. Sitzung des AK, ist Otto Hans Schindler dazu gestoßen, auch er zählt heute noch zu den Aktiven im AK. Beiden Mitgliedern wurde inzwischen die Ehrenmitgliedschaft im AK Südwest verliehen.

Die ersten Jahre beschäftigte sich der AK mit Planungssystemen, Strategischer Planung und Gemeinkostenwertanalyse – Themen, die heutzutage zum täglichen Handwerkzeug gehören. Bei unserem Workshop zur 50. Sitzung haben wir für die zukünftige Bearbeitung drei Themenschwerpunkte erarbeitet: „Führung und Mensch im Controlling“, „Basisthemen einschließlich Systeme“ und „Trendthemen – wie Wertorientierung, Finanzierung oder Risikomanagement“.

Detlef Grieschat,

Leiter AK Südwest



Gründungsmitglieder: Manfred Renk (links) und Otto Hans Schindler

Euro-Alpen

Tagung - 22. November

Die diesjährige Regionaltagung Euro-Alpen für die AK Österreichs sowie Südbayern findet am 22. November an der FH Steyr, Österreich, statt.

Unter dem Motto „Controlling Insights“ referieren zu aktuellen Controlling-Themen: Prof. Horváth, Universität Stuttgart: „Erfolgsrezepte für die Balanced Scorecard“; Dr. Krammer, Boston Consulting Group: „Erfolgreiches Value Based Management“; Dr. Leissing, Wienerberger AG: „Value Based Reporting“; Dipl.-Ing. Gaier, BMW Steyr: „Balanced Controlling - Balanced Controller“; Mag. Mayrhofer, TCG Unitech AG: „Fast Close - Monatsbericht am 2. Arbeitstag“; Ingo Scholz, Amazon: „Real-time Reporting bei Amazon.de“.

Info & Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle

www.controllerverein.com

Tel.: +49-(0)89-89 31 34 20

27. Congress erfolgreich

Controller stehen vor einer Flut aktueller Trendthemen. Zwei Tage lang hatten auf dem 27. Congress der Controller, der am 14. Mai in München zu Ende ging, rund 500 in- und ausländische Controlling-Spezialisten ein breites Themenspektrum erörtert.

Dazu zählten unter anderem die Internationalisierung der Rechnungslegung, die wertorientierte Unternehmenssteuerung, E-Business und -Controlling, BSC, Basel II und Rating, das Wissensmanagement sowie „Manager und Controller“.

In einer Ad-hoc-Umfrage unter den Congress-Teilnehmern zum Vorbereitungsstand auf Basel II war deutlich geworden, dass etwa jedes zweite Unternehmen Basel II mit den Ratingprozessen zu einer „Controlling-Sache“ gemacht hat. Bei den anderen 50 % sind die Vorbereitungen vorrangige Angelegenheit von Finanzmanagement/Treasurer bzw. ist die Verantwortung noch gar nicht zugeordnet.

Allerdings gaben über zwei Drittel der Befragten selbstkritisch an, sich noch nicht intensiv genug mit dem Thema auseinandergesetzt zu haben.



Conciat. Spezialisten für Spezialisten im Finanz- und Rechnungswesen.

Sie haben vakante Stellen im Finanz- und Rechnungswesen zu besetzen?

Sie sind qualifizierte Fach- oder Führungskraft in dieser Sparte und suchen nach neuen Aufgaben?

Vertrauen Sie auf die Erfahrung, auf die fundierten Branchen-Kenntnisse und auf die persönliche Beratung durch die Conciat-Mitarbeiter.

Büro Düsseldorf
Tonhallenstraße 10
40211 Düsseldorf
Tel. 02 11/38 83 88-0
Fax: 02 11/38 83 88-10
duesseldorf@conciat.de

Büro Essen
Dorotheenstraße 1
45130 Essen
Tel. 02 01/7 49 98-0
Fax: 02 01/7 49 98-10
essen@conciat.de

Büro Frankfurt
Brentanostraße 18
60325 Frankfurt
Tel. 0 69/71 37 44-0
Fax: 0 69/71 37 44-10
frankfurt@conciat.de

Büro Köln
Salierring 44
50677 Köln
Tel. 02 21/80 10 98-0
Fax: 02 21/80 10 98-10
koeln@conciat.de

Büro Mannheim
H1, 6-7
68159 Mannheim
Tel. 06 21/1 70 28-0
Fax: 06 21/1 70 28-10
mannheim@conciat.de

Büro München
Hochbrückenstraße 3
80331 München
Tel. 0 89/24 20 91-0
Fax: 0 89/24 20 91-10
muenchen@conciat.de

Büro Stuttgart
Jägerstraße 14-18
70174 Stuttgart
Tel. 07 11/22 45 18-0
Fax: 07 11/22 45 18-10
stuttgart@conciat.de



Improving Business Performance

*Die richtige
Kostenstrategie einsetzen:*

Senken.Optimieren.Managen

> > ORCHESTRATING YOUR SUCCESS

FROM BUSINESS STRATEGY TO IT REALITY – so lautet unser Full-Solution Beratungsansatz für innovative Business-Lösungen. Für unsere Kunden schaffen wir ökonomischen Mehrwert durch eine ganzheitliche und integrative Verbindung von Strategie, Betriebswirtschaft, Prozessen und Technologie. Wir setzen seit mehr als 50 Jahren Standards in moderner Unternehmensführung weltweit in Industrie, Handel und Dienstleistung.