

B 12688

29. Jg.

EUR 18,50

CONTROLLER

Magazin

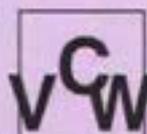
November

6/2004

CM CONTROLLER MAGAZIN

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

507	Josef Hattig	Markenbildung und Controlling
510	Simon Ottler	Controlling in der Praxis deutscher Medienunternehmen
516	Mark Wahl	IT-Controlling vereint Betriebswirtschaft und Informatik
519	Andreas Gadatsch u.a.	Return-on-Investment (RoI) in IT-Projekten
523	Thomas Schneider	Schwachstellen des Controlling
527	Bernd Britzelmaier	Aspekte einer Dynamisierung der Lebenszykluskostenrechnung
533	Robert Blunder	Die 9-Felder-Prioritätenmatrix
535	Tanja Magnus	US-GAAP / IFRS / HGB
538	Ralf Kesten	Stolpersteine für Controller bei Unternehmensbewertung
548	Ernst Zander	Leistung wieder gefragt
553	Edgar Thamm	Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung
558	Matthias Schmieder	Six Sigma – Managementkonzept mit neuen Aufgaben für Controller
564	Carsten Padberg u.a.	Auswirkungen von Basel II
567	Roberto Belci u.a.	Aktiver Umgang mit Rating nach Basel II
570	Anja Simon	Basic ScoreCard kann IT-Projekte vor Misserfolgen schützen
574	Impressum	
575	S. Grösser/ A. Biel	Interview: IFRS International Financial Reporting Standards
581	Thomas Padberg	Verbreitung der IFRS in Europa
584	Georg Stadtmann u.a.	Aktionäre in der Manndeckung – BVB Borussia
588	Martin Schenk u.a.	Steuerung mit KPI (Key Performance Indicators)
593	Lars Sudmann u.a.	Psychologie der Krise
601	Alfred Biel	Literaturforum inkl. IAS/IFRS Spezial
612	Int. Controller Verein	



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>

Neue Wege in die Zukunft – Controlling mit Durchblick



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!



UND DAS SAGEN UNSERE KUNDEN ZUM CORPORATE PLANNER*:



„Meetings von Produktmanagern und Bereichsleitern? Zahlen für Banken-Zwischenberichte? Präsentationen für Gesellschafterversammlungen? Auswertungen für jeden zu steuernden Unternehmensbereich? – Egal welche Fragestellung: Mit CORPORATE PLANNER haben wir inzwischen die Möglichkeit, professionell das Unternehmen zu steuern. Eine rollierende Jahresplanung ist kein Problem mehr und hilft bei Basel II gut abzuschneiden. Wenn auch die Ausgabe für Programm und Schulung zunächst die Kasse belastet – es ist eine wirklich lohnenswerte Ausgabe, die sich als „Preis wert“ erweist.“

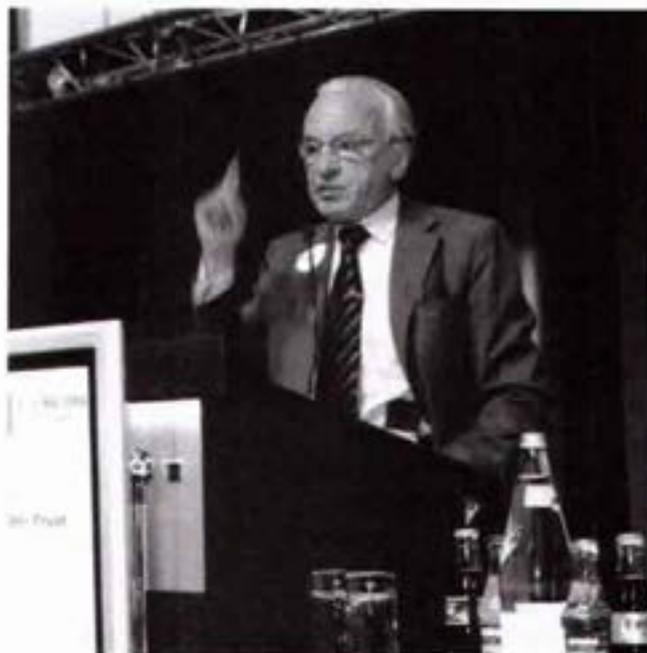
buchner

Claudia Sommerschuh, Geschäftsführerin

MARKENBILDUNG UND CONTROLLING

– ein Spannungsfeld

Vortrag von Senator a. D. Josef Hattig, Bremen,
anlässlich des 29. Controller Congresses
am 04. Mai 2004



Josef Hattig, Senator a. D. (Minister des Landes Bremen für Wirtschaft und Häfen), Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutsche Post AG und Vorsitzender des Aufsichtsrates der BLG LOGISTICS GROUP, Bremen (vordem auch langjähriger Vorsitzender der Geschäftsführung der Brauerei Beck & Co in Bremen)

„Marke“ ist im geläufigen Sinne dem Konsum zugeordnet, Lebensmittel, Kosmetik, Auto, Mode usw. Aber „Marke“ ist, jedenfalls zunehmend auf dem Weg, für jede Form unternehmerische Markt-orientierung ein prägender Anspruch zu werden. Der Soziologe Gerhard Schulze beschreibt **unsere Gesellschaft als eine „Erlebnis- und Spaßgesellschaft“**. Ein solches Verhalten prägt unsere öffentliche und veröffentlichte Meinung, prägt unser Kommunikationsverhalten. Unterhalten durch Verkürzen und Pointieren; Sachverhalte nicht – jedenfalls nicht überwiegend – nach ihrem Gehalt, sondern nach ihrem Unterhaltungswert zu erfassen und abzufragen. Das Fernsehen liefert auf allen Kanälen Anschauungsmaterial für die These der „Erlebnis- und Spaßgesellschaft“. Soweit, so gut oder schlecht, es geht hier nicht um eine Wertung, sondern nur um einen Hinweis auf diesen Sachverhalt wie auf seine Konsequenzen: **Verkürzen, Pointieren und Emotionalisieren wird zu einer Herausforderung für die unternehmerische Marktorientierung**. Der Hinweis auf Dienstleister, die ihre mehr „abstrakten“ Produkte in die Gefühlswelt des Verbrauchers implementieren wie etwa Banken, Finanzierungsfonds, IT-Unternehmen, mag auch für den kritischen Betrachter die Blickrichtung vorgeben.

Entscheiden heißt: Risiken abzuwägen

Das bedeutet

- die Risiken zu erkennen und
- sie in einem – nach Form und Inhalt – geordneten Verfahren in eine Saldobetrachtung zu nehmen, um daraus die Chancen zu erkennen, mithin die Antwort zu finden.

Diese **Saldobetrachtung verlangt Urteilsfähigkeit**. Was ist Urteilsfähigkeit? Es ist die Fähigkeit zu unterscheiden, unterscheiden zu können. Unterscheiden kann, soll ich sagen „nur“, wer den Sachverhalt kennt.

Den Sachverhalt kennt, wer ihn wahrnehmen kann. Das wiederum heißt zu sehen, was ist; nicht was man sehen will. Bevor ich bei den Philosophen lande, will ich aus dieser Feststellung nur eine praktische Schlussfolgerung ziehen: **Die subjektive Färbung von Wahrnehmungen** in den Unternehmen, verstärkt durch verschiedene hierarchische Stufen, verstärkt die Gefahr, einen **Sachverhalt zu entscheiden, der so nicht existiert, der nicht marktkongruent ist**.

„Marke“, was ist das? Sie steht in keiner Bilanz

Etwas auf den Begriff zu bringen, kennen wir aus der Wissenschaft. Begriff ist Definition. Definition Inhalt und Orientierung. Dieser Versuch ist mit „der Marke“ vielfach geschehen. Wie zutreffend, hinreichend oder für eine Lehrbuchweisheit sei dahin gestellt. Der Markt muss gleichwohl oder, etwa mit Respekt vor den Lehrbüchern gesagt, zusätzlich mit den eigenen Augen betrachtet werden.

Marke steht in keiner Bilanz. Marke ist keine mathematische Gleichung, mit finanztechnischen Methoden schwer zu erfassen. Die vielen Zahlen, die wir zusammentragen, zusammensetzen, um eine Wertung zu ermöglichen, etwa durch die Marktforschung, das Controlling, reflektieren Wirkung, nicht Ursache.

Auch die Betriebswirtschaft gibt keine Antwort. Anhaltspunkte vielleicht, aber nicht hinreichend. Allenfalls indirekt. Man muss sich in der Bilanz den Goodwill schon genau ansehen, um Näherungswerte zu erhalten. Im Zweifel gilt: Die Schlechten sind schlechter und die Guten besser zu bewerten als aus dem Goodwill ablesbar.

Es hat mit der Markensubstanz und der Markenqualität zu tun, wenn, um einige Beispiele zu nennen, etwa die Deutsche Post AG ihre Logistik mit der Marke „DHL“ verbindet, wenn aus der Preussag, einem Grundstoffkonzern, jetzt der Marktführer „TUI“ wird, wenn die Touristik Airline „Condor“ von Thomas Cook übernommen, „Thomas Cook“ genannt und nach einiger Zeit, nämlich in diesen Tagen, wieder auf „Condor“ zurückbenannt wird. Hapag Lloyd, die TUI-Marke, fliegt jetzt auch im Billig-Preissegment. Lassen sich diese Platzierungen, Veränderungen, im Goodwill wiederfinden?

Wenn Beck's für 3,5 Mrd. DM = 1,8 Mrd. Euro an Interbrew verkauft wird, **was eigentlich hat den Käufer veranlasst, diesen Preis zu zahlen?** Kapazitäten, Organisationen, Kundenbeziehungen, Vertriebsbindungen, technisches Know-How, Qualitätsprogramme? Brauereikapazitäten gibt es auf der Welt hinreichend, Bier zu brauen ist Können, aber nicht auf Geheimnisträger begrenzt. Qualität ist auch Geschmackssache, da gibt es Unterschiede. Können, Qualität, Geschmack gibt es, etwa in Deutschland, umfassend und trotzdem ist die Erwartung, einen solchen Preis zu erzielen, sehr zurückhaltend formuliert, kein Selbstläufer. Wenn man sich in diesen Tagen im deutschen Biermarkt umsieht, kann man das schnell bestätigt finden. **Natürlich werden auch Synergien gekauft. Aber Synergien haben kurze Beine.** Mit ihnen läuft man nicht allzu lange.

Gekauft wird Marke, ihr Erfolg, ihre Substanz für weiteren Erfolg, zu Hause und weltweit

Den Markenwert zu erfassen, lässt nach der dafür notwendigen Grundorientierung fragen. Die Antwort gibt schon in den 20iger Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts Domizlaff: „Der Wert eines Markenartikels beruht auf dem Vertrautsein des Verbrauchers mit dem Gesicht des Markenartikels.“ **Vertraut heißt berechenbar, wiedererkennbar, selbstähnlich, zutrauend, zutrauen.** Vertrauen ist Emotion. **Ansehen**, wir sind gewohnt Image zu sagen, **ist in der Gefühlswelt verankert**, wie sehr diese auch ihre rationalen Bezugspunkte haben mag.

Wir blicken, wenn wir nach dem monetären Markenwert fragen, also auf den

Konsumenten, den Verbraucher. Die Methoden, den Markenwert zu erfassen, will ich nur andeuten: Sie lassen sich zusammengefasst in finanz- und konsumorientierte aufteilen. Die methodische Differenzierung hat sicher ihre Nützlichkeit, wie jedes methodische Bemühen. Entscheidend ist jedoch der Verbraucher. Auch alle methodischen Fragen muss letztlich er beantworten. Überhaupt sind Zahlen in der Zielsetzung, den Markenwert zu erfassen, sehr problematisch, tendenziell eher Täuschung als zielführend.

Marke ist Qualität und Emotion

Es bedarf keiner langen Ausführungen, dass technische, also körperliche Produktqualität, eine unabdingbare Größe für Markterfolg ist. Das eigentliche Problem liegt seit längerem und wohl auch zukünftig in der Frage, wie transportiere ich Qualität, wie kommuniziere ich sie, wie wird sie durch die Marke unverwechselbar. An meine Eingangsbemerkung zur Emotionalität der Kommunikation darf ich erinnern.

Damit ist zu fragen, ist die Qualität für sich genommen ein hinreichendes Unterscheidungsmerkmal? Kann sich etwa die Biermarke X durch tatsächliche oder behauptete Qualitätsunterschiede bei Hopfen, Wasser, Malz usw. im Markt mit einer Alleinstellung positionieren? Von technisch komplizierten und damit erklärungsbedürftigen Produkten einmal abgesehen, ist die technisch-qualitative Gleichwertigkeit der Produkte eine tatsächliche, zumindest nicht auszuschließende Grundeinstellung des heutigen Verbrauchers. Mit anderen Worten: Selbst qualitativ unterscheidbare Produkte im gleichen Produktsegment sind für den Verbraucher in der produkttechnischen Bewertung mehr oder weniger vergleichbar, in dieser Konsequenz also Gattungsbegriffe.

Gattung heißt: Austauschbar. Gattung ist nicht Marke. Herkunft ist nicht Marke. „Made in Germany“ vielleicht noch Statik, aber nicht Inhalt der Marke. Es heißt in einer global organisierten Wirtschaft „Made by DaimlerChrysler“, „Made by BMW“, der Hinweis auf Deutschland ist allenfalls Unterbau, nicht Inhalt.

Je mehr Gattung, umso notwendiger die Unterscheidungsmöglichkeit, **umso**

härter die Antwort durch die Gefühlswelt. Psychologische Segmentierung also die Herausforderung.

Marke ist Qualität und Emotion. Produktqualität ist eine unabdingbare Größe für den Markterfolg. Aber das eigentliche Problem liegt in der Frage, **wie transportiere ich Qualität, wie kommuniziere ich sie**, wird sie nur durch die Marke unverwechselbar? Damit halte ich fest, **dass Sachverhalte heute und zukünftig zunehmend im Wesentlichen nur durch Emotionen noch transportierbar sind.**

Kann man Marke, kann mit ihre Gefühlswelt organisieren?

Ist Marke an einen Vorstand, Unternehmensbereich, eine Hauptabteilung zu delegieren, also Teil der funktionalen Organisation? Haben die Funktionsträger dann die höheren Weihen, den dominierenden Anspruch, was sagen die Anderen dazu, etwa der Vertrieb, das Controlling, die Technik. Zunächst: Auch Markenführung ist handwerkliche Arbeit. Die handwerklichen Teile des Marketing erfordern Schlussfolgerungen, die letztlich den Verbraucher antworten lassen müssen, ihn gewissermaßen simulieren. **Aus Fakten wird in die Gefühlswelt des Verbrauchers interpoliert.** Wohl unschwer ist die Feststellung zu akzeptieren, dass vor diesem Hintergrund das Handwerkliche besonders konzentriert, qualifiziert erfolgen muss. Insoweit ist Marketing ein Funktionsträger der Organisation wie jeder andere Unternehmensteil. Schlussfolgerungen sind ein Denksport besonderer Art; und viel schwieriger, wenn die Schlussfolgerung Emotionalität verstehen und bewirken muss.

Ich will in diesem Kontext nur einen Punkt der Arbeitsweise ansprechen: Das sog. **„Briefing“ als Auftrag an die Agentur** zur kreativen Leistung. Briefing ist Kurzfassung, konzentrierte Gedankenführung zu dem, was ich will, warum ich es will.

Konzentrierte Gedankenführung verlangt konzentrierte Sprache. Einfach, knapp, verständlich, keine Interpretationsweide der Agentur. **Das Briefing belegt, beweist, ob das Unternehmen weiß, was es will.** Ist es wirklich eine Kurzfassung, sprachlich prägnant und jeder „Blähsprache“ entzogen? Wie wird Briefing und

Umsetzung kontrolliert? Identifiziert sich der „erste Mann“? Noch einmal: **Sprache dekodiert das Denken.** Das ist harte Arbeit, das ist Unternehmensführung!

Die „Bläh-Sprache“ des Briefings, die klassische Sünde in der Markenführung und mit Blick auf die Agentur: Nur wer richtige Fragen stellt, bekommt auch zutreffende Antworten. (Und dies gilt nicht nur für die Markenführung.) Für schlechte Werbung gibt es, jedenfalls nicht unbesehen, keine Monokausa, genannt Agentur.

Das Briefing ist somit eine Ableitung der Unternehmensstrategie, der Marktstrategie, des Markenkerns. Die Anforderungen gelten hier eher noch härter. Denn Strategie und Markenkern sind die Statik der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. **Eine Marke ohne Kern ist wie ein Make up ohne Gesicht.** Fehler in der Statik erschüttern das Gebäude, bringen es schlimmstenfalls zum Einsturz.

Strategische Zielsetzung und Markenwert

Die Kontrolle der strategischen Zielsetzung ist zunächst ebenfalls handwerkliche Arbeit. Umsatzziele, Preise, Bekanntheitsgrade, Marktanteile und so fort, das alles lässt sich messen, in Zahlen. Für die Frage nach dem Markenwert und seine Entwicklung aber nicht ausreichende Antworten. Hier sind weitergehende, subtilere Methoden notwendig.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten/Modelle, entscheidungsorientiert zu handeln. Beim sog. „Eisbergmodell“ wird der Markenwert, seine Entwicklung im Markenbild und Markenguthaben dargestellt. Markenbild als Markenbekanntheit, Werbedruck, Klarheit und Akzeptanz des inneren Bildes, Einprägbarkeit der Werbung usw., das **Markenguthaben** beschreibt Markensympathie, Markenvertrauen, Markenloyalität, also Perspektive. Wie gesagt, Möglichkeiten, sich zum Markenwert über das reine Zahlenwerk hinaus zu orientieren.

Kann man das organisieren, habe ich gefragt? Als Methode sicherlich, die Schlussfolgerungen einheitlich und unternehmensverbindlich zu verankern, überfordern eine funktionsorientierte Organisation. Anstöße aus den Teilen ja, aber keine zusammenfassende Antwort. Das wird, so glaube ich, beispielhaft einsich-

tig: Nehmen wir die Fusion Daimler Chrysler. Mercedes ist eine eigenständige Marke, mit einem ausgeprägten Ego. Wie würde der Käufer, etwa für die S-Klasse, auf standardisierte Teile in der Produktion mit Chrysler, durch Kommunikation oder sonst äußerlich wahrnehmbar, reagieren? Ich lasse die Schlussfolgerung offen, aber einsichtig ist wohl, dass diese Frage nicht allein die Technik entscheidet, hier ist eine unternehmerische Gesamtantwort erforderlich.

Ein anderes Beispiel: Wer entscheidet und nach welchen Kriterien, dass Volkswagen als „Volkswagen“ in die sog. „Luxusklasse“ geht? Dass dies technisch möglich ist, bedarf keiner Frage, aber heißt es technisch zu können, es auch unternehmerisch zu tun? Wenn Luxus mit Individualität zu übersetzen ist, ist „Volkswagen“ schon semantisch ein Hinweis auf die gestellte Frage. Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Fragen reflektieren Methode, keine inhaltliche Wertung.

Controlling gilt auch für die Markenführung,

quantitativ und qualitativ. Die qualitative Zielsetzung ist wertend, nicht in Zahlen zu erfassen, jedenfalls nicht hinreichend.

Zahlencontrolling, also das übliche Controlling, und Markencontrolling sind unterschiedlich, keine Zwillinge. Auch wenn die Zahlen nicht stimmen, kann gleichwohl qualitative Zielsetzung den weiteren Aufwand rechtfertigen. Hat das Markencontrolling gegenüber dem organisatorisch-institutionalisierten Controlling hinreichend Chancen? Eine unternehmerische Führungsaufgabe erster Güte.

Als Methode lässt sich das arbeitsteilig organisieren, die Schlussfolgerungen sind aber einheitlich und unternehmensverbindlich zu verankern, überfordern eine funktionsorientierte Organisation. Anstöße aus den Teilen ja – aber keine zusammenfassende Antwort. Markenführung ist Chefsache! Und damit stellt sich die nächste Frage: **Ist die Marke der Boss oder der Boss die Marke?**

Das Wortspiel ist auch für die Antwort zu nutzen: **Die Marke ist der Boss**, wenn der Boss sie Boss sein lässt. Die Wertschöpfung des Unternehmens findet im Markt statt, durch die Marke, Markt ist

der Verbraucher, der Verbraucher ist auch zunehmend Gefühl: **Der Verbraucher spricht mit der Marke**, nicht mit dem Unternehmen, und so ist auch die gestellte Frage beantwortet:

Die Marke ist der Boss!

Marke braucht Handschrift, Marke ist Aufgabe des Spitzenmannes. Gremien sind dazu untauglich, oder wenn sie es abgeschwächter mögen, nur begrenzt tauglich. **Nicht die Mehrheit, sondern die Einsicht ist gefragt**, diese ist zu organisieren. Funktionelle Organisationen sind damit überfordert. Zahlen, Controlling, reflektieren Wirkung, nicht Ursache, wenngleich Zahlen ein wichtiges Hilfsmittel sind, um die Ursachen zu erkennen. Also sind alle Erkenntnisquellen zu nutzen und in die Markenführung einzubringen. Das verlangt Disziplin, organisierte Disziplin und das ist unternehmerische Aufgabe par excellence. Also ein Plädoyer für den Marketing-Mann an der Spitze?

Ich lasse die Frage offen. Sie lässt sich nicht allein aus der Ausbildung und Ressortprägung beantworten. Unternehmen sind zudem unterschiedlich. So viel aber lässt sich konditionieren, der Mann an der Spitze vertritt die Marke, Qualität und Emotionen. Das muss er können, das muss er leben. Das Vorbild ist hier wörtlich zu nehmen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

22	24	29	G	V	K
----	----	----	---	---	---

Marke Controller Magazin

Auch die Zeitschrift Controller Magazin ist in 30 Jahren beständiger und stets erweiterter Praxis eine Marke geworden, die im Controller-Kollegenkreis sich etablieren durfte.

Bitte budgetieren ab 2005 als **neuen Jahres-Abopreis EUR 119,- plus unverändert EUR 9,- als Versandkostenanteil**

(statt der bisherigen 111,- plus 9,-)

Bitte herzlich darum, dies in Ihren Unterlagen zu vermerken

Alles Gute für 2005
Ihre CM-Redaktion

CONTROLLING IN DER PRAXIS DEUTSCHER MEDIENUNTERNEHMEN

Ergebnisse einer empirischen Studie

von Simon **Ottler**, Ravensburg

1 EINLEITUNG

Bis zum Jahr 2000 galt die Medienbranche mit steigenden Umsätzen und Gewinnen als besonders attraktiv. Doch inzwischen ist Ernüchterung auf den Medienmärkten eingetreten. Die meisten Unternehmen haben in der jüngsten Vergangenheit Umsatzeinbußen hinnehmen müssen, vor allem die vorwiegend über Werbung finanzierten Medien wie die ProSiebenSAT.1 Media AG oder RTL Television. Besonders in die Schlagzeilen geriet die Kirch Media GmbH & Co. KG mit ihrem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens im April 2002. Wie der Tabelle 1 zu entnehmen ist, gelang manchen der größten deutschen Medienunternehmen dennoch eine Gewinnsteigerung. Hubert Burda Media konnte sogar den Umsatz erhöhen, jedoch resultiert dieser Zuwachs aus den gesteigerten Vertriebs Erlösen, während die Anzeigenerlöse zurückgegangen sind.¹

Diese Situation bietet Anlass genug, um nach dem Stellenwert des Controlling in der Praxis deutscher Medienunternehmen zu fragen.² Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten möchte man meinen, dass es „innerbetrieblicher Fluglotsen“ (Deyhle) bedarf, welche die teils angeschlagenen Unternehmen aus der Krise heraus ins Gewinnziel führen.

Welche Controllingaufgaben und -instrumente spielen in deutschen Medienunternehmen eine Rolle? Wie ist das Controlling organisiert, und welche fachlichen und persönlichen Anforderungen werden an Controller gestellt, die in der Medienbranche tätig sind?

Diesen Fragen wurde anhand einer empirischen Studie nachgegangen, die im Rahmen eines Controlling-Seminars im Fachbereich Medien- und Kommuni-

kationswirtschaft an der Berufsakademie Ravensburg durchgeführt wurde.³

2 DIE CONTROLLING-PRAXIS IN DEUTSCHEN MEDIENUNTERNEHMEN

2.1 Steckbrief der Untersuchung

Die Untersuchung war als Vollerhebung aller Ausbildungsbetriebe der Berufsakademie Ravensburg angelegt, die der

Top-Medienunternehmen	Umsatz in Mio. €	Gewinn ¹ in Mio. €	ROI ²
Bertelsmann-Konzern ³	18.312 (18.979)	1.025 (2.564)	4,5 %
Axel Springer Konzern	2.777 (2.864)	63 (-198)	4,0 %
ProSiebenSAT.1 Media AG	1.895 (2.015)	21 (106)	1,1 %
Hubert Burda Media ⁴	1.857 (1.840)	-	-
ZDF ⁵	1.797 (1.769)	-8 (70)	-
Rasner Verlagsgruppe ⁴	1.710 (1.752)	-	-
RTL Television GmbH ⁶	1.498 (1.602)	170 (109)	13,7 %

¹ Ergebnis vor Steuern (Bruttogewinn), teilweise nach IAS und HGB

² Return on Investment = Bruttogewinn / Ø investiertes Kapital des Geschäftsjahres

³ inkl. Gruner + Jahr (im Jahr 2002 Umsatz: 2.807 €; Gewinn: 184 Mio. €)

⁴ in den Veröffentlichungen wird kein Gewinn ausgewiesen

⁵ auf den Umsatz entfallen 1.501 Mio. € Fernsehgebühren und 159 Mio. € Werbeerlöse

⁶ zu Bertelsmann gehörend

Quelle: Geschäftsberichte bzw. Bundesanzeigerveröffentlichungen der jeweiligen Unternehmen, beim ZDF Haushaltsplan.

Tabelle 1: Betriebliche Kennzahlen der größten deutschen Medienunternehmen im Jahr 2002 (in Klammern Vorjahreswerte)



Prof. Dr. Simon Ottler ist Inhaber einer Professur für Medien- und Kommunikationswirtschaft an der Berufsakademie – University of Cooperative Education – Ravensburg; ottler@ba-ravensburg.de

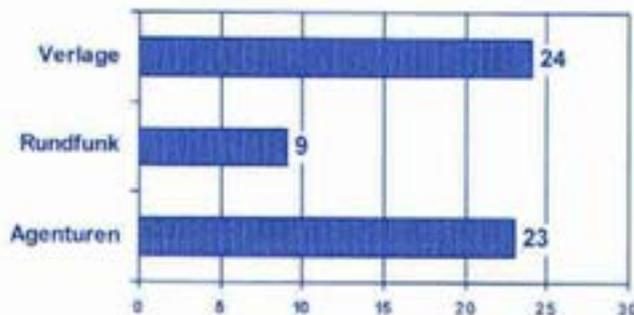
Medienbranche zugerechnet werden können. **Nach einer telefonischen Vorankündigung wurden die Controlling-Verantwortlichen** im Februar 2004 schriftlich befragt. Bei einem **Rücklauf von knapp 60 %** gingen in die Auswertung insgesamt 56 Fragebögen ein. Die teilnehmenden Unternehmen setzen sich aus 24 Verlagen (Zeitungs-, Zeitschriften-, Buch-, Fach- und sonstige Verlage), 9 Rundfunkunternehmen (öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunk sowie TV-Produktionsunternehmen) und 23 Agenturen (Werbe-, Media- und Event-agenturen) zusammen (siehe Abb. 1).

10 Mitarbeiter). Bei einem knappen Fünftel der Fälle beträgt der Umsatz mehr als 100 Mio.€. In diesen umsatzstarken Unternehmen handelt es sich, abgesehen von einer Ausnahme, um Verlage mit einer durchschnittlichen Beschäftigtenzahl von über 1.000 fest angestellten Mitarbeitern.

Welche Controllingaufgaben und -instrumente werden in diesen Unternehmen wahrgenommen bzw. eingesetzt?

und mehr pro Jahr – dies sind überwiegend Verlage – liegt das Berichtswesen an oberster Stelle, gefolgt von Kostenrechnung und Budgetierung. Weitere Tätigkeiten, mit denen sich Controller intensiv beschäftigen, sind die Zusammenarbeit mit Gesellschaftern und deren Controllern, **Projektarbeit, interne Unternehmensberatung und strategische Planung**. Finanzierung, Buchhaltung, Bilanzierung, EDV-Organisation und Steuerangelegenheiten bewegen sich im Mittelfeld der abgefragten typischen Controllingaufgaben. Damit ergibt sich ein ähnliches Bild wie in empiri-

Anzahl Unternehmen nach Branche



Aufteilung nach Umsatzgrößenklasse (N = 47)

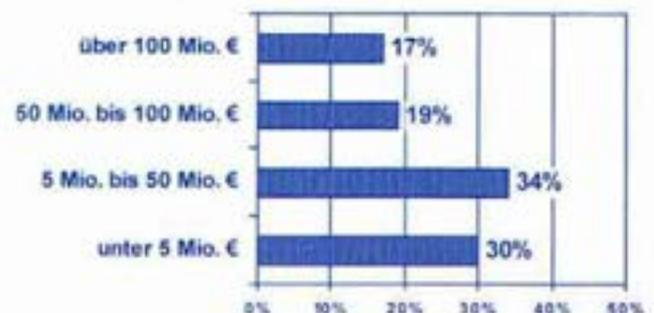


Abbildung 1: Struktur der befragten Unternehmen

Im Durchschnitt sind bei diesen Medienunternehmen gut 300 fest angestellte Mitarbeiter beschäftigt. In 30 % der Fälle liegt der Umsatz des Geschäftsjahres 2003 unter 5 Mio. € (überwiegend Agenturen, durchschnittlich

2.2 Aufgaben und Instrumente

Kostenrechnung, Budgetierung und Berichtswesen rangieren als Aufgabefelder an oberster Stelle. Bei den Unternehmen ab einem Umsatz von 50 Mio.€

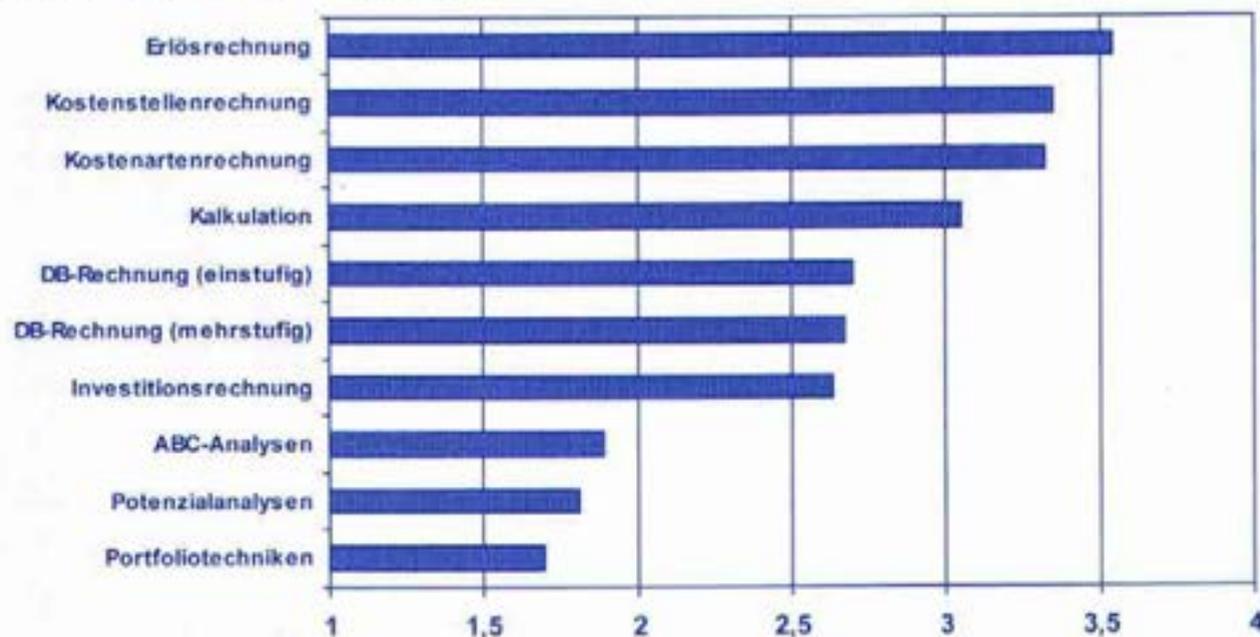
rischen Untersuchungen zu anderen Branchen (vgl. Überblick bei Horváth 2003). Medienforschung als Controllingaufgabe bildet das Schlusslicht bei allen befragten Unternehmen (siehe Abb. 2).



Frage: *Wie intensiv sind Mitarbeiter des CO mit folgenden Aufgaben beschäftigt?*

(1 = überhaupt nicht, ..., 4 = sehr intensiv), 54 ≤ N ≤ 56

Abbildung 2: Allgemeine Controlleraufgaben



Frage: Wie häufig werden folgende Instrumente für das CO eingesetzt?

(1 = überhaupt nicht, ..., 4 = sehr häufig), 54 ≤ N ≤ 56)

Abbildung 3: Controllinginstrumente

Um die Aufgaben in der Controllerarbeit deutscher Medienunternehmen zu bewältigen, werden die üblichen Controllinginstrumente eingesetzt. Überraschenderweise scheint die **Erlösrechnung in Medienunternehmen** als Instrument eine besondere Rolle zu spielen. Bei den großen Unternehmen (jährlicher Umsatz von über 50 Mio. €) stellt jedoch die **Kostenstellenrechnung** das wichtigste Instrument dar, gefolgt von der Kostenartenrechnung und der Erlösrechnung. Insgesamt betrachtet, werden bei den umsatzstarken Unternehmen alle Instrumente intensiver eingesetzt, aber selbst hier kommen ABC-Analysen oder strategische Tools wie Potenzialanalysen und Portfoliotechniken eher selten zum Einsatz. Kalkulation, DB-Rechnung und Investitionsrechnung sind dagegen wichtige Instrumente bei allen Unternehmenstypen (siehe Abb. 3).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vor allem operative Controllingaufgaben und -instrumente in der Praxis deutscher Medienunternehmen eine Rolle spielen.

2.3 Organisation des Controllings

Gemäß der vorliegenden Studie ist in drei Vierteln der befragten Unternehmen ein

Controlling institutionalisiert, ab einem Jahresumsatz von über 50 Mio. € ist dies in jedem der vertretenen Medienunternehmen der Fall. Sofern keine ausgewiesenen Controllerstellen vorhanden sind – dies betrifft einen Buchverlag, 3 lokale Hörfunkanbieter, 2 kleinere TV-Produktionsunternehmen und 8 Agenturen –, werden die typischen Controlleraufgaben von der Geschäftsführung, der jeweiligen Fachabteilung, teils aber auch von externen Büros wahrgenommen.

Im Durchschnitt sind 4 Mitarbeiter für Controllingaufgaben zuständig, bei einem Jahresumsatz von unter 5 Mio. € nur eineinhalb Mitarbeiter, ab einem Umsatz von mehr als 10 Mio. € pro Jahr haben durchschnittlich mehr als 10 Personen mit Controlling zu tun.

In knapp der Hälfte aller Fälle ist der Controllingchef selbst Mitglied der Geschäftsleitung, bei 30 % der befragten Medienunternehmen untersteht der Controllingchef der Geschäftsleitung, und in gut 10 % der Fälle ist der Controllingleiter dem kaufmännischen Leiter unterstellt. In den restlichen Fällen (knapp 10 %) gibt es keinen Controllingleiter bzw. kein zentrales Controlling.

Controlling wird in etwa 40 % der Fälle als **Linieninstanz mit Leitungsbefugnis** (v. a. bei Verlagen) und in knapp der Hälfte aller Fälle eher als **Stabfunktion ausgeübt**. Letzteres entspricht am ehesten der Controlling-Philosophie vom Controller als Berater des Managements. Die Einbindung als Stab oder Linie hängt hierbei auch von der Unternehmensgröße ab. Während Unternehmen, bei denen die Controller in Stabfunktion tätig sind, nur gut 200 fest angestellte Mitarbeiter beschäftigen, sind es bei mit Linienfunktion ausgestatteten Controllern durchschnittlich über 500 Mitarbeiter.

In größeren Unternehmen ist das Controlling häufig dezentral organisiert. In 18 der befragten Unternehmen (ein Drittel aller Fälle) gibt es Controller, die den unterschiedlichen Bereichen wie Marketing, Vertrieb, Programm, Redaktion oder Produktion betriebswirtschaftlichen Service bieten.

Wie der Tabelle 2 zu entnehmen ist, ist das zentrale Controlling in knapp der Hälfte aller Fälle dem zentralen Controlling fachlich und disziplinarisch unterstellt (institutionalisiertes Controlling). Eine Integration des Controllings in die jeweilige Fachabteilung (disziplinarische

	Fachliche Unterstellung	
	Zentralcontrolling	Fachbereichsleiter
Zentralcontrolling	N = 8 Verlage: 7 Agenturen: 1	N = 2 Agenturen: 2
Disziplinarische Unterstellung Fachbereichsleiter	N = 5 Verlage: 4 Agenturen: 1	N = 3 Rundfunk: 2 Agenturen: 1

Tabelle 2: Unterstellungsverhältnisse im dezentralen Controlling

und fachliche Unterstellung) erfolgt in 3 Fällen. Das sog. „dotted-line-Prinzip“, bei dem die dezentralen Controller fachlich dem zentralen Controlling und disziplinarisch dem Fachbereichsleiter zugeordnet sind, findet sich bei 5 der untersuchten Medienunternehmen.

In 28 Fällen gibt es kein dezentrales Controlling (14 Agenturen, 9 Verlage und 5 Rundfunkunternehmen). Die relativ geringe durchschnittliche Zahl der fest angestellten Mitarbeiter (etwas mehr als 200) ist hier offensichtlich das Hauptargument für den Verzicht auf dezentrale Controllingstrukturen. In diesen Fällen handelt es sich meist um Unternehmen,

bei denen kein Controlling institutionalisiert ist oder bei denen das Controlling als Stabsstelle in die Unternehmensorganisation eingebunden ist. Durchschnittlich sind dann auch nur 2 Personen mit Controllingaufgaben betraut.

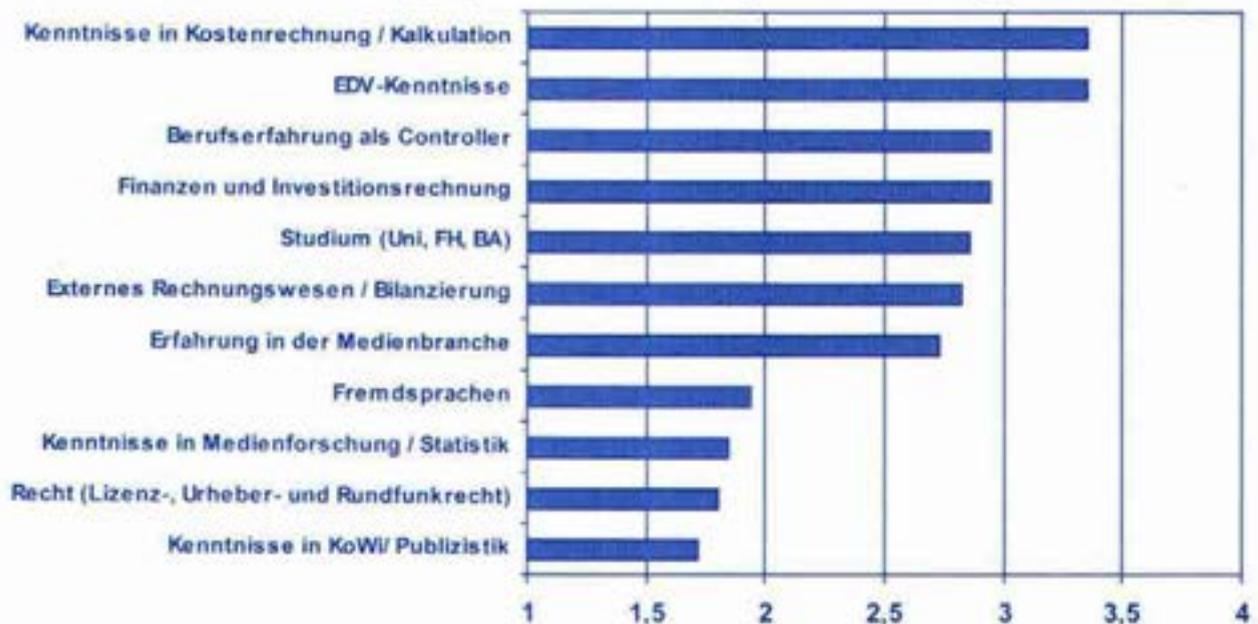
2.4 Fachliche und persönliche Anforderungen an Controller⁴

Kenntnisse in Kostenrechnung und Kalkulation sowie in EDV werden für die Controllerarbeit als sehr wichtig erachtet. Interessant ist, dass auf berufliche Erfahrung im Controlling mehr Wert gelegt wird als auf Erfahrung in der

Medienbranche. Dies gilt mit Ausnahme der Agenturen für alle befragten Medienunternehmen. Bei den Agenturen zählt Branchenerfahrung und Studienabschluss. Eine untergeordnete Rolle spielen wiederum bei allen befragten Medienunternehmen Kenntnisse in Medienforschung / Statistik, Kenntnisse im Lizenz-, Urheber- und Rundfunkrecht oder solche in Kommunikationswissenschaft und Publizistik (siehe Abb. 4).

Im Zusammenhang mit den EDV-Kenntnissen wurde eine offene Frage nach gewünschten Skills in Softwareanwendungen gestellt. Unabhängig von der Branche wird das Beherrschen von Tabellenkalkulationsprogrammen, insbesondere von MS-Excel, als sehr wichtig erachtet. Am zweithäufigsten wurden MS-Office-Anwendungen im allgemeinen genannt, gefolgt von SAP und dem Beherrschen spezifischer Softwarelösungen (z. B. Dispositionssoftware bei der Vermarktung von Werbekontakten).

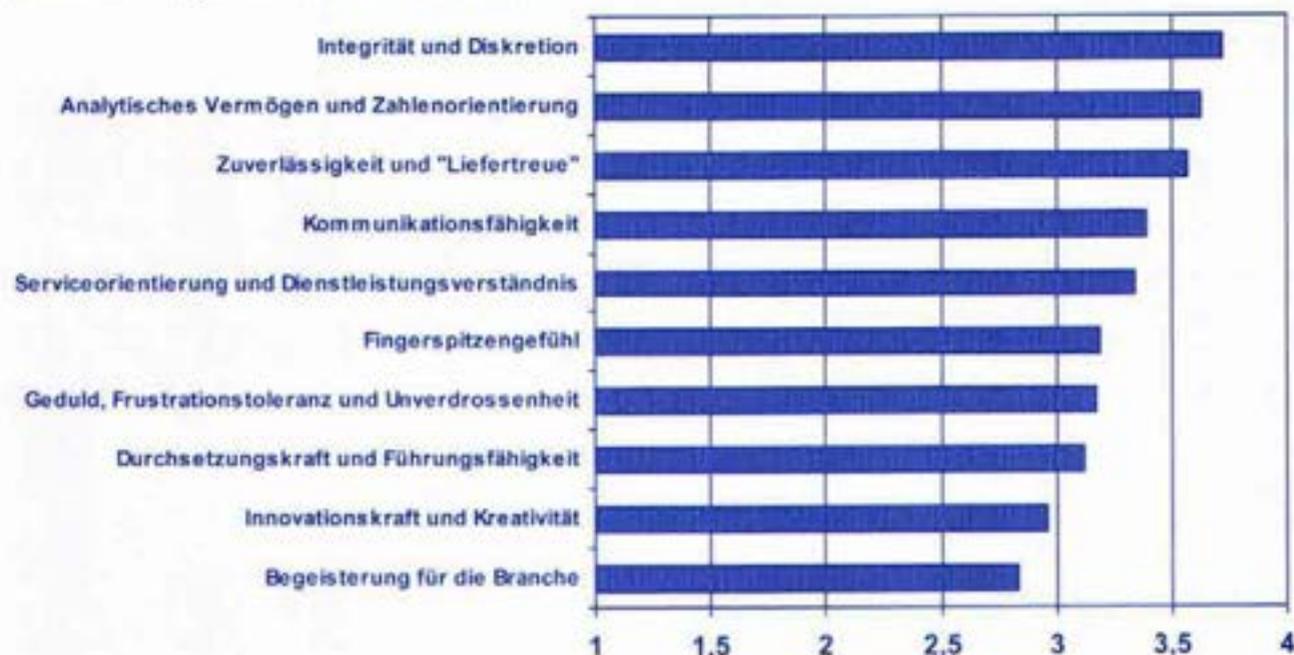
Unabhängig von der Mediengattung stellen Integrität und Diskretion die wichtigsten persönlichen Anforderungen dar. Eine überaus bedeutende Rolle spielen als Eigenschaften ferner analytisches Vermögen und Zahlenorientierung sowie Zuverlässigkeit und „Liefertreue“.



Frage: Welche fachlichen Anforderungen stellen Sie an Controller in Ihrem Unternehmen?

(1 = unwichtig, ..., 4 = sehr wichtig), 50 ≤ N ≤ 53

Abbildung 4: Fachliche Anforderungen an Controller



Frage: Welche Anforderungen stellen Sie an die Person des Controllers in Ihrem Unternehmen? (1 = unwichtig, ..., 4 = sehr wichtig). 52 ≤ N ≤ 54

Abbildung 5: Persönliche Anforderungen an Controller

In Übereinstimmung mit dem Controllingverständnis sind Kommunikationsfähigkeit, Serviceorientierung und Fingerspitzengefühl für die befragten Unternehmen wichtiger als Durchsetzungskraft. Gerade in der Medienbranche ist soziale Kompetenz im Umgang mit der Vielzahl an kreativem Personal wichtig (siehe Abb. 5).

3 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Zunächst lässt sich festhalten, dass in Medienunternehmen von denselben Instrumenten Gebrauch gemacht wird, wie dies in anderen Branchen der Fall ist. Eine weitgehende Übereinstimmung besteht auch in den Aufgabenfeldern. Es geht also weniger um die Frage, ob es ein Mediencontrolling geben kann, sondern vielmehr darum, welche Anpassungen der traditionellen Controlling-Tools notwendig sind, um diese optimal auf die Besonderheit der Medienbranche abzustimmen (vgl. Frey / Geisler 1999).

Vor allem bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Medienbereich, bei der es gilt, die Abhängigkeit vom Werbemarkt zu reduzieren, neue Technologien zu nutzen und das Verständnis für die Kunden zu erhöhen, kann das Controlling

betriebswirtschaftliche Hilfestellung leisten.³ Neben der Erlösrechnung, die schon heute als Instrument einen hohen Stellenwert genießt, werden vermutlich strategische Instrumente wie **Potenzialanalysen an Gewicht gewinnen**. Gerade bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle müssen Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen und Erfolgspotenziale ermittelt werden.

Offen gefragt nach Bereichen mit zunehmender Bedeutung im Unternehmen sowie nach Plänen und Zielen für die Weiterentwicklung des Controllings wird von allen Unternehmenstypen sehr häufig die strategische Planung bzw. Mehrjahresplanung genannt. Weitere Nennungen beziehen sich auf die Erfordernis eines zeitnahen Reportings mit geeigneten Kennzahlen, die Implementierung von Risk-Management-Lösungen und Management-Informationssystemen.

Dass die Bedeutung des Controllings im Laufe der vergangenen Jahre insgesamt zugenommen hat, meint mit 84 % eine überwältigende Mehrheit der befragten Medienunternehmen. 50 % der befragten Unternehmen stimmen dem entsprechenden Statement voll und ganz zu. Mehrheitlich ist das Controlling an den wichtigsten laufenden Projekten im Unternehmen oder an den betrieblichen Entscheidungsprozessen maßgeblich beteiligt.

In 80 % der Fälle bescheinigen die Controllingmitarbeiter ihrem Aufgabenbereich einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Gleichzeitig ist die Zahl der Mitarbeiter in knapp zwei Dritteln aller befragten Medienunternehmen im Laufe der letzten Jahre gestiegen (siehe Abb. 6).

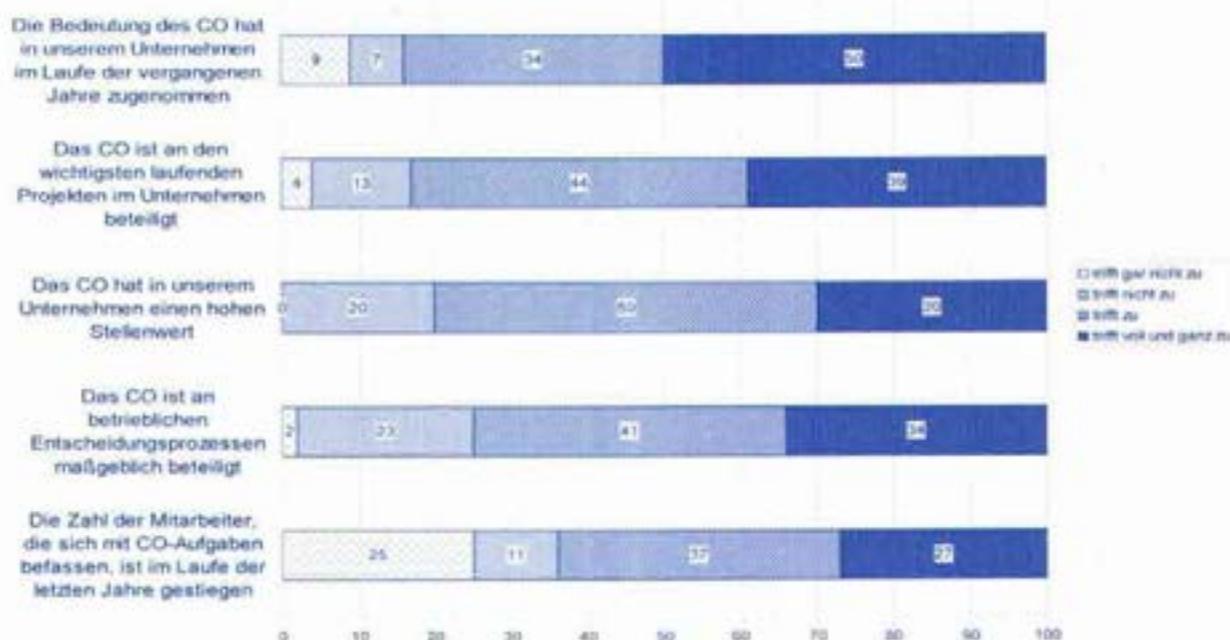
Ein weit verbreitetes Vorurteil, Controlling beschränke sich auf „Kontrolle“, lässt sich mit dieser Studie ausräumen. Die Vorstellung, ein Controller befasse sich nur mit Kostenrechnung, kann ebenfalls widerlegt werden. Solide Kenntnisse in Kostenrechnung sind natürlich unabdingbar, darüber hinaus bildet umfangreiches EDV-Wissen gepaart mit Berufserfahrung und sozialer Kompetenz ein wichtiges Fundament für erfolgreiche Controllerarbeit. Die Verantwortung für Controller als betriebswirtschaftliche Berater im Unternehmen wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen.

LITERATUR UND FUßNOTEN

Deutsche Fachpresse (Hg.): Controlling im Fachzeitschriften-Verlag. Frankfurt am Main: Buchhändler-Vereinigung.

Frey, B. / Geisler, R. (1999): Funktionen und Instrumente des Controllings, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hg.) (1999): Controlling Praxis in Medien-Unternehmen. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 21-46.

Geisler, R. M. (2001): Controlling deutscher TV-Sender. Wiesbaden: Gabler.



Zustimmung zu den Statements in %, 54 ≤ N ≤ 56

Abbildung 6: Stellenwert des Controllings

Horváth, P. (2003): Controlling. 9., vollständig überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

Mauser, T. (1993): Agentur-Rentabilität unter Controlling. Frankfurt: Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag.

Ottler, S. / Radtke, P. (Hg.) (2004): Aktuelle Strategien von Medienunternehmen. München: Verlag Reinhard Fischer.

Schneider, B. / Knobloch, S. (Hg.) (1999): Controlling-Praxis in Medien-Unternehmen. Neuwied, Krefeld: Luchterhand.

Sjurts, I. (2004): Vom Mono-Erlösmodell zur multiplen Erlösstruktur: Handlungsoptionen im deutschen Fernsehmarkt 2003, in: Ottler, S. / Radtke, P. (Hg.) (2004): Aktuelle Strategien von Medienunternehmen. München: Verlag Reinhard Fischer, S. 33-43.

¹ Die Unternehmensgruppe Leo Kirch, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrink und die WAZ-Verlagsgruppe werden regelmäßig unter den zehn größten Medienunternehmen aufgeführt, allerdings liegen aufgrund des Insolvenzverfahrens bei Leo Kirch und der mangelnden Publizitätspflicht der beiden anderen Verlagshäuser keine zuverlässigen Umsatz- und Gewinndaten vor.

² Bislang hat sich die Controlling-Theorie nur am Rande für Medienunternehmen interessiert. Die Literatur zu diesem Thema ist daher auch noch recht übersichtlich. Einige der wenigen Veröffentlichungen stammen von Verbänden selbst, wie z. B. von der Deutschen Fachpresse (2000) oder dem GWA Gesamtverband Kommunikationsagenturen (Mauser 1993). Beispielhaft für Überlegungen zum Controlling deutscher TV-Sender

sei auf die Dissertation von Geisler (2001) verwiesen. Einen umfassenden Überblick über die Controlling-Praxis in Medienunternehmen gibt der Sammelband von Schneider / Knobloch (1999).

³ An dieser Stelle sei den Teilnehmern des Controlling-Seminars für die Mitarbeit gedankt.

⁴ Bei der Abfrage der fachlichen und persönlichen Anforderungen wurde auf die Items des Fragebogens von Geisler (2001) zurückgegriffen.

⁵ Beispielhaft für das Fernsehen seien die Erlösmodelle Commerce, Content, Connection und Context genannt (vgl. Sjurts 2004). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	05	06	S	V	P
----	----	----	---	---	---

TREUFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen



Wir sind einer der führenden Personalvermittler in Deutschland für das Finanz- und Rechnungswesen. Mit qualifizierten Fach- und Führungskräften – auf Dauer, auf Zeit und für Projekte bieten wir Ihnen individuelle Lösungen für Ihren Personalbedarf.

**Finanz- und Bilanzbuchhalter
Steuerfachangestellte**

**Controller
Treasurer**

**Kaufmännische Leiter
Geschäftsführer**

Sparen Sie sich die Kosten einer Anzeige und das mühevoll Sichten von 100en von Bewerbungsunterlagen und zahlen Sie nur bei erfolgreicher Vermittlung! Wir freuen uns auf Ihren Anruf:

Hamburg 040 / 376 44 444
Düsseldorf 0211 / 30 03 306

Frankfurt 069 / 7593 7676
Stuttgart 0711 / 222 54 130

Berlin 030 / 887 06 20 31
München 089 / 288 90 300

Unsere Adressen und Ansprechpartner finden Sie unter: www.treuenfels-personal.de

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	25	33	L	T	P

IT-CONTROLLING

vereint Betriebswirtschaft und Informatik

von Mark Wahl, München

Ausgangslage

Zum Management der Informationstechnologie gehören zwei Seiten. Eine Technikseite und eine betriebswirtschaftliche Seite. Die IT und die BWL verhalten sich dabei wie siamesische Zwillinge, der eine kann nicht ohne den anderen und wenn man eine Seite außer Acht lässt, gehen IT-Projekte schief!

Dieses Grundproblem lässt sich auf die unterschiedlichen Interessen der an IT-Projekten Beteiligten zurückführen. Die Leitungsverantwortlichen denken in Dimensionen wie Kosten/Nutzen, Return on Investment, Amortisationsdauer, Kosten der Implementierung, Kosten des laufenden Betriebs usw. Auf der anderen Seite stehen Fragen der Technik. Systemadministratoren und Anwendungs-

entwicklern geht es darum, Dinge zum Laufen zu bringen, etwas Neues voranzutreiben, sich in neue Techniken und Programmiersprachen einzuarbeiten usw. Nicht selten treffen hier **zwei gänzlich verschiedene Welten aufeinander**, was zu beiderseitigen Konflikten und Unverständnis führen kann.

Der Konsolidierungsdruck und die lahrende Wirtschaft der letzten drei Jahre hat nichts dazu beigetragen, diese Situation zu entschärfen. Das Gegenteil ist der Fall. Thomas Fischer, IT-Vorstand der Landesbank Baden-Württemberg, stellt die Situation folgendermaßen dar:

„20 Jahre lang haben die IT-Abteilungen die ständig neuen Aufgaben nur mit der Forderung nach mehr Mitarbeitern beantwortet. Zweistelliges prozentuales



Dr. oec. publ. Mark Wahl, Diplomkaufmann, M.B.R., Geschäftsführer Dr. Wahl Consulting GmbH, München
E-Mail: mail@drwahl.de

Wachstum der IT-Budgets war eine Normalität, die nicht mehr zurückkehren wird. Die Zeit des technologischen Wettrennens ist vorbei.“

Es geht also darum, **dass die IT das Rechnen lernen muss**. Doch wie lässt sich die IT effektiv kontrollieren? Wozu ein IT-Controlling?

Aufgaben eines IT-Controllings

Die Hauptaufgabe des IT-Controlling muss darin liegen, die Führung mit entsprechenden Informationen zu versorgen, damit diese fundierte Entscheidungen treffen kann. Ein ausgereiftes IT-Controllinginstrumentarium ist in der Lage, diese Informationen regelmäßig und routiniert zu liefern und darüber hinaus auch

Ad-hoc-Anfragen beantworten zu können.⁷ Doch bevor der Ruf nach einer Standardsoftware als IT-Controllingtool laut wird, stellt sich die Frage, für welche Entscheidungen die Führung Informationen bedarf und wie diese Informationen aufbereitet sein müssen?

Hier lassen sich folgende Entscheidungsobjekte nennen:

- IT-Projektauswahl (welche Projekte sollen durchgeführt werden?)
- IT-Projektsteuerung (sollen die Projekte so weiterlaufen?)



Abb. 1: Interessensunterschiede in der IT

- Migration von IT-Anwendungen oder IT-Plattformen (gibt es billigere, bessere Anwendungen / Plattformen als die bestehenden?);
- (Teil-)Outsourcing (machen es andere besser / günstiger als wir?);
- Benchmarking (wie machen wir unsere IT im Vergleich zu anderen Unternehmen?);
- Einführung einer Kostenverrechnung zu den Fachbereichen (sollen die Fachabteilungen an den IT-Kosten beteiligt werden?);
- Performance-Messung (wie gut machen wir unsere IT?).

Ein gutes IT-Controlling ist also in der Lage, zu den oben genannten Fragekomplexen fundierte Entscheidungsgrundlagen liefern zu können. Darüber hinaus kann es sowohl die Leistungen als auch die Kosten der IT-Abteilung überwachen und Optimierungspotenziale aufzeigen.⁴ Gleichzeitig muss vor einem zu einseitigen Blick auf die Kostensituation gewarnt werden, da sonst ein zu starkes Eingreifen in die IT-Substanz des Unternehmens droht, was dazu führen kann, dass mittelfristig die Aufgaben der IT-Abteilung nicht mehr erfolgreich bewerkstelligt werden können. Ein besonnenes Vorgehen ist also empfehlenswert. **Welche Instrumente stehen dem IT-Controller bei der Bewältigung dieser Aufgabe zur Verfügung?**

An Instrumenten stehen zur Verfügung der Einsatz von:

- Service-Level-Agreements,
- Portfoliooptimierung,
- Multiprojektsteuerung,
- Life Cycle Costing,
- Aufstellung von Kennzahlensystemen.

Das IT-Controlling ergänzt das Unternehmens-Controlling und fällt in die **Zuständigkeit der IT-Abteilung**, wie etwa auch das Marketing- oder Logistik-Controlling.⁵ Als Organisationsform bietet sich die **Stabsorganisation mit direkter Unterstellung unter den IT-Leiter an**. Großbetriebe haben mittlerweile die Bedeutung des IT-Controlling erkannt und entsprechende Funktionen geschaffen.⁶ Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist der Stand des IT-Controlling aber noch schwach ausgeprägt.⁷ Dies mag daran liegen, dass die IT-Abteilung in mittelständischen Unternehmen noch recht überschaubar ist, die Kommunikationswege entsprechend kurz sind und der IT-Leiter „seinen Laden kennt“. Ab einer

bestimmten Unternehmensgröße wird die IT jedoch so unüberschaubar, dass ein wirtschaftlicher Betrieb der IT ohne entsprechendes IT-Controlling zunehmend schwerer wird. Welche Maßnahmen bieten sich für ein IT-Controlling an?

IT-Projektportfolio

Nach einer Untersuchung der Standish Group werden nach Beendigung eines IT-Projekts weniger als 25 % der Projekte als erfolgreich beschrieben.⁸ Die übrigen Projekte weichen um durchschnittlich über 200 % bei der Zeit und den Kosten vom Ziel ab. Andere Untersuchungen, wie z. B. von KPMG, der Computerwoche, Timekontor usw. kommen zu ähnlichen Ergebnissen.

Gescheitert 31 %
Zeitplan überschritten 53 %
Erfolg 16 %

Abbildung 2: Scheiterquote von IT-Projekten

Das Scheitern vieler IT-Projekte ist häufig auf eine **zu ungenaue Projektplanung** und auf **zu häufige Änderungen des Projektumfangs in späteren Phasen der Projektrealisierung** zurückzuführen. Viele Gründe, die zum Überschreiten der Plankosten oder sogar zum Scheitern des IT-Projekts führen, wären also bereits vor Projektbeginn vermeidbar gewesen.

Aus diesem Grund sollte, noch bevor mit neuen IT-Projekten begonnen wird, bereits in der Vorschlagsphase ein transparenter Auswahlprozess gestaltet und neue IT-Projekte sorgfältig bewertet werden.⁹ Dabei hilft ein standardisierter **Bewertungsprozess des IT-Projektportfolios**. Um zu vermeiden, dass IT-Projekte angegangen werden, die später aus dem Ruder zu laufen drohen, gilt es im Auswahlprozess darauf zu achten, Abhängigkeiten zu anderen Projekten / Anwendungen zu erkennen, die Wirtschaftlichkeit der IT-Projekte zu untersuchen, den Realisierungsaufwand grob zu schätzen und eine Risiko- und Nutzenbewertung der IT-Projekte vorzunehmen. Eine gute Möglichkeit, diese Themen zu behandeln, besteht in der Durchführung einer Machbarkeitsstudie.

Doch häufig sind **interne IT-Mitarbeiter so sehr mit der Bewältigung des Tagesgeschäfts ausgelastet, dass wenig Zeit für die Durchführung einer Machbarkeitsstudie bleibt**. Gleichzeitig konzentrieren sich häufig interne IT-Mitarbeiter zu sehr auf Fragen der technischen Funktionalität und vernachlässigen Aspekte wie Kosten, Nutzen, Alternativen, Risiken und die Abschätzung des Zeit- und Ressourcenverbrauchs. Bereichsgeismen können ein Übriges tun, um die Objektivität bei der Durchführung einer Machbarkeitsstudie zu verringern. Derjenige, der später für die Administration des einzuführenden Systems verantwortlich ist, wird bei der Auswahl der in Frage kommenden Systeme vielleicht nicht immer ganz objektiv sein.

In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, die Durchführung der Machbarkeitsstudie an einen externen Partner zu vergeben, der das Vertrauen der Führung genießt. Jedoch ist auch hier Vorsicht geboten, da nicht selten IT-Dienstleister Provisionen von IT-Herstellern bekommen, was natürlich deren Objektivität einschränkt. Es sollte daher bei der Auswahl externer Partner auf strikte Unabhängigkeit Wert gelegt werden.

IT-Projektcontrolling

Hat ein neues IT-Projekt diese Hürde genommen, dann gilt es, den Ablauf des Projekts über alle Projektphasen permanent zu überwachen und Abweichungen im Bereich der Kosten, Termine, Aufgaben und Qualität so früh wie möglich zu erkennen, um entsprechend gegensteuern zu können. Ein grober Zeit-, Ressourcen- und Aufgabenplan, der im Rahmen der Machbarkeitsstudie vor Projektbeginn erstellt wurde, dient hier als Basis für die Planzahlen. So können Ist-Abweichungen regelmäßig überwacht werden. Zum IT-Projektcontrolling gehört ebenso eine regelmäßige Berichterstattung an die IT-Leitung, die den Fortschritt des Projekts dokumentiert und vorgenommene Gegenmaßnahmen erläutert.

Beim IT-Projektcontrolling stehen vier Dimensionen im Vordergrund: Leistungen (Arbeitspakete), wer diese Arbeitspakete zu erledigen hat (internes / externes Personal), wann die Leistungen zu erledigen sind (Termine) und was diese Leistungen neben internem und externem Personal kosten (Hardware, Software). Im Gegensatz zu den bekannten

TCO-Analysen (Total Cost of Ownership) von Gartner und der Metagroup empfiehlt es sich, hier auf die Zuordnung indirekter Kosten zu verzichten und **nur die direkt zurechenbaren Kosten aufzustellen**. Dies erhöht die spätere Vergleichbarkeit und ist im Übrigen auch viel billiger.¹⁰ Dabei bietet sich an, dieses Projektcontrolling über die gesamten Lebenszyklusphasen bzw. Projektphasen hinweg durchzuführen. So hat man im Prinzip bereits alles getan, was zur Ermittlung einer TCO notwendig ist. Ob man das nun TCO, Life-Cycle-Costing oder Projektcontrolling nennt, ist im Endeffekt egal; wichtig ist nur, dass man die Kosten über alle Projektphasen hinweg ermittelt.

Nachdem das IT-Projekt beendet ist, geht das zu erstellende Vorhaben, also das, worum es im IT-Projekt ging, in die bestehende IT-Infrastruktur über. In der Regel werden ja im IT-Projekt Anwendungen erstellt oder Plattformen migriert; d. h. das, was am Ende herauskommt, geht in die bestehende Infrastruktur über, ersetzt evtl. Bestehendes, aber muss in die bestehende IT-Architektur integriert werden. Ab diesem Zeitpunkt macht es Sinn, die Zahlen des IT-Projektcontrolling in das IT-Architekturcontrolling überzuleiten.

IT-Architektur-Controlling

Ist ein IT-Projekt erfolgreich abgeschlossen worden, verlagert sich das Augenmerk darauf, den laufenden Betrieb zu optimieren. Hier geht es darum, Transparenz in den Kostenblock der IT-Architektur zu bringen. Dies ist eine Aufgabe, die häufig gescheut wird, obwohl gerade die Kostenanalyse die Ausgangsbasis weiterer Überlegungen darstellt.

Wer nicht weiß, welche Kosten von welcher IT-Plattform verursacht werden, kann keine fundierten weiterreichenden Entscheidungen treffen. Existieren günstigere IT-Plattformen, die dieselben Leistungen erbringen? Sind externe IT-Dienstleister günstiger, als das eigene Betreiben dieser IT-Plattform? Welche Kosten sollen dem Fachbereich für diese und jene IT-Leistung in Rechnung gestellt werden? All diese Fragen lassen sich erst dann eindeutig beantworten, wenn ein ausreichender Grad an Kostentransparenz bzgl. der IT-Architektur hergestellt wurde. Aber wieso gestaltet sich diese Aufgabe so schwierig?

Die IT-Abteilungen waren es in der Vergangenheit häufig gewohnt, auf plötz-

lich anfallende Probleme aus den Fachbereichen mit schnell umsetzbaren IT-Lösungen zu reagieren. In der Vergangenheit ging es primär darum, dass die zu findende Lösung ad hoc und unkompliziert ein bestehendes Problem der Endanwender bzw. des Fachbereichs löst. Wie viel das kostet und ob das jemand anderes billiger machen kann, war zweitrangig. Da der Endanwender bzw. der Fachbereich die Kosten der Implementierung der einzelnen Lösungen nicht bezahlen musste – eine innerbetriebliche Kosten- und Leistungsverrechnung ist in den meisten mittelständischen Unternehmen bis heute noch nicht realisiert – hat sich niemand dafür interessiert, ob die neue Lösung in die bestehende IT-Architektur passt und ob das kostenoptimal ist.¹¹ Das Ergebnis waren IT-Architekturen, die heterogen und diffus gewachsen sind und ohne eine klare Aufstellung der verursachenden Kosten.

Nun sind die Zeiten der großen Budgets vorbei und plötzlich will jeder wissen, wie effizient und effektiv die IT-Abteilung arbeitet. Plötzlich werden Fragen nach Kosten- und Nutzendimensionen gestellt und die IT-Abteilung wird zur Rechenschaft aufgefordert. Nun sollen Machbarkeitsstudien und betriebswirtschaftliche Kosten- und Nutzenanalysen von Menschen erstellt werden, die bis dtd damit zu kämpfen hatten, dass ihre Systeme laufen und wenig Abstürze verursacht werden. Dabei wird häufig vergessen, mit welchen Menschen man es in IT-Abteilungen zu tun hat. Hier sind Technikbegeisterte anzutreffen, die daran Freude haben, Probleme auf technischem Weg zu lösen; die ein Erfolgserlebnis haben, wenn nach tagelangem Probieren und Tüfteln endlich der Fehler im Programm oder an der Hardware gefunden wurde.

Die IT-Abteilungen müssen heute – genau wie jede andere Abteilung im Unternehmen – lernen, unternehmerisch zu denken; d. h. sich kostenbewusst zu verhalten, moderne Methoden des Controlling einzusetzen und sich damit auch nach oben abzusichern. Doch man darf sie damit nicht alleine lassen. Der Fachbereich muss ebenso lernen, dass er nicht einfach die optimalste Lösung verlangen kann, ohne sich an den Kosten zu beteiligen. Dabei sitzt die IT-Abteilung häufig in der Klemme. Sie muss sich gegenüber dem Fachbereich wettbewerbsfähig zeigen. Kann sie nicht eine Lösung bieten,

die ein besseres oder zumindest gleich gutes Preis-/Leistungsverhältnis aufweist, wie Angebote externer Firmen, dann droht ihr zunehmend der Verlust interner Aufträge. Stets schwebt das Damoklesschwert des Outsourcing über ihr. Sie muss also nachweisen, dass sie mit externen Angeboten konkurrieren kann. Das kann sie aber nur, wenn sie nachweisen kann, was ihre internen Angebote kosten und welche Leistungen damit verbunden sind. Hier kommt nun das IT-Controlling zum Einsatz. Bevor Leistungen definiert und Kosten aufgestellt werden, muss zuerst darüber nachgedacht werden, auf welche Weise dies am besten geschehen kann. Die interne IT-Abteilung ist hier am besten beraten, wenn sie die Flucht nach vorne antritt. D. h. nicht den Kopf in den Sand steckt, sondern ihre Transparenz und Vergleichbarkeit mit externen Dritten erhöht. Unter dieser Prämisse bietet sich an, die internen Kosten so aufzustellen und zu ermitteln, damit sie mit den Angeboten externer Firmen am leichtesten vergleichbar sind.

Fußnoten

¹ Helmut Krcmar: Informationsmanagement und Controlling – Siamesische Zwillinge oder feindliche Brüder, August 1988, in: Rechnungswesen und EDV, Hrsg.: A.-W. Scheer, Physica: Heidelberg, 1988, S. 269-291.

² Computerwoche Nr. 14 vom 04.04.2003, Beitrag „Die IT muss das Rechnen lernen“

³ vgl. Spitta, Thorsten / Schmidpeter, Helmut (2002): IV-Controlling in einem Systemhaus – Eine Fallstudie, in: Wirtschaftsinformatik 44 (2002) 2, S. 141-150, S. 141.

⁴ Vgl. Wirtschaftsinformatik Heft 03/2004, elektronisch veröffentlicht: http://www.wirtschaftsinformatik.de/wi_artikel.php?sid=1202

⁵ Vgl. Klipper, H.-U. (1997): Controlling, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

⁶ Vgl. Schöne, K. (1997): Controlling der Informationsinfrastruktur – Entwicklungsstand, Gestaltungskonzeption und Perspektiven, Gabler (DUV), Wiesbaden.

⁷ Vgl. Spitta, T. (1998): IV-Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie, Wirtschaftsinformatik 40 (1998), H.5, S. 424-433.

⁸ Vgl. Standish Group (1994): The Chaos Report, elektronisch veröffentlicht, http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_3.php

⁹ Vgl. Krcmar et al. (2000): IV-Controlling auf dem Prüfstand, Gabler (Wiesbaden).

¹⁰ Vgl. Computerwoche vom 4.4.2002: TCO: Monster oder Sparschwein?, elektronisch veröffentlicht: <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=34585&type=detail&kw=tco%20monster>

¹¹ Vgl. Spitta, T. (1998): IV-Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie, Wirtschaftsinformatik 40 (1998), H.5, S. 424-433. ■

RETURN-ON-INVESTMENT (RoI) IN IT-PROJEKTEN

Ist ein RoI außerhalb von Konsolidierungsprojekten darstellbar?

von Andreas Gadatsch, Niederkassel, und Hubert Uebelacker, München



Prof. Dr. Andreas Gadatsch ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg in St. Augustin. Er verfügt über langjährige IT-Praxiserfahrung. Seine anwendungsbezogenen Lehr-, Forschungs- und Beratungsgebiete umfassen die Einsatzmöglichkeiten betriebswirtschaftlicher Standardanwendungssoftware, das Geschäftsprozess- und Workflow-Management sowie IT-Controlling.



Dr. Hubert Uebelacker ist Dipl.-Informatiker und Principal Consultant im Bereich Consulting & Professional bei der Fujitsu Siemens Computers GmbH in München. Ursprünglich als IT-Security Consultant gestartet, verlagerte sich sein Aufgabengebiet mehr und mehr in den Bereich Infrastrukturprojekte in den Rechenzentren. Zu seinem Aufgabengebiet gehören heute u.a. der Nachweis von Einsparungspotentialen in IT-Umgebungen und die Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios um „Mehrwert-Services“.

1 IT-PORTFOLIOMANAGEMENT BEI IT-PROJEKTEN

Das IT-Portfoliomanagement umfasst die Bewertung und Auswahl von neuen IT-Projekten oder Wartungsprojekten und deren Steuerung.¹ Die Auswahl relevanter Projekte orientiert sich als Regelkreis an der IT-Strategie des Unternehmens (vgl. Abb. 1).

IT-Projektanträge für Neu- und Wartungsprojekte werden laufend mit dem aktuellen IT-Portfolio und der IT-Strategie abgeglichen, denn Änderungen der IT-

Strategie wirken sich auf das IT-Projektportfolio aus. Vorschläge für IT-Projekte, die nicht mit dem laufenden Portfolio kompatibel sind, bewirken Veränderungen der IT-Strategie. Knappe IT-Budgets erfordern eine Auswahl von IT-Projekten aus dem gültigen IT-Projektportfolio. Es enthält die Wartungs- und Neuentwicklungsprojekte des Unternehmens, orientiert an der IT-Strategie. Auswahlkriterien orientieren sich am „Return on Investment“ und dem Beitrag der IT-Projekte zur Erreichung der Unternehmensstrategie (vgl. Abb. 2).

2 BESONDERHEITEN BEI IT-SECURITY-PROJEKTEN

IT-Security-Projekte (z. B. Aufbau und Betrieb von Verschlüsselungssystemen, Einsatz von Digitalen Signaturen zur Authentisierung von Personen oder Nachrichten) stehen derzeit in den Unternehmen unter starkem Druck, da häufig kein direkter Nutzen messbar ist. IT-Security-Maßnahmen sichern die Vertraulichkeit, die Verfügbarkeit und die Integrität von Informationen und IT-Systemen ab. Potenzielle Anwendungsbereiche sind heterogen, sie betreffen Telekommunikationsanlagen, betreffen Computerviren, Chipkarten im Gesundheitswesen, Motorsteuerungsanlagen oder die bauliche Sicherheit in Rechenzentren.

3 BEWERTUNG AUSGEWÄHLTER IT-SECURITY-PROJEKTE

3.1 Sicherstellung der Systemverfügbarkeit / Backup-Systeme

Die Systemverfügbarkeit ist in den meisten Rechenzentren ausreichend geregelt. Die Verfügbarkeit der Systeme und Anwendungen entspricht im Allgemeinen den vereinbarten Service Levels (Vertragsvereinbarungen) oder – was noch wichtiger ist – der Erwartungshaltung der Anwender. In der Praxis

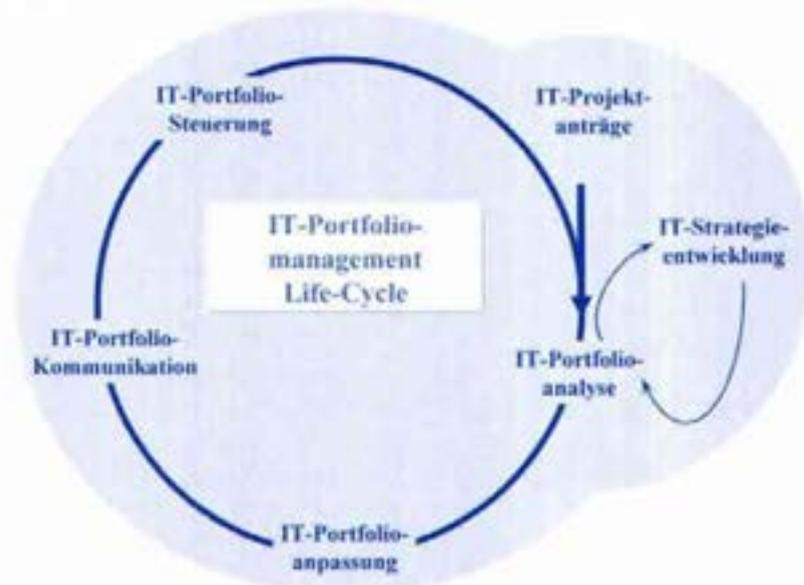


Abb. 1: IT-Projektlenkung als Life-Cycle-Modell



Abb. 2: Nutzen- und strategierorientiertes IT-Portfolio

wird jedoch selten nach dem ROI eines Disaster Recovery Konzepts² – oder **Virenschutz-Projekts** – gefragt, solange die Schutzmaßnahmen noch nicht etabliert waren. Wurde die Lösung bereits implementiert, kann durch einen „Technology Refresh“³ mit entsprechend reduzierten Betriebskosten durchaus ein positiver ROI realisiert werden. Nur der bloße Einsatz eines Backupsystems zur Risikominimierung im Schadensfall führt nicht zwangsläufig zu geringeren Total Costs of Ownership (TCO) der Informationstechnik.

Was also bewegt Unternehmen, in IT-Security-Projekte zu investieren? In der Regel führen sie eine Risikoabwägung durch. **Risiko kann als Produkt einer potenziellen Schadenshöhe und seiner Eintrittswahrscheinlichkeit** definiert werden. Entweder trägt das Unternehmen das erkannte Risiko und unternimmt nichts weiter oder es hält das Risiko für untragbar und wird aktiv, z. B. durch Installation einer Virenschutzsoftware. Die Versicherungswirtschaft kennt diese Verhaltensweise bereits seit langem: Die wenigsten Menschen schließen eine Brandversicherung aus reinen ROI-Überlegungen ab, sondern zur Risikoabsicherung. IT-Security-Projekte haben den Auftrag, die IT-Infrastruktur, Daten und Informationen des Unternehmens zu schützen. Sie wirken sich absichernd auf die Investitionen des Unternehmens aus. Verschlüsselungs-, Virenschutz- und Firewallprojekte sind typische Beispiele dafür. Der Geschäftsprozess als solcher wird jedoch nicht „optimiert“, sondern

lediglich durch die IT-Security-Maßnahme „abgesichert“. Diese Projekte erhöhen aufgrund der notwendigen Investition und der laufenden Wartungskosten die TCO der Infrastruktur. Das aber bedeutet, dass hier ein positiver ROI zunächst nicht darstellbar ist.

3.2 Single Sign On (SSO)

Viele Unternehmen geben vor, **Passwörter zweckgebunden** zu vergeben. Sie sollten möglichst **kryptisch** (d. h. schwer zu erraten) zusammengesetzt und außerdem **periodisch gewechselt** werden. Viele Mitarbeiter verwalten zahlreiche Passwörter für unterschiedliche IT-Systeme in den Unternehmen und benötigen Hilfe beim Passwort-Reset, wenn Störungen auftreten. Eine Lösung zur Vereinfachung dieser Problematik sind Single Sign-On-Systeme⁴ (SSO). Diese Systeme sorgen dafür, dass sich ein Anwender nur einmal gegenüber einer dafür geschaffenen Instanz authentisieren muss. Dies geschieht entweder durch ein Passwort oder durch eine Chipkarte (Smartcard). Diese zwischengeschaltete Instanz hat die Passwörter für alle benötigten Anwendungen gespeichert.

Bei der Einführung eines SSO-Systems handelt es sich um ein Securityprojekt, bei dem ein sicherheitsgetriebener Prozess mit Hilfe von Sicherheitstechnologien optimiert wird. Eine große Schweizer Bank konnte nachweisen, dass bei derartigen Maßnahmen ein positiver ROI möglich ist.⁵ Die Bank führte vor einigen

Jahren ein SSO-System mit 30.000 Anwendern ein. Vor der Einführung hatte der Helpdesk etwa 30.000 passwortbezogene Anrufe pro Monat zu verzeichnen. Diese Zahl konnte binnen kurzer Zeit um mehr als ein Drittel gesenkt werden – mit weiter fallender Tendenz. Jeder Anruf war mit einem Produktivitätsausfall von durchschnittlich 20 Minuten verbunden. Damit ergab sich bei einem internen Stundensatz von 60 Euro ein **Einsparungspotenzial von 2,4 Millionen Euro pro Jahr**. Die frei werdenden Kapazitäten im Helpdesk sind hier noch gar nicht berücksichtigt. Laut Vertreter des Unternehmens ist der „break even“ seit langem erreicht – Aufbau und bisherige Betriebskosten haben sich bereits amortisiert.⁶ Zusätzlich zu den Einsparungen stellt sich ein **„Nebeneffekt“ ein, der in eine ROI-Berechnung nicht einfließt: die Zufriedenheit der Anwender mit ihrer IT steigt erheblich**.

3.3 Digitale Signatur in der Automobilindustrie

Die Mikroprozessortechnologie hat die Kraftfahrzeuge in den letzten zehn Jahren völlig verändert. Antiblockiersysteme, Stabilitätsprogramme, Fahrererkennung werden von einem zentralen Fahrzeugcomputer, der so genannten Motorsteuerung, überwacht. Leistungssteigerungen sind heute nicht ausschließlich durch mechanische Veränderungen am Motor möglich. Sie lassen sich wesentlich einfacher durch ein **„Chiptuning“** realisieren. Darunter versteht man eine **Manipulation der Software im Motorsteuerungsgerät**. Durch unautorisiertes Chiptuning entstehen den Automobilherstellern jährlich hohe Verluste. Mit dem stärkeren Verschleiß, dem erhöhten Wartungsaufwand in der Garantiezeit, der insgesamt geringeren Produkthaltbarkeit wird vor allem die Produkt- und Markenstrategie der Hersteller unterminiert.

Die Automobilindustrie hat daher Projekte initiiert, wo unter anderem durch den Einsatz von Digitalen Signaturen unerwünschte Manipulation in den Motorsteuerungsgeräten unterbunden werden kann.⁷ Ohne hier auf Details einzugehen, konnte durch Einsatz von Sicherheitstechnologie sehr schnell ein positiver ROI dargestellt werden.

3.4 Elektronische Steuererklärung – ELSTER®

ELSTER entstand vor einigen Jahren im Rahmen der **eGovernment Initiative der Bayerischen Staatsregierung**.⁸ Grundlage ist die Beobachtung, dass **neben den Steuerberatern auch immer mehr Bürger ihre Steuererklärungen am Computer erstellen**. Dabei werden die Daten für den Ausdruck der Steuererklärungsformulare dezentral elektronisch erfasst. Die Idee liegt nun darin, diese bereits erfassten elektronischen Daten der Steuerverwaltung über das Internet zur Weiterverarbeitung in den Rechenzentren zur Verfügung zu stellen. Damit spart die Steuerverwaltung zum einen die Kosten für die Datentypisten, zum anderen erfährt der Bearbeitungsprozess eine Beschleunigung. Dazu kommt, dass der aufwändige Formulardruck und die Klebeheftung des Mantelbogens entfallen.

Hinsichtlich der Sicherheit bemerkt die Oberfinanzdirektion München⁹: „Der Bürger kann sicher sein, dass seine sachlich richtigen Angaben auch zutreffend als Eingabewerte übernommen werden.“ Realisiert wird dies unter anderem durch Verschlüsselungsmechanismen, Authentizitäts- und Plausibilitätskontrollen.

Der Gesamtprozess wurde durch dieses IT-Projekt deutlich optimiert. Der Prozess konnte billiger und schneller (cheaper, faster) gestaltet werden. Die für die Rollberechnung notwendigen Daten wie Projektkosten, Meilensteine und Einsparungsgrößen waren mit Sicherheit bekannt. Auch ohne die hier nicht berücksichtigten Außenwirkungs- und Marketingeffekte muss ein positiver Roll unterstellt werden.

Aber der Roll bezieht sich auf den gesamten Geschäftsprozess. Im Gegensatz zum Motorsteuerungsprojekt spielt die IT-Sicherheit eine andere Rolle. Wurden im Motorsteuerungsprojekt die Optimierungspotenziale ausschließlich durch die innovativen Securitymechanismen hervorgerufen, so ist dies bei ELSTER nicht der Fall. Die den Roll positiv bestimmenden Faktoren sind hier primär die **eingesparte elektronische Datenerfassung**. Die implementierten Security-Mechanismen wirken „lediglich“ als „Enabler“ zur Implementierung des Optimierungspotenzials. Der Anteil der Security soll hier jedoch nicht in den Hintergrund

gedrängt werden. Denkt man z. B. an das Internetbanking, so waren es die implementierten Sicherheitsmechanismen, die diese enormen Einsparungspotenziale für die Banken erst ermöglichten. Primär handelte es sich aber auch hier nicht um ein IT-Sicherheitsprojekt, sondern um eine Geschäftsprozessoptimierung, die Kernprozesse eines Unternehmens betreffend.

3.5 Digitale Signatur in workflow-gestützten Geschäftsprozessen

Beim Einsatz Digitaler Signaturen in Workflows¹⁰ geht es darum, **repetitive Geschäftsprozesse elektronisch zu unterstützen** und mit Hilfe von Authentisierungsmechanismen¹¹ eine Nachweisbarkeit von Teilschritten zu erreichen. So kann z. B. die **Freigabe einer Bestellung**, die Genehmigung eines Urlaubsantrages oder eine Dienstreise ein solcher Teilschritt sein. Workflow-Management-Systeme setzen häufig ein hohes Optimierungspotenzial frei. Ein Roll ist in entsprechenden Projekten meist darstellbar. Das Projekt ELSTER hat dies ebenfalls gezeigt. Digitale Signaturen können für die entsprechende Authentizität und Nachweisbarkeit sorgen.

Sind Geschäftsprozesse noch nicht durchgehend elektronisch implementiert, so gibt es dafür meistens gute Gründe. Häufig treten diese Szenarien in der Industrie-Behördenkommunikation auf, wo auf juristischen Gründen händische Unterschriften erforderlich sind. Beispielhaft dafür steht die Kommunikation der Flugzeugbauer mit dem Luftfahrtbundesamt oder die Kommunikation der Pharmaindustrie mit den zuständigen Aufsichtsbehörden (z. B. FDA – Food and Drug Administration). Die von Workflow-Management-System-Anbietern immer wieder vorgebrachte These, mit Digitalen Signaturen könne ein positiver Roll in dieser Art von Projekten relativ einfach nachgewiesen werden, soll im folgenden näher untersucht werden.

Das **Deutsche Signaturgesetz (SigG)** bietet grundsätzlich die Möglichkeit, händische Unterschriften abzulösen und durch zertifizierte Digitale Signaturen (elektronische Unterschriften) zu ersetzen. Das erfordert Investitionen der Unternehmen, denen für den Nachweis einer positiven Roll-Kennzahl ein Nutzen gegenüber gestellt werden muss. Der

Nutzen kann jedoch nur aus Prozessverbesserungen generiert werden. An dieser Stelle wird wieder deutlich: Die Prozessoptimierung mit der Freisetzung des Einsparpotenzials resultiert nicht direkt aus einem Securityprojekt, sondern aus der Ablösung papiergebundener Prozesse durch elektronische Systeme.

4 PROJEKTTYPEN

Klassifiziert man die vorgestellten Projekte, so lassen sich drei grundlegende Projekttypen ableiten: das Versichererprojekt, das Enablerprojekt und das Einsparerprojekt.

Versichererprojekt (insurer)

Zahlreiche IT-Securityprojekte sind Versichererprojekte. Ziel dieser Projekte ist es, die **Eintrittswahrscheinlichkeiten und das Risiko** von ungewünschten Ereignissen zu **minimieren**. Das primäre Ziel ist es nicht, Einsparpotenziale zu realisieren. Beide Ziele verhalten sich gegenläufig. Ein Roll ist im Regelfall nicht darstellbar.

Ermöglicherprojekt (enabler)

Haben neue Geschäftsprozesse Sicherheitsanforderungen, dann handelt es sich bei den betroffenen Teilprojekten oft um ein Enablerprojekt. Dabei hilft die IT-Security der Anwendung, ihren Mehrwert in der Gesamtheit erbringen zu können. Die Einsparung wird allerdings primär von der Anwendung erbracht, nicht von den zuarbeitenden Securitybausteinen. Oftmals werden die Sicherheitsanforderungen der Anwendung durch „Standardsecurity“, sogenannte commodity modules umgesetzt. Beispiele für solche Module sind: PIN-TAN-Verfahren, SSL¹²-Protokoll, Passwortverfahren für Authentizitätskontrollen, Betriebssystemmechanismen. Auch Firewallsysteme können hierzu gerechnet werden, da sie die durch die Abschottung des Unternehmensnetzes bestimmte Transaktionen ermöglichen (z. B. Sicherer Zugriff von Kunden auf seine Bestelldaten im Firmenrechner). Kennzeichen dieses Projekttypus ist, dass Roll-Überlegungen in gewissen Grenzen von nachgeordneter Bedeutung sind. Komplexe Sicherheitsinfrastrukturen werden allerdings – aus Roll-Argumenten heraus – oftmals abgelehnt.

Optimiererprojekt (optimizer)

Diese Anwendung ist selten anzutreffen, da es sehr anspruchsvoll ist, ausschließlich durch eine Securityanwendung Einsparungspotenziale zu realisieren. Die Trustcenteranbieter, insbesondere die Projekte, die versuchen, mit dem Aufbau einer Signaturgesetz-konformen PKI am Markt Gewinne zu erzielen, sind mit ihrer ursprünglichen Idee nicht im erwarteten Maße erfolgreich gewesen¹¹. Ursache ist, dass nicht annähernd die benötigte kritische Masse an Zertifikaten¹⁴ erreicht wurde. Denkbar wäre eine Renaissance dieser Strukturen am ehesten im Bereich der digitalisierten Ausweissysteme (Digitale Bürgerkarte). So ist es denkbar, dass Public Key Infrastrukturen dann eine höhere Marktdurchdringung erreichen werden, wenn sich die staatlichen Aufsichtsbehörden dazu entschließen, eine solche Infrastruktur für ihre Bürger bereitzustellen und zu betreiben.

5 FAZIT

Wesentlich bei der Beurteilung eines Securityprojektes ist zu ermitteln, woher das Einsparungspotenzial herrührt. Typischerweise ist dafür die Anwendung verantwortlich, da sie den Geschäftsprozess auf IT-Systeme abbildet. Bei ELSTER steht das vom Bürger ausgefüllte elektronische Formular für diese Anwendung. Untersucht man Projekte mit Einsparungspotenzial, so fällt auf, dass die Anwendungen in den seltensten Fällen Security-Anwendungen sind. Single Sign-On und das skizzierte Motorsteuerungsprojekt sind Ausnahmen. Deutlich wird, dass zahlreiche Anwendungen IT-Security-Funktionen erfordern, damit sie ihren Mehrwert generieren können. Als klassisches Beispiel gilt Internet-Banking, da es ohne sicheren Datenaustausch zwischen Kunde und Bank nicht möglich ist.

Dennoch bleibt festzuhalten: **Für viele IT-Security-Projekte ist kein positiver Rol darstellbar.**

Der aufgeführte Vergleich aus der Versicherungswirtschaft beschreibt die Rahmenbedingungen für die meisten Securityprojekte. Wer heute eine Risikolebensversicherung abschließt, wird hoffen, dass der Sterbefall nicht eintritt. Dass er diese Investition trotzdem unternimmt, zeigt seinen bewussten Umgang mit den

Unabwägbarkeiten des Lebens. So soll im Katastrophenfall das finanzielle Desaster eines Unternehmens minimiert werden. Vor dem Hintergrund haben IT-Security-Projekte auf Dauer eine Berechtigung, auch jenseits positiver Rollkennzahlen.

Literatur

Elster: Projekt ELSTER der Oberfinanzdirektion München, beschrieben unter www.elster.de. ELSTER® ist ein eingetragenes Markenzeichen des Freistaates Bayern

Freidank, C.-C./Mayer, E. (Hrsg.): Controlling Konzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2003

Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management, Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2004

Gadatsch, A.; Mayer, E.: Grundkurs IT-Controlling, Wiesbaden 2004

Granzow, A.: Kostspielige Vorzeigeprojekte Signtrust und E-Vita stehen zum Verkauf oder werden eingestellt – Deutsche Post gibt eigenständiges E-Business-Geschäft auf, Handelsblatt Nr. 104 vom 04.06.02, Seite 21

Reigrotzki, P.: Single Sign-On als Kostenkiller, Vortragsunterlagen, Kongress der TÜV Akademie Rheinland; 12.-13. November 2003, Köln; Kongressmotto: Kosten senken durch IT-Sicherheit; Leitung: Prof. Dr. Bruno O. Braun

Schmeh, K.; Uebelacker, H.: Sicherheit – TrustCenter im Aufbau, Gateway-Magazin für Daten- und Telekommunikation; Rubrik: Wissen; Heft 1/98, S. 92-94; Januar 1998

Schwan, O.; Lindlbauer, M.; Uebelacker, H.: Absicherung von microcontrollerbasierten Steuereinheiten und lizenzierte Freischaltung von deren Funktionen und Eigenschaften, Offenlegungsschrift des Deutschen Patent- und Markenamts DE 101 28 305 A1 vom 19.12.2002; Bundesdruckerei Uebelacker, H.: Informationssicherheit in Gesundheitsnetzen, Vortragsunterlagen, Baden-Württembergischer Krankenhaustag 1999, Karlsruhe; 22. Juni 1999

Uebelacker, H.; Abels-Bruns, H.: Single Sign-On erspart die Kosten durch vergessene Passwörter; in: Computer Zeitung, 52/2001

Uebelacker, H.; Schmitt, T.: Das IT-Infrastrukturprojekt: Chance für die Security, in: WIK - Zeitschrift für die Sicherheit der Wirtschaft, # 3; Juli 2002

Fußnoten

- ¹ Vgl. ausführlich Gadatsch/Mayer, 2004, S. 131ff.
- ² Disaster Recovery: Organisatorische und technische Datenwiederherstellungsmaßnahmen im Rechenzentrum
- ³ Technologie Refresh: Aktualisierung einer IT-Lösung an den aktuellen Stand der Technik
- ⁴ Single-Sign-On-System: Erlaubt die Anmeldung an mehrere IT-Systeme mit nur einem Anmeldevorgang
- ⁵ vgl. Reigrotzki 2003
- ⁶ vgl. Uebelacker / Abels-Bruns 2001
- ⁷ vgl. Schwan et. al. 2002
- ⁸ vgl. zum eGovernment auch Gadatsch 2004, S. 412
- ⁹ vgl. Elster 2004
- ¹⁰ Workflow = automatisierter Geschäftsprozess, vgl. zum Einsatz von Workflow-Management-Systemen ausführlich Gadatsch 2004, S. 209ff.
- ¹¹ Authentisierung: Sicherstellung, dass es sich beim „Unterzeichner“ um die betreffende Person handelt, dies wird ermöglicht durch eine digitale Signatur, d. h. elektronische Unterschrift
- ¹² SSL = Abk. für Security Socket Layer, Verschlüsselungsverfahren
- ¹³ Vgl. Granzow, Handelsblatt # 104 vom 4.6.02
- ¹⁴ Zertifikat: Eine Art digitaler Ausweis, der die Echtheit bestimmter Informationen bestätigt ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	23	39	F	L

Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	11	25	G	F	P
----	----	----	---	---	---

SCHWACHSTELLEN DES CONTROLLING

von Thomas Schneider, Essen

Unabhängig von der Definition und Ausprägung des Controlling im individuellen Unternehmen ist Controlling selber dem Anspruch der Wirtschaftlichkeit besonders verpflichtet. Der **Arbeitseinsatz eines Controllers soll dem ökonomischen Prinzip Folge leisten**. Ein systematisches, planvolles Vorgehen ist das Ziel. Bei allem Bemühen, diesem Anspruch gerecht zu werden, ergeben sich in der unternehmerischen Praxis typische Schwachstellen, einzelne Aufgabenbereiche werden „übercontrollt“, andere dagegen zu wenig berücksichtigt. Der folgende Beitrag nennt diese Schwachstellen und zeigt Möglichkeiten zu deren Bewältigung auf.

Im Folgenden werden vier typische Schwachstellen näher betrachtet:

- Strategie des Unternehmens. Folgt der Controller den Modewellen oder setzt er eigene Impulse?
- Geschäftsfeldentwicklung. Ist der Controller kritischer Partner oder unkritischer Mitläufer?
- Nähe einzelner Prozesse zum Kerngeschäft. Betrachtet der Controller alle Teilprozesse oder stellen sich Vernachlässigungen ein?
- Daten des Rechnungswesens. Kann die Interpretation der Daten zu einem unverhältnismäßig hohen oder niedrigen Controllingeinsatz führen?

Dabei wird auf **typische Fragen zur Schwerpunktsetzung** der Tätigkeit eingegangen:

- Die Unternehmensleitung interessiert der Bereich nicht. Warum soll ich mich darum dann kümmern?
- Der Bereich ist so unbedeutend. Warum soll ich meine Zeit mit Kleinigkeiten verschwenden?

- Das Tätigkeitsfeld entwickelt sich sehr dynamisch. Wenn alle Pläne schon bei Verabschiedung veraltet sind, warum überhaupt Zeit und Mühe investieren?
- Die Zahlen sind jedes Jahr die gleichen. Warum immer wieder hinterfragen?
- Das Aufgabenfeld ist sehr ungewöhnlich. Sollte ich meine Zeit nicht besser nutzen, als mich hier intensiv einzuarbeiten?
- Der Controllingeinsatz basiert auf den Daten des Rechnungswesens. Auf diesen objektiven Daten kann man doch aufbauen?

Strategie des Unternehmens

Die zentralen Kenngrößen einzelner Unternehmensbereiche oder Geschäftsfelder stellen Umsatz und Gewinn dar. Dabei handelt es sich um Vergangenheitsgrößen, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens nur bedingte



Dipl.-Kfm. Thomas Schneider ist Controller in der Automobilzulieferindustrie

Aussagekraft besitzen. Insbesondere in Umbruchphasen konzentriert sich die Unternehmensleitung auf die Gestaltung des zukünftigen Unternehmens. Dann wird die Aufmerksamkeit auf aktuell noch unbedeutende Geschäftsfelder gelegt. Dem Controlling ist aus den Portfolio-Instrumenten bekannt, dass sich eine ausgeglichene Arbeitsaufteilung auf aktuelle und zukünftige Ergebnisträger ergeben sollte; dies wird aber leicht zur theoretischen Forderung, wenn das gesamte Unternehmen, insbesondere die der Unternehmensleitung berichtenden Fachbereiche sich auf eine neue Chance konzentrieren, dann ist es schwer, sich diesem Trend zu widersetzen, will doch keiner gerne als „Bremser“ dastehen. Es macht auch einfach mehr Spass, die Zukunft mitzugestalten, als sich um alte, längst bekannte und ein wenig langweilige Aufgaben zu kümmern. In diesem Zusammenhang reicht es nicht aus, die großen, zukunftsweisenden

Aufgabenwahrnehmung des Controllings

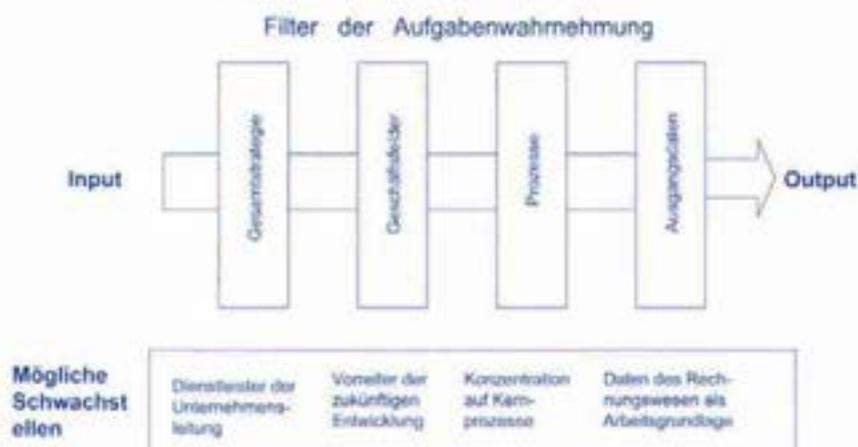


Abb. 1: Informationsverarbeitung des Controlling

Projekte zu betrachten. Im Konjunkturlauf erfolgt mit allgemeiner wirtschaftlicher Schwäche die Risikoorientierung, während in der Boomphase alleine die Chancen gesehen werden. Eine dauerhafte Verbesserung der Wettbewerbssituation ist dagegen eher durch ein antizyklisches Vorgehen möglich.

Generell sollte sich das Controlling einzelnen „Modewellen“ kritisch gegenüber stehen. Ob es sich um Wachstumsmärkte handelt, die angeblich unbedingt besetzt werden müssen, oder um Controllinginstrumente, auf die niemand mehr verzichten kann, oder um Marktführer, deren Geschäftsmodell möglichst vollständig kopiert werden soll. Dabei ist allerdings auf das einzelne Unternehmen abzustellen. Wenn hier nur alt vertraute Wege beschritten werden, wird die Aufgabe des Controlling eher in der Initiierung neuer Möglichkeiten liegen.

Eine falsch verstandene Kundenorientierung versucht die aktuellen, persönlichen Interessen der Unternehmensführung möglichst genau in der Arbeit des Controlling umzusetzen. Daraus resultiert die Gefahr einer gewissen Sprunghaftigkeit. Versteht sich das Controlling als kritisch-konstruktiver Partner der Unternehmensleitung, wird eine möglichst ausgeglichene Betrachtung aller Bereiche die bessere Lösung darstellen. Wie das „WEG“-Symbol (Wachstum, Entwicklung, Gewinn) aufzeigt, kann nur eine alle relevanten Aspekte berücksichtigende Wahrnehmung der Aufgabenfelder die Basis einer erfolgreichen Controllingarbeit sein.

Geschäftsfeldentwicklung

Selbstverständlich sollte das Controlling bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben auf die Geschäftsentwicklung reagieren, allerdings besteht die Gefahr, dass sich die Tätigkeit der verschiedenen indirekten Leistungsbereiche in einem bestimmten Geschäftsfeld gegenseitig verstärkt oder abschwächt. Dann sind Controlling und Interne Revision, Marketing und Personal am besten gleichzeitig tätig. Die operativen Funktionsträger kommen in diesem Fall kaum noch dazu, ihrer Aufgabe nachzukommen, da alle möglichen indirekten Aufgabenträger zur Unterstützung und Beratung auftreten. In einem anderen Fall wird vergeblich auf Unterstützung gehofft, da das Interesse erloschen ist.

Stark wachsende Geschäftsfelder: Jeder erinnert sich an den noch nicht lange zurückliegenden new economy Boom. Kosten und Erlöse spielten praktisch keine Rolle, jedes noch so kleine Unternehmen war auf dem Weg zum Weltmarktführer, der große Durchbruch stand kurz bevor. Dann standen diese Unternehmen kurz vor dem wirtschaftlichen Zusammenbruch, oder einen Schritt weiter. Plötzlich wurden altmodische Werte wie Umsatz und Gewinn wieder aktuell. Mit der wirtschaftlichen Vernunft kamen auch die Controller zum Zuge, oft aber zu spät. Aus der Rückschau ist es leicht, die damaligen Verhältnisse zu verurteilen und entsprechende Verhaltensweisen zukünftig auszuschließen. In der konkreten Situation ist es allerdings äußerst schwierig, wirtschaftliche Vernunft über Euphorie zu setzen und als einsamer Mahner eine Außenseiterrolle einzunehmen. Wenn auch bei etablierten Unternehmen nicht derartige Einstellungen überwiegen, gibt es dennoch immer wieder neue Aufgabenfelder oder Märkte, wo ähnliche Entwicklungen greifen. Hier sei nur auf die „Fernosteuphorie“ hingewiesen, die vor einigen Jahren die „Wiedervereinigungsbegeisterung“ abgelöst hat.

Controlling soll sich nicht als Bedenkenträger verstehen. Wenn sich kurzfristig Chancen bieten, kann nicht alles bis ins kleinste Detail ausgerechnet werden. Gewisse Mindeststandards sind allerdings einzuhalten. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Definition dieser Standards. Wenn bei deren Nichterfüllung das Geschäftsmodell nicht kritisch hinterfragt wird, geraten Unternehmen rasch in die Gefahr, „schlechtem Geld gutes hinterher zu werfen“.

Stabile Geschäftsfelder: Derartige Geschäftsfelder sind die Grundlage der meisten Unternehmen. Die Umsätze sind stabil, die Gewinne zwar nicht exorbitant hoch, aber auskömmlich. Das Geschäftsmodell wird seit langem eingesetzt, neuen Anbietern würde es schwer fallen, als Konkurrenten aufzutreten. Sei es, dass das erforderliche Wissen Unternehmensexternen nicht zur Verfügung steht oder hohe Investitionen erforderlich sind. Da die benötigten Anlagegüter meistens schon lange zum Unternehmen gehören, werden diese nur noch zu allenfalls geringen Buchwerten geführt. Investitionen sind nur in geringem Umfang als Ersatz- oder Reparaturmaßnahmen erforderlich.

Entsprechend finden sich in Aufstellungen über die Profitabilität der einzelnen Geschäftsfelder diese Felder häufig im oberen Bereich. In dem grundsätzlich stabilen Geschäftsfeld sind Umsätze und Gewinne konstant, Plan-Ist-Abweichungen sind allenfalls in geringem Umfang zu verzeichnen. Dennoch werden diese Geschäftsfelder wenig betrachtet, wobei der Hauptgrund in den geringen Wachstumschancen liegt. Bei meistens leicht steigender Produktivität entstehen zumindest keine neuen Stellen, teilweise erfolgt ein leichter Personalabbau, der aber über die normale Fluktuation abgewickelt wird.

Entsprechend „langweilig“ erscheint die Beschäftigung mit diesem Aufgabenfeld. Hier gibt es auch Anknüpfungspunkte zum ersten Punkt, dem Interesse der Unternehmensführung. Vielfach sind Abläufe eingefahren, Strukturen seit Jahren unverändert. Alle beteiligten geben sich mit dem Status Quo zufrieden. Das Gute ist aber bekanntlich der Feind des Besseren. Ob und welche Verbesserungen hier noch möglich sind, bleibt meistens im Unklaren. Zufriedenheit kann schnell zur Selbstgefälligkeit umschlagen. Der erwähnte Personalarückgang führt zu einer überdurchschnittlich alten Belegschaft. Durch die starke Spezialisierung ergeben sich wenige Chancen in anderen Unternehmensbereichen. Hier ist das Controlling aufgefordert, für den erforderlichen „frischen Wind“ zu sorgen. Allzu viele Annahmen werden nicht hinterfragt, gute Ergebnisse abgenickt, ohne hartnäckig nach weiteren Optimierungen zu suchen.

Schrumpfende Geschäftsfelder: Hört man die Ausführungen vieler Unternehmensführer, dürfte es solche Geschäftsfelder überhaupt nicht geben. Die Unternehmensleitung setzt auf Wachstum; ist dieses nicht durchsetzbar, werden Desinvestitionen geplant, das Tätigkeitsfeld für einen möglichst hohen Preis verkauft, die freien Mittel dann in Zukunftsmärkte investiert.

In schrumpfenden Geschäftsfeldern können dennoch gute Erlöse erzielt werden. Investitionen werden weitgehend zurückgefahren. Viele Konkurrenten sind aus dem Markt ausgeschieden, die Anzahl von Anbietern und Nachfragern hat sich reduziert. Da kaum Käufer für derartige Geschäftsbereiche vorhanden sind, wird der optimale Kapitaleinsatz bei einer Fortführung der Geschäftstätigkeit liegen.

Allerdings wird häufig ein gewisses Mindestwachstum gefordert, das sich in unrealistischen Planwerten niederschlägt. Selbst bei dauerhafter Unterschreitung wird wieder und wieder ein unrealistischer Aufschwung geplant.

Das Controlling sollte im ersten Schritt die Akzeptanz des Rückganges bei den Verantwortlichen wecken. Die Konzentration auf das Machbare sollte unrealistische Wachstumsprognosen ablösen. Dennoch ergeben sich auch hier Chancen. Mit dem Ausstieg von Konkurrenten wird der kleine Kundenkreis anwachsen können, wobei die Mengen voraussichtlich weiter zurückgehen. Es ergeben sich allerdings Möglichkeiten, bei interessanten Abnehmern durch die „Hintertür“ eintreten zu können. Den optimalen Ausstiegszeitpunkt zu finden, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Zumal eine Vielzahl von Variablen zu berücksichtigen ist, werden „Hau Ruck Aktionen“ selten den richtigen Weg darstellen.

Prozesse im Geschäftsmodell

Mit dem Konzept der „Kernkompetenzen“ hat sich bei den Unternehmen eine Konzentration auf wenige Geschäftsfelder durchgesetzt. Tätigkeiten, die nicht unter diesen Begriff fallen, werden fremdvergeben. Dennoch wird es immer gewisse Randbereiche der Aktivitäten eines Unternehmens geben, die schnell aus dem Fokus der Beteiligten geraten. Hier ist auch das Controlling einzubeziehen.

Ungewöhnlich: Es wimmelt von Spezialisten, die sich in einer unverständlichen Fachsprache untereinander unterhalten. Gewisse Marotten sind diesen zu eigen und stärken den Gruppenzusammenhalt. Wer dabei spontan an die Spezialisten der Datenverarbeitung denkt, liegt nicht falsch. In diesem Bereich hat sich das Controlling in der Vergangenheit stark zurückgehalten und die Bedeutung für das gesamte Unternehmen lange Zeit unterschätzt. Mittlerweile haben auch Mitarbeiter des Controlling die erforderlichen Kenntnisse erworben, um ein aktives Controlling zu gewährleisten. Generell wird es sich nicht vermeiden lassen, dass bei neuen Entwicklungen, insbesondere in nicht technischen Bereichen oder ungewöhnlichen Märkten, **das Controlling für die Übernahme einer aktiven Aufgabenwahrnehmung eine gewisse Zeit braucht.** Hier sind jedoch die

Probleme mittlerweile erkannt und Schritte zur Optimierung eingeleitet worden. Schwierigkeiten bestehen in weniger auffälligen Randbereichen des Unternehmens, wobei insbesondere gesetzliche Vorgaben als nicht zu beeinflussende Faktoren aufgeführt werden. Hier ist nicht nur auf den Personalbereich hinzuweisen, sondern bspw. das Aufgabenfeld der Entsorgung anzuführen. Die Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen bauen gerne entsprechende Verhältnisse auf, um Ansprüche des Controllings, sowohl an die Transparenz als auch den Ergebnisbeitrag, abzuschwächen. Derartige Aufgabenfelder ergeben sich auch in relativ „normalen“ Geschäftsprozessen, insbesondere wenn gewisse personelle Engpässe vorhanden sind. Sei es, dass die Qualität von Leistungen beurteilt oder die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften kontrolliert wird. Wenn dann ein einzelner Mitarbeiter zuständig ist, ergeben sich rasch erhebliche Kontrolllücken. Ein weiterer Hinweis ist, wenn ausgeschiedene Mitarbeiter nach kurzer Zeit wieder in das Unternehmen zurückkehren, um die alte Aufgabe fortzuführen oder Ruheständler als Nebentätigkeit Teilaufgaben der alten Tätigkeit wahrnehmen. In diesem Zusammenhang sind auch die so genannten „Kümmerer“ aufzuführen. Bei bestimmten Problemen wendet man sich an einen bestimmten Mitarbeiter, der sich dann um alle damit verbundenen Aufgaben „kümmert“.

Ebenso werden Aufgaben, die die Mitglieder der Unternehmensführung betreffen, oft mit der Aura des Geheimnisvollen versehen. Keiner soll Gehalts- und Zusatzleistungen erfahren, Kontrollen werden dann umgangen, Transparenz ausgeschaltet.

Das Controlling muss entsprechende Schwachstellen identifizieren und ausschalten. Dabei geht es nicht alleine um die Bedeutung dieses Aufgabenfeldes. Wenn bestimmte Lücken im Planungs- und Kontrollsystem toleriert werden, wird das gesamte Controllingkonzept in Frage gestellt. Unzufriedenheit und Unruhe entsteht bei den Mitarbeitern, die nicht entsprechende Ausweichmöglichkeiten besitzen. Im nächsten Schritt wird dann versucht, sich selber entsprechende Freiräume zu schaffen.

Unangenehm: In jedem Unternehmen gibt es „unangenehme“ Arbeitsbereiche, die sich nicht nur räumlich am Rand des

Unternehmens befinden. Irgendwie ist die Tätigkeit erforderlich, begeistern tut sie dagegen keinen. Die zuständigen Mitarbeiter sind meistens unterdurchschnittlich bezahlt; es ist schwierig, neue Arbeitskräfte für diese Aufgaben zu gewinnen. Die Standorte liegen am Rande des Unternehmensgeländes, die Büros im Keller des Verwaltungsgebäudes. In den Arbeitsbereichen ist es besonders kalt oder warum, laut, schmutzig oder geruchsintensiv. Ein Besuch macht einfach keine Freude.

Dabei sind nicht nur technische Aufgaben wie die Entsorgung zu berücksichtigen, auch im kaufmännischen Bereich werden gewisse Tätigkeiten wenig geschätzt. Anhand der Unterlagen der Personalabteilung sollten einmal die Bereiche mit den geringsten Durchschnittseinkommen identifiziert werden. Entsprechend ist das gesamte Image des Bereiches schlecht. Welche Abteilung im Unternehmen hat die meisten spöttischen Beschreibungen?

Leicht übernimmt das Controlling hier eine ähnliche Einstellung. Es wird kaum ein Besuch abgestattet, mit der Betreuung wird der jüngste Mitarbeiter beauftragt, bis endlich ein anderer eingestellt wird und die Aufgabe glücklicherweise abgegeben werden kann.

Vorbildfunktion sollte auch abteilungsintern wahrgenommen werden. Warum nicht den besten Mitarbeiter mit diesen Aufgaben betreiben, zumal die oft jahrelange Zurückstellung auf hohes Verbesserungspotenzial schließen lässt.

Exotisch: Doch auch das Gegenteil unangenehmer Aufgaben ist zu betrachten. Eine Niederlassung befindet sich an einer äußerst reizvollen Stelle, eine kleine Sparte ist mit der Fertigung der Luxusversion des eigentlichen Produktes beschäftigt. Dann wollen die Controller erst gar nicht in den Verdacht kommen, „Lustreisen“ durchzuführen, außerdem ist man der Wirtschaftlichkeit verpflichtet. Da kann es nicht opportun sein, an das Ende der Welt zu reisen. Aus einer falsch verstandenen Vorbildfunktion wird die übliche Betreuung dann oftmals ausfallen.

Daten des Rechnungswesens

Die Daten des Rechnungswesens stellen eine wesentliche Grundlage für die Arbeit des Controllings dar. Inwieweit einzelne Aufgabenfelder vom Controlling

wahrgenommen werden, wird primär auf Basis der Umsatz- und Ergebniszahlen festgelegt. Dabei wird sowohl die totale Höhe als auch Plan-Ist-Abweichungen herangezogen. Unter bestimmten Voraussetzungen geben diese Daten jedoch nicht die für das Controlling erforderlichen Informationen. Das Grundproblem liegt in einer zu komprimierten oder ausführlichen Darstellung.

Eine zu komprimierte Darstellung resultiert aus der Verrechnung von Kosten und Leistungen. Dabei ist nicht das bilanzielle Saldierungsverbot angesprochen, sondern die Erbringung eines Leistungspaketes durch interne oder externe Unternehmenspartner. Ein typisches Feld ist die **Entsorgung**. Einerseits werden unter erheblichen Kosten Abfallstoffe entsorgt, andererseits alternativ gut verwendbare Reststoffe an Dritte verkauft. Insgesamt wird eine Saldierung der Kosten und Leistungen zu relativ geringen Gesamtbeträgen, sowohl beim Umsatz als auch bei Gewinn oder Verlust erfolgen. Diese Daten können das Controlling zu einer geringeren Tätigkeit in diesem Aufgabenbereich führen.

Ebenso kann aber eine gegenteilige Entwicklung derart erfolgen, dass erhöhte Werte ausgewiesen werden. Durch die ungebrochene Attraktivität der Einrichtung von Profit- und Investment Centern sowie der Gründung rechtlich selbstständiger Gesellschaften aus ursprünglichen Betriebsabteilungen werden höhere Umsatz- und Ergebniszahlen ausgewiesen. Für das gesamte Unternehmen findet keine Veränderung statt, da die internen Daten saldiert werden. Generell besteht aber die Tendenz, selbstständige Gesellschaften sehr viel mehr zu betrachten, als dies bei unselbstständigen Betriebsabteilungen der Fall ist, selbst wenn diese die gleichen Aufgaben wie vor der organisatorischen Umgestaltung wahrnehmen und auch der Einfluss auf Umsatz und Gewinn gleich bleibend ist.

Ein weiteres Thema sind „sale and lease back“-Geschäfte. Sobald monatliche Zahlungen anstelle der vorherigen Abschreibungen treten, erhöhen sich die Controllingaktivitäten.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern des Rechnungswesens sollten Möglichkeiten und Grenzen der

bereitgestellten Informationen betrachtet werden. Schwachstellen sind im Entstehen aufzudecken. Änderungen von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung von controllingrelevanten Aufgabenfeldern sollten im Vorfeld zur entsprechenden Anpassung von Auswahl und Einsatz der Controllinginstrumente führen.

Aufdeckung individueller Schwachstellen

Die oben aufgeführten Punkte können Anregungen zur Identifizierung möglicher Schwachstellen geben, eine systematische Vorgehensweise jedoch nicht ersetzen. Eine Zusammenführung kann Hilfe bei der Suche ermöglichen.

Das Controlling hat in den letzten Jahren mit der Durchsetzung des Controllingkonzeptes in den Unternehmen einen Ressourcenzuwachs erhalten, rationalisiert wurde meistens bei den anderen. Mit der Etablierung der eigenen Funktion muss aber auch das Controlling verstärkt die selbst gewählten Ansprüche auch gegen sich selber gelten lassen. Der vorliegende Beitrag soll Hilfestellung bei der optimalen Verteilung der Arbeitsleistung geben. Wie in anderen Aufgabenfeldern greift die geballte Aufmerksamkeit erst, wenn Versäumnisse offensichtlich werden.

Um entsprechende Schwachstellen zu erkennen, wird die pauschale Betrachtung, auch unter Einbeziehung der oben angesprochenen Punkte, nicht ausreichen. Wenn sich schon Kennzahlen im Controlling großer Beliebtheit erfreuen, sollte auch die Anwendung für die eigene Arbeit erwogen werden. Über eine gewisse Zeit kann die Aufteilung der Arbeitszeit auf einzelne Aufgabenfelder erwogen werden. In Anlehnung an die Kostenrechnung kann eine Detaillierung nach einzelnen Aufgaben und berichtenden Einheit gewählt werden. Dabei ergeben sich häufig erhebliche Schwankungen.

Solange spezielle Sonderprojekte betroffen sind, mag dies tolerabel sein; eine permanente „Schieflage“ wird jedoch die Qualität der Controllingarbeit erheblich beeinträchtigen.

Controlling wird primär, aber nicht ausschließlich durch das Controlling gefördert. Entsprechend sollte sich das Controlling antizyklisch verhalten und bei einem Rückgang der Tätigkeit anderer Aufgabenträger bei der Planung und Kontrolle verstärkt tätig werden. Dennoch ist in der Unternehmenspraxis häufig ein „Wettrennen“ der verschiedenen Fachbereiche festzustellen. Ein Land wird als Markt der Zukunft beschrieben, ein Managementinstrument wird in der Fachpresse intensiv diskutiert, ein Geschäftsbereich ist überdurchschnittlich erfolgreich oder hat auffallende Probleme; und schon fühlen sich alle Unternehmensbereiche irgendwie in ihrer Aufgabe davon tangiert. Dieses Verhalten hat zwei zwangsläufige Folgen: andere Aufgaben werden vernachlässigt und die in den Blickpunkt geratene Unternehmenseinheit muss erhebliche Kapazitäten von der eigentlichen Aufgabe abziehen, um den Ansprüchen der Unternehmensleitung gerecht zu werden.

Bei einer konsequent verstandenen Verantwortung des Controlling sollte hier eine Gesamtabstimmung des Planungs- und Kontrollsystems erfolgen. Der vorliegende Beitrag soll dem Controlling Hinweise geben, nicht alleine die eigene Tätigkeit zu optimieren, sondern wo möglich Vorbildfunktionen zu übernehmen. Hier gilt es auch, den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Wer sich als „Lotse“ und „Navigator“ versteht, gar die „Rationalität im Unternehmen gewährleisten“ will, darf sich nicht darauf beschränken, Anderen Vorgaben zu machen, sondern ist aufgefordert, die eigene Tätigkeit zu optimieren. Insofern kann die Optimierung der eigenen Vorgehensweise auch zur weiteren Verbesserung der Akzeptanz des Controlling im Unternehmen beitragen. ■

Betrachtungsbereich	Grundsätzliche Fragestellung
Strategie des Unternehmens	Welche Tätigkeitsfelder, Geschäftsfelder haben an Bedeutung verloren?
Geschäftsfeldentwicklung	Welche Planeinheiten entwickeln sich besonders auffällig, aber auch unauffällig?
Nähe zum Kerngeschäft	Werden auch Randaktivitäten ausreichend betrachtet?
Daten des Rechnungswesens	Wo stellen die Daten ein ungenaues Abbild der Realität dar?

Abb. 2: Fragen zur Aufdeckung möglicher Schwachstellen

Aspekte einer Dynamisierung der LEBENSZYKLUS- KOSTENRECHNUNG

– Wertorientierung im Life cycle Costing?



Prof. Dr. Bernd Britzelmaier,
Hochschule Pforzheim – E-Mail:
BERND@BRITZELMAIER.DE



Dipl. Ing. FH Brigitte Eller, FH
Liechtenstein

von Bernd Britzelmaier, Sulzfeld und Brigitte Eller, Vaduz FL

Strategische Entscheidungen in Unternehmen

ControllerInnen unterstützen das Management heute in verstärktem Maße bei der Vorbereitung strategischer Entscheidungen im Unternehmen. Dabei treten Fragestellungen auf wie z. B.:

- ➔ Wie soll das langfristige Produktionsprogramm aussehen?
- ➔ Welche langfristigen Preisstrategien sind anzustreben?
- ➔ Welche Produkte/Märkte sollen forciert werden?
- ➔ Werden sich die Entwicklungskosten für Produkt X amortisieren?
- ➔ Wie hoch dürfen die Stückkosten des neuen Produkts Y maximal sein?
- ➔ Welche Aktivitäten sind wettbewerbskritisch?
- ➔ Wie sind diese zu gestalten?

Zur Beantwortung dieser Fragen erweist sich die Kosten- und Leistungsrechnung als wenig geeignet, da sie sich auf eine Abrechnungsperiode bezieht und prinzipiell für kurzfristig wirksame Entscheidungen konzipiert wurde. Für langfristig wirksame Entscheidungen werden in der Unternehmenspraxis vor allem Verfahren der Investitionsrechnung eingesetzt.

Instrumente des strategischen Kostenmanagement

Daneben haben sich in den letzten Jahrzehnten strategisch orientierte Ansätze des Kostenmanagements etabliert. Zu

nennen sind beispielsweise:

- ➔ Value Chain Analysis (Wertkettenanalyse);
- ➔ Benchmarking;
- ➔ Wertsteigerungsmanagement;
- ➔ Activity Based Costing (Prozesskostenrechnung);
- ➔ Target Costing (Zielkostenmanagement);
- ➔ Life Cycle Costing (Lebenszykluskostenrechnung);
- ➔ Erfahrungskurvenkonzept.

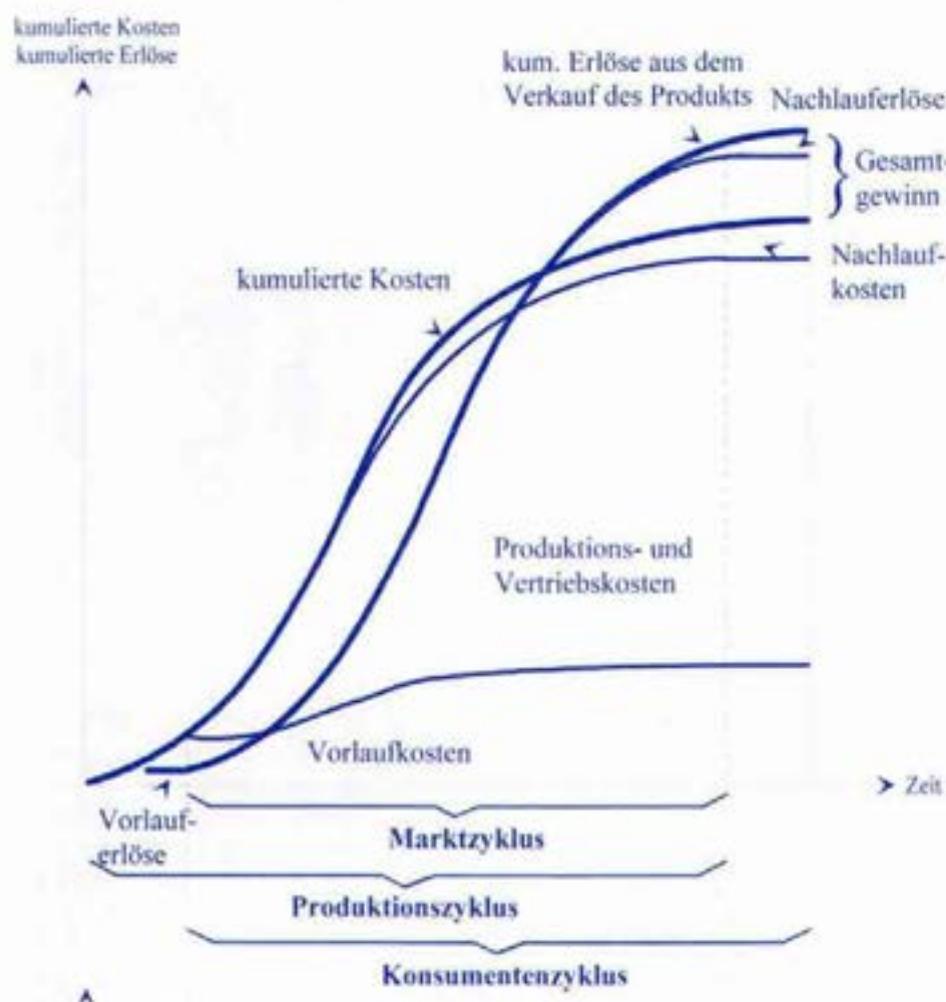
Porters Value Chain Analysis fokussiert dabei auf das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen durch eine bessere Ausgestaltung der eigenen **erfolgskritischen primären** (Eingangsl Logistik, Operationen, Marketing & Vertrieb, Ausgangsl Logistik, Kundendienst) oder **sekundären Aktivitäten** (Unternehmensinfrastruktur, Technologieentwicklung, Beschaffung, Personalwirtschaft). Das Benchmarking, der systematische Vergleich zu den besten Unternehmen im Wettbewerb, erlaubt es, sich ständig neue Maßstäbe zu setzen. Im Rahmen des Wertsteigerungsmanagement wurden neue Konzepte (z. B. Shareholder Value, Economic Value Added oder Cash Flow Return on Investment) entwickelt, die auf eine adäquate Verzinsung des Kapitals abstellen (z. B. Weighted Average Cost of Capital als zu nehmende Hürde). Mit der Prozesskostenrechnung erlebt ein Instrument in den letzten Jahren eine Renaissance, das seine Ursprünge in Schmalenbachs berühmtem Aufsatz von 1899 hat. Sie zielt ab auf eine bessere Transparenz zu den

indirekten Bereichen und kann strategische Handlungsalternativen eröffnen. Das immanente Problem der Fixkostenproportionalisierung, das bei stark schwankenden Mengengerüsten zu fatalen Folgen führen kann, ist bis heute unbefriedigend gelöst.

Erfahrungskurvenkonzept, Zielkostenmanagement und Lebenszykluskostenrechnung stellen produktorientierte Instrumente dar. Das Erfahrungskurvenkonzept lässt mengenabhängig Stückkostenprognosen für die Zukunft zu, während das Zielkostenmanagement ausgehend von zukünftigen Marktpreisen die Obergrenzen der zulässigen Kosten definiert. Die Lebenszykluskostenrechnung schließlich versucht, einem Produkt die gesamten, während seines Lebenszyklus anfallenden Kosten und Erlöse zuzurechnen.

Lebenszykluskostenrechnung – Klassische Form

Dies resultiert aus immer kürzer werdenden Marktzyklen, höheren relativen Kosten für Entwicklung und Markteinführung sowie gestiegenen Nachsorgekosten, die sich z. B. aus umweltpolitischen Gründen oder Haftungs- und Gewährleistungsbestimmungen ergeben. Die Lebenszykluskostenrechnung betrachtet daher nicht nur die Marktphase eines Produkts, sondern auch die Entstehungs- (= Vorlaufphase) und Nachsorgephase (= Nachlaufphase).



In der Kosten- und Leistungsrechnung werden die Kosten und Erlöse aus Vor- und Nachlauf nicht den sie verursachenden Produkten zugerechnet, sondern als Gemeinkosten bzw. Erlöse in der Periode, in der sie entstehen, verrechnet.

Dies ist unerheblich, sofern sie entweder unbedeutend oder im Zeitablauf gleichbleibend sind. In allen anderen Fällen werden falsche Produkt-ergebnisse ausgewiesen, wie das nachfolgende Beispiel (Tabelle 1) illustriert.

Die hier verwendeten Daten finden ihren Einsatz in den weiteren Berechnungen dieses Beitrages.

Abb. 3: Systematisierung von Lebenszykluskosten

Abb. 1: Phasen im Produktlebenszyklus

Als exotisches Beispiel, weil innerbetrieblich und immateriell, kann die Entwicklung und der Einsatz eigenerstellter Software gelten. Hier entstehen während der Entwicklungsphasen (Planungs-, Analyse-, Design-, Programmier-, Test- und Einführungsphase) nur Kosten, die als Gemeinkosten die Produkte dieser Perioden belasten, ohne Nutzen zu stiften. Während der Nutzungsphase kommen im Gegensatz zu materiellen eigenerstellten Anlagegütern auch keine kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen zum Tragen, womit keine effektive und damit verursachungsgerechte Leistungsverrechnung stattfinden kann. Die Liquidationsphase geht einher mit Datenübernahmen, Archivierungen und dergleichen. Sie wird klassisch ebenfalls nicht verursachungsgerecht behandelt.

Wendet man den Blick – weg von der IT – wieder „normalen“ Produkten zu, so können die Kosten und Erlöse der einzelnen Lebenszyklusphasen nach Back wie folgt systematisiert werden:

Kosten	Erlöse
Vorlaufkosten Technologische Vorlaufkosten <ul style="list-style-type: none"> • Forschungskosten • Kosten der Produktentwicklung • Kosten der Verfahrensentwicklung Marktbezogene Vorlaufkosten <ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Marktforschung • Kosten der Markterschließung Produktionsbezogene Vorlaufkosten <ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Arbeits- und Fertigungsplanung • Kosten für Vorserien und Produkttests Sonstige Vorlaufkosten <ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Einkauf und Logistik • Kosten für Organisationsaufbau • Andere Vorlaufkosten 	Vorlauf Erlöse <ul style="list-style-type: none"> • Subventionen (F&E-Zuschüsse etc.)
Laufende Kosten <ul style="list-style-type: none"> • Herstellkosten • Verwaltungs-, Vertriebs- und Entwicklungskosten 	Laufende Erlöse <ul style="list-style-type: none"> • Verkaufserlöse
Folgekosten <ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistungskosten • Inspektions- und Wartungskosten • Kosten der Ersatzteilhaltung • Entsorgungskosten (Produkte, Produktionsanlagen) 	Folgerlöse <ul style="list-style-type: none"> • Inspektions- und Wartungserlöse • Ersatzteilerlöse • Entsorgungserlöse (z.B. Altstoff-erlöse) • Lizenz Erlöse

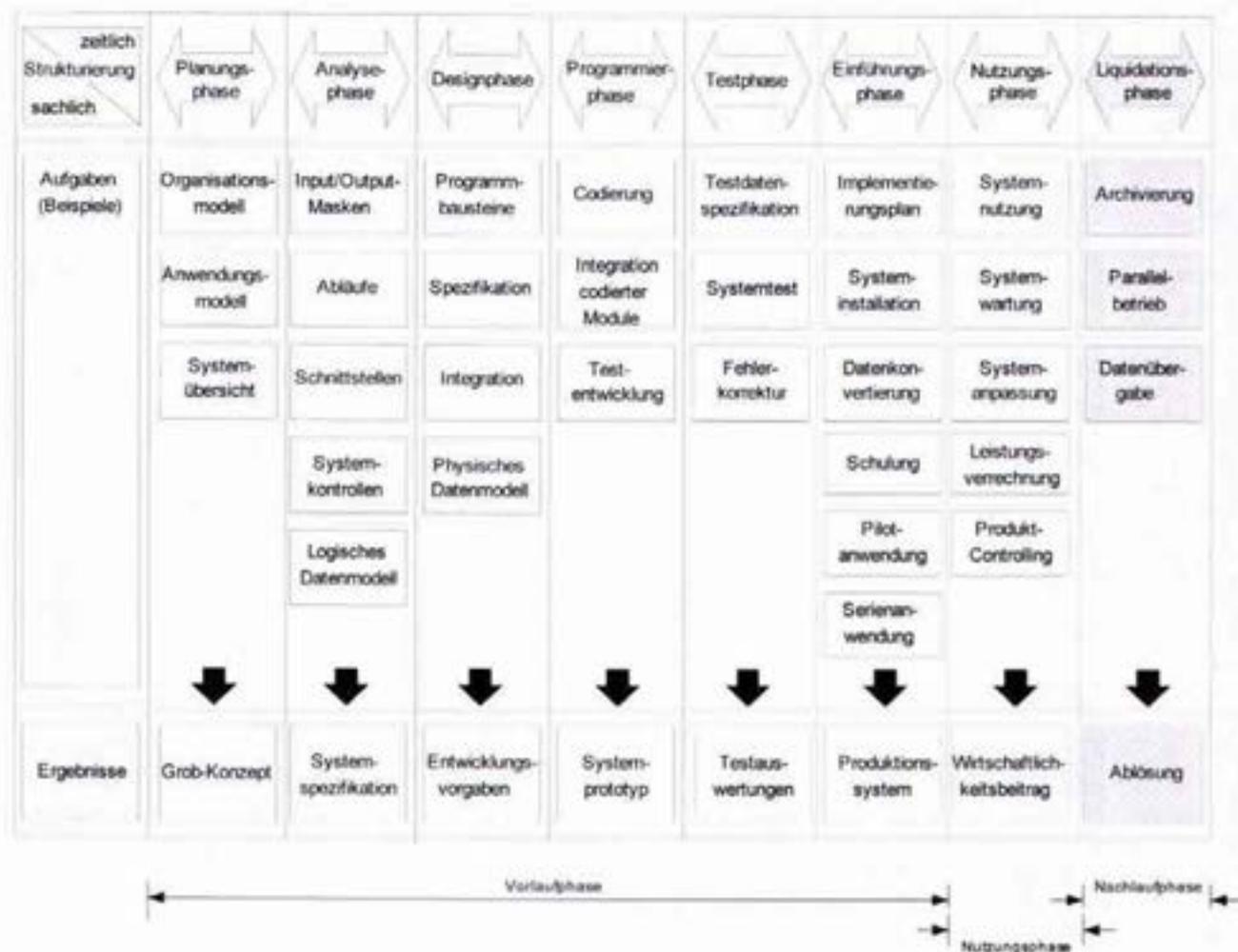


Abb. 2: Life Cycle Costing in der IT

Während des Marktzyklus des Produktes „4711“ sind folgende Größen aufgetreten:

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
fixe Ausgaben	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
variable Ausgaben	100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €
Mengen	10.000	15.000	25.000	20.000
Einnahmen	250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €
kalk. Zinsen	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
kalk. Abschreibungen	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €

Tabelle 1: Ausgangsdaten

Aus Gründen der Vereinfachung wird dabei davon ausgegangen, dass alle liquiditätswirksamen Kosten und Leistungen in der betreffenden Periode nachschüssig zahlungswirksam werden. Es wurde zum

Ende des Jahres 3 eine Fertigungsanlage für 200.000 € angeschafft, die über 4 Jahre linear abgeschrieben wird. An kalkulatorischen Zinsen fallen 10% auf den durchschnittlichen Kapitaleinsatz von

100.000 € an. Ferner heben sich Erfahrungskurven-, Rationalisierungs- und Preissteigerungseffekte im Modell auf. Auf eine gesonderte Darstellung von Plan- und Istzahlen sowie Abweichungsanalysen wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet. Vor- und Nachlauerlöse sind nicht eingebaut, unterliegen jedoch derselben Systematik.

Damit ergibt sich unter Einbeziehung von als Gemeinkosten verrechneten Vor- und Nachlaufkosten anderer Produkte folgende Ergebnisrechnung (siehe Tabelle 2).

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Erlöse	250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €
variable Kosten	100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €
fixe Kosten	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
kalk. Abschreibungen	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
kalk. Zinsen	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Umlage F&E – Kosten Produkt 4712	50.000 €	60.000 €	50.000 €	70.000 €
Umlage Entsorgungskosten 4710	30.000 €	40.000 €	40.000 €	50.000 €
Ergebnis	-20.000 €	35.000 €	195.000 €	90.000 €

Tabelle 2: Ergebnisrechnung

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Erlöse	250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €
variable Kosten	100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €
fixe Kosten	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
kalk. Abschreibungen	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
kalk. Zinsen	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Ergebnis vor Umlagen aus Vor- und Nachlaufkosten	60.000 €	135.000 €	285.000 €	210.000 €
Umlage F&E - Kosten Produkt 4712	50.000 €	60.000 €	50.000 €	70.000 €
Umlage Entsorgungskosten 4710	30.000 €	40.000 €	40.000 €	50.000 €
Ergebnis	-20.000 €	35.000 €	195.000 €	90.000 €

Tabelle 3: Zweistufige Ergebnisrechnung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9
Erlöse				250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €		
F&E-Kosten Produkt 4711	40.000 €	80.000 €	120.000 €						
variable Kosten				100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €		
fixe Kosten				30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €		
kalk. Abschreibungen				50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €		
kalk. Zinsen				10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €		
Nachlaufkosten Produkt 4711								150.000 €	200.000 €
Ergebnis	-40.000 €	-80.000 €	-120.000 €	60.000 €	135.000 €	285.000 €	210.000 €	-150.000 €	-200.000 €
Ergebnis kumuliert		-120.000 €	-240.000 €	-180.000 €	-45.000 €	240.000 €	450.000 €	300.000 €	100.000 €

Tabelle 4: Klassische Lebenszyklusrechnung

Dieses Ergebnis (Tabelle 2), das von seiner Ermittlungssystematik durchaus gängig ist, reflektiert nicht den Periodenerfolg des Produkts 4711, weil es statt der Vor- und Nachlaufkosten von 4711 diejenigen von 4710 bzw. 4712 berücksichtigt. Eine erste Verbesserung wird erreicht, indem die Umlagen getrennt ausgewiesen werden (Tabelle 3). Damit werden jedoch die Ergebnisse zu positiv dargestellt, da nun Vor- und Nachlaufkosten vollständig fehlen. In der klassischen Form der Lebenszyklusrechnung werden diese wie folgt integriert (Tabelle 4).

Damit wird zwar ein kumuliertes Gesamtergebnis von 100.000 € ermittelt, das jedoch während der Perioden nur eingeschränkte Aussagekraft besitzt. Auch spielt es bei dieser Betrachtungsweise keine Rolle, in welcher Periode die Zahlungen angefallen sind.

Erweiterung der Lebenszykluskostenrechnung um dynamische Komponenten

Betrachtet man die Entwicklung und Vermarktung des Produkts 4711 als In-

vestition, so kann zunächst ihr Kapitalwert berechnet werden. Er ergibt sich aus

$$C_0 = \sum_{t=0}^n (E_t - A_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t}$$

mit C_0 als Kapitalwert, den Perioden t , den Einzahlungen der Perioden E_t , den Auszahlungen A_t der Perioden sowie dem Zinssatz i , der idealerweise auf WACC-Überlegungen basiert. Es ergibt sich für das Produkt 4711 folgendes Bild (Tab. 5).

Der Kapitalwert ist mit 12.180 € positiv, die Verzinsung liegt über den geforderten 14 % und die Investition sollte getätigt werden. Gegenüber der klassischen Lebenszykluskostenrechnung erfahren hier die Zeitpunkte der Zahlungen durch den Einbezug von Zins und Zinseszins die nötige Beachtung. Immer mehr Unternehmen messen ihren Erfolg an Größen wie Shareholder Value, CFROI oder EVA. Mit der Dynamisierung des Life-Cycle-Costing sollte ein Einbezug der Kapitalkosten (Zinssatz i im Modell) durchgängig Verwendung finden.

Nicht gelöst sind damit sowohl das Prognoseproblem aller Planungsrech-

nungen als auch das Verrechnungsproblem vor- und nachgelagerter Kosten in den Marktzyklus hinein. Strebt man aussagefähige Periodenergebnisse während des Marktzyklus an, so sollten die Vor- und Nachlaufkosten entsprechende Berücksichtigung finden. Kostenrechnerisch können Vorlaufkosten aktiviert, Nachlaufkosten passiviert werden. Organisatorisch lässt sich dies über Ausgliederungskostenstellen lösen, damit ist die Abstimmbrücke zur Gewinn- und Verlustrechnung beherrschbar.

Zur Lösung des Verrechnungsproblems gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten:

- einfache, zeitbasierte Verrechnung,
- mengenbasierte Verrechnung.

Als Nebeneffekt der mengenbasierten Verrechnung werden dynamische Stückkosten ermittelt, die im Zielkostenmanagement (Target Costing) Verwendung finden können. Für die zeitbasierte Verrechnung werden eine marktzyklusbezogene Annuität der Vorlaufkosten und eine Annuität der Nachlaufkosten berechnet.

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9
Auszahlungen	40.000 €	80.000 €	320.000 €	130.000 €	180.000 €	280.000 €	230.000 €	150.000 €	200.000 €
Einzahlungen				250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €		
Netto-Rückfluss	-40.000 €	-80.000 €	-320.000 €	120.000 €	195.000 €	345.000 €	270.000 €	-150.000 €	-200.000 €
Abzinsungsfaktoren bei 14%	1,0000	0,8772	0,7695	0,6750	0,5921	0,5194	0,4556	0,3996	0,3506
Barwerte:	-40.000 €	-70.175 €	-246.230 €	80.997 €	115.456 €	179.182 €	123.008 €	-59.946 €	-70.112 €
Kapitalwert:	12.180 €								

Tabelle 5: Berechnung des Kapitalwerts

Dazu werden zunächst die Vorlauf-Auszahlungen auf den Zeitpunkt der Markteinführung (hier: Jahr 3) aufgezinst und dann mit dem Annuitätenfaktor auf die Marktperioden verteilt:

$$\sum_{t=v}^0 (E_t - A_t) \cdot (1+i)^n \cdot \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$$

Hierbei steht t_v stellvertretend für die Vorlaufperioden (v bis 0) und v für den Beginn der Vorlaufperioden. Im Beispiel ergibt sich folgende Berechnung:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Vorlauf-Auszahlungen	40.000 €	80.000 €	320.000 €				
Aufzinsungsfaktoren bei 14%	1,2998	1,1400	1,0000				
Endwerte:	51.984 €	91.200 €	320.000 €				
Summe Endwerte:			463.184 €				
Annuitätenfaktor (t=4, i=14%)			0,343205				
Annuität aus Vorlauf-Auszahlungen:				158.967 €	158.967 €	158.967 €	158.967 €

Die Ergebnisrechnung in den Marktperioden kann wie folgt dargestellt werden (siehe Tabelle 8).

Die kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen aus der Ergebnisrechnung in Tabelle 2 fehlen naturgemäß in dieser Darstellung. Sie wurden durch Anschaffungsauszahlungen verursacht, die in der Annuität der Vorlaufauszahlungen in dynamisierter Form enthalten sind. Zur Kontrolle wird das Ergebnis zurückgerechnet auf den Kapitalwert aus Tabelle 5.

$$B_{v0} = \sum_{t=v}^0 (E_t - A_t) \cdot (1+i)^t$$

Er wurde bereits in Tabelle 6 berechnet und beträgt 463.184 €. Der Geldbarwert der nachzuleistenden Zahlungen wird aus B_{v0} bestimmt.

$$B_{v0} = \left(\sum_{t=n+1}^m (E_t - A_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t} \right) \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

Tabelle 6: Annuität aus Vorlauf-Auszahlungen

Damit werden bei einem Zinssatz von 14% unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins jeder Periode des Marktzyklus 158.967 € aus Vorlauf-Auszahlungen belastet. Für die Ermittlung der Annuitäten aus Nachlauf-Auszahlungen kann unter Verwendung des Restwertverteilungsfaktors folgender Weg beschritten werden:

$$\sum_{t=n+1}^m (E_t - A_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^n} \cdot \frac{i}{(1+i)^n - 1}$$

Hierbei steht t_n stellvertretend für die Nachlaufperioden (n+1 bis m).

Dabei werden die Nachlauf-Auszahlungen zunächst auf den Endzeitpunkt des Marktzyklus diskontiert und deren Summe mittels Restwertverteilungsfaktor in gleichen Beträgen auf die Marktperioden verteilt.

Im Beispiel ergibt sich folgende Berechnung gemäß der Tabelle 7.

Unbefriedigend am Ergebnis bleibt die „ungerechte“ Verteilung der Vor- und Nachlaufauszahlungen. Unabhängig vom jeweiligen Umsatz der Periode wird eine „feste“ Annuität verrechnet. Bei konstanten Produktions- und Absatzzahlen mag dies angehen, bei schwankenden Mengen wie im Beispiel kann das Verfahren mengenbasiert verfeinert werden. Dazu wird zunächst der Mengenbarwert der Produktmengen berechnet. Er ergibt sich aus:

$$M_0 = \sum_{t=0}^n (m_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t}$$

Der Mengenbarwert M_0 wird demnach ermittelt aus der Summe der auf $t=0$ abgezinsten Mengen m_t der Perioden. Er errechnet sich im Beispiel wie folgt (siehe Tabelle 10).

Danach werden die Geldbarwerte für die vor- bzw. nachzuleistenden Ausgaben und Einnahmen ermittelt. Der Geldbarwert der vorzuleistenden Zahlungen ergibt sich aus:

Damit können die dynamischen Stückkostenanteile kd_x zur Verrechnung der vor- bzw. nachzuleistenden Zahlungen durch Division des betreffenden Geldbarwertes durch den Mengenbarwert ermittelt werden:

$$kd_x = \frac{B_{v0}(\text{€}) + B_{n0}(\text{€})}{M_0(\text{LE})}$$

Es ergibt sich als Tabelle 11 im Beispiel:

Geldbarwert vorzuleistenden Zahlungen	463.184€
Geldbarwert nachzuleistenden Zahlungen	169.023€
Mengenbarwert	49.030
Anteil dynamische Stückkosten aus Vorleistungen	9,45€/Stück
Anteil dynamische Stückkosten aus Nachleistungen	3,45€/Stück

Damit erhält man Werte, die in die Kostenträgerstück- und Kostenträgerzeitrechnung der Marktperiode mit Berücksichtigung von Zins und Zinseszins einge-

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9
Nachlauf-Auszahlungen								150.000 €	200.000 €
Aufzinsungsfaktoren bei 14%								0,87719	0,769468
Endwerte Jahr 7:								131.579 €	153.894 €
Summe Endwerte:							285.472 €		
							0,2032		
Restwertverteilungsfaktor (t=4, i=14%)									
Annuität aus Vorlauf-Auszahlungen:				58.009 €	58.009 €	58.009 €	58.009 €		

Tabelle 7: Annuität aus Nachlauf-Auszahlungen

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Erlöse	250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €
variable Kosten	100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €
fixe Kosten	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Annuität aus Vorlauf-Auszahlungen	158.967 €	158.967 €	158.967 €	158.967 €
Annuität aus Nachlauf-Auszahlungen	58.009 €	58.009 €	58.009 €	58.009 €
Ergebnis	-96.976 €	-21.976 €	128.024 €	53.024 €

Tabelle 8: Ergebnisrechnung mit Annuitäten aus Vor- und Nachlaufauszahlungen

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Erlöse	250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €
variable Kosten	100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €
fixe Kosten	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Annuität aus Vorlauf-Auszahlungen	158.967 €	158.967 €	158.967 €	158.967 €
Annuität aus Nachlauf-Auszahlungen	58.009 €	58.009 €	58.009 €	58.009 €
Ergebnis	-96.976 €	-21.976 €	128.024 €	53.024 €
Abzinsungsfaktoren bei $i=14\%$	0,8772	0,7695	0,6750	0,5921
Barwerte:				
Kapitalwert (Jahr 3)	-85.067 €	-16.910 €	86.413 €	31.394 €
Kapitalwert (Jahr 1)	15.830 €			
Abzinsungsfaktor ($t=2, i=14\%$)	0,7695			
Kapitalwert (Jahr 1)	12.180 €			

Tabelle 9: Kontrollrechnung (Abstimmung der Tabellen 5 und 8)

	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Mengen		10.000	15.000	25.000	20.000
Abzinsungsfaktoren		0,8772	0,7695	0,6750	0,5921
Mengenbarwert M_0 (Basis Jahr 3):	49030	8772	11542	16874	11842

Tabelle 10: Berechnung Mengenbarwert

baut werden können. Dazu werden diese dynamischen Stückkostenanteile mit den Mengen der betreffenden Periode multipliziert. Im Beispiel ergibt sich (Tab. 12):

Ergänzend können die gesamten dynamischen Stückkosten als Basis für ein Zielkostenmanagement ermittelt werden. Neben den zu verrechnenden Stück-

	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Mengen		10.000	15.000	25.000	20.000
Mengenbarwert M_0 (Basis Jahr 3):	49030	8772	11542	16874	11842
Barwert Vorlauf-Auszahlungen		463.184 €			
Barwert Nachlauf-Auszahlungen		169.023 €			
zu verrechnen aus Vorlauf je Stück		9,45 €			
zu verrechnen aus Nachlauf je Stück		3,45 €			
zu verrechnen aus Vorlauf in Periode		94.470 €	141.705 €	236.175 €	188.940 €
zu verrechnen aus Nachlauf in Periode		34.473 €	51.710 €	86.184 €	68.947 €

Tabelle 12: Mengenbasierte Belastung der Perioden mit Zahlungen aus Vor- und Nachleistungen

Die mit diesen Zahlen angepasste Ergebnisrechnung lautet nun (Tab. 13):

kosten aus Vor- und Nachleistungen müssen die Auszahlungen des Markt-

Wertsteigerungskurve laufend verfolgt werden.

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Erlöse	250.000 €	375.000 €	625.000 €	500.000 €
variable Kosten	100.000 €	150.000 €	250.000 €	200.000 €
fixe Kosten	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
zu verrechnen aus Vorlauf in Periode	94.470 €	141.705 €	236.175 €	188.940 €
zu verrechnen aus Nachlauf in Periode	34.473 €	51.710 €	86.184 €	68.947 €
Ergebnis	-8.943 €	1.585 €	22.642 €	12.113 €

Tabelle 13: Ergebnisrechnung mit integrierter mengenbasierter Periodenbelastung aus Vor- und Nachleistungen

Damit wird eine verursachungsgerechtere und wertorientierte Betrachtung ermöglicht. Ein Ausbau hinsichtlich der Analyse von Preis-, Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichungen soll hier nicht näher vertieft werden.

zyklus auf den Basiszeitpunkt abgezinst und durch den Mengenbarwert dividiert werden. Im Beispiel ergeben sich 11,78€ / Stück dynamische Stückkostenanteile aus dem Marktzyklus und somit insgesamt 24,68€ E/Stück dynamische

Stückkosten. Bei einem Verkaufspreis von 25,00€ sind zwar die Kapitalkosten mehr als verdient, große Änderungen in den Eingangsvariablen könnten jedoch schnell zu einem negativen Ergebnis führen.

Fazit und Literatur (letztere S. 534)

Der Einbezug dynamischer Komponenten in die Lebenszykluskostenrechnung erlaubt eine verursachungsgerechtere Kostenverrechnung. Er führt zu „konkreteren“ Periodenergebnissen und kann sowohl in ex ante- als auch in ex post-Betrachtungen eingesetzt werden. Das Management der Abstimmbrücke zur Finanzbuchhaltung kann durch den Einsatz moderner Datenbanktechnologie relativ problemlos gestaltet werden. Durch die Berechnung dynamischer Stückkosten kann das Zielkostenmanagement dynamisch gestaltet werden und impliziert den vollen Rückfluss der Kapitalkosten und Berücksichtigung von Zins und Zinsszins. Mit einer dynamisierten Lebenszyklusrechnung, integriert in eine entsprechende Planungsrechnung, kann die

Ausbaumöglichkeiten aus investitionsrechnerischer Sicht sind beispielsweise der Einbezug von Chance-Risiko-Betrachtungen in Form von Sensitivitäts- oder Risikoanalyse. Aus kostenrechnerischer Sicht könnte eine dezidierte Plankostenrechnung mit integrierter Abweichungsanalyse aufgebaut werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

26	33	38	F	T	V
----	----	----	---	---	---

Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	12	19	G		
----	----	----	---	--	--

DIE 9-FELDER PRIORITÄTEN- MATRIX

von Robert Blunder, Vaduz FL

Für Führungskräfte ist es wesentlich, das Wichtige vom Unwichtigen und das Dringende vom nicht Dringenden zu trennen. Wichtige Dinge werden von der Führungskraft selbst erledigt. Was wichtig und dringend ist, hat Priorität. Führungskräfte müssen aber auch erkennen, welche Aufgabenstellungen zukünftig wichtig und dringend werden. Dazu benötigen sie eine Art Frühwarnsystem.

Eine sehr einfache Methode dazu ist die sogenannte **Eisenhower-Matrix**. Sie wurde angeblich vom ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower entwickelt. Sie dient der Rangreihenbildung, um später die richtigen Prioritäten festlegen zu können. Im Kern besteht sie aus vier Feldern. Die zwei Achsen beschreiben die „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ einer Problemstellung. Skaliert sind die beiden Achsen in „hoch“ und „niedrig“.

werden. Der große Vorteil der Eisenhower-Matrix ist, dass das Dringliche vom Wichtigen klar getrennt wird. Im Arbeitsleben besteht nämlich oft die Gefahr, dass das Dringliche das Wichtige übertönt und falsche Prioritäten festgelegt werden.¹

Eine Optimierung dieser klassischen Methode stellt die hier entwickelte **9-Felder-Prioritätenmatrix** dar. Die Idee der Zweidimensionalität hinsichtlich „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ bleibt bestehen. Verfeinert wird dafür die Skalierung. Auf der Achse „Dringlichkeit“ gibt es die Ausprägungen 1, 2 und 3. Je höher der Wert, desto weniger dringlich ist die Aufgabe. Auf der Achse „Wichtigkeit“ werden die Zahlen durch Buchstaben ersetzt. Angelehnt an die klassische ABC-Analyse werden die Buchstaben A, B und C verwendet. A steht für eine besonders hohe und C für eine geringe Priorität.



Prof. Dr. Robert Blunder, Fachhochschule Liechtenstein, FL-9490 Vaduz

Der Vorteil der 9-Felder Prioritätenmatrix liegt in der **Möglichkeit zur feineren Differenzierung**. Sie unterscheidet nicht mehr nur zwischen unmittelbar zu erledigenden und langfristig planbaren Aufgaben. Vielmehr werden darin auch mittelfristig zu erledigende Problemstellungen berücksichtigt. Die 9-Felder Prioritätenmatrix berücksichtigt somit alle drei Dimensionen der Planung: Kurzfristigkeit, Mittelfristigkeit und Langfristigkeit.

Für die 9-Felder Prioritätenmatrix spricht auch, dass trotz der detaillierteren Möglichkeit zur Rangreihenbildung die Übersichtlichkeit nicht beeinträchtigt wird. Die Begrenzung auf zwei Hauptachsen garantiert eine hohe Verständlichkeit des dargestellten Sachverhalts. Umfangreiche Erklärungen sind

	Wichtigkeit	
Dringlichkeit	Hoch	Niedrig
Hoch	Erledigen (sofort)	Delegieren
Niedrig	Planen	Ablage

Abb.: Eisenhower-Matrix (Quelle: in Anlehnung an Bugdahl, 1990, S. 67)

Anhand der Eisenhower-Matrix können in kürzester Zeit **Prioritäten in den unterschiedlichsten Bereichen** gesetzt

¹ Vgl. Bugdahl Volker, Methoden der Entscheidungsfindung, Würzburg: Vogel (1990), S. 67

unnötig, wodurch der Einsatz dieser Methode wenig Ressourcen in Anspruch nimmt.

Die nachfolgende Grafik zeigt die 9-Felder Prioritätenmatrix mit den Prioritätsstufen:

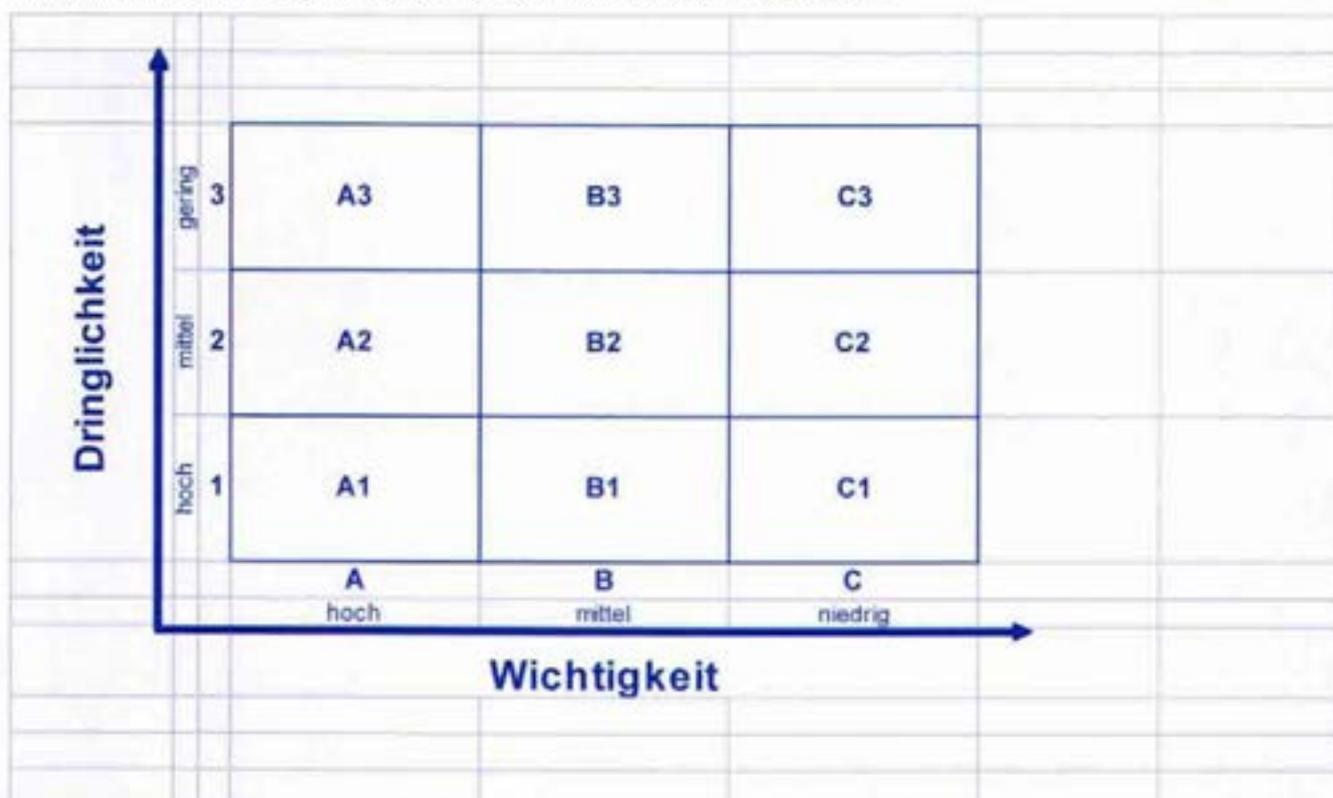


Abb.: 9-Felder Prioritätenmatrix (Quelle: eigene Abbildung)

Sehr gut lassen sich die neun Prioritätsstufen durch die Kombination der Parameter von Wichtigkeit und Dringlichkeit darstellen und zuordnen. Daraus ergibt sich für A1 die höchste, für C3 die niedrigste Prioritätsstufe. Verschiedene Tätigkeiten verdeutlichen dies.

Zusammenfassung: Die richtige Zuordnung von Prioritätsstufen und deren Kommunikation durch Vorgesetzte lässt Mitarbeiter die übertragenen Aufgaben in der richtigen Reihenfolge erkennen und ausführen. ■

Priorität	Wichtigkeit	Dringlichkeit	Tätigkeit
A1	hoch	hoch	Erledigen
A2	hoch	mittel	Besprechung
A3	hoch	gering	Planen
B1	mittel	hoch	Pendenz
B2	mittel	mittel	Projektieren
B3	mittel	gering	Abwarten
C1	niedrig	hoch	Delegieren
C2	niedrig	mittel	Terminisieren
C3	niedrig	gering	Ablage

Fortsetzung Literatur vom Aufsatz Britzelmaier/Eller von Seite 532

Britzelmaier, B. (1999): Informationsverarbeitungs-Controlling – Ein datenorientierter Ansatz, Stuttgart/Leipzig 1999

Britzelmaier, B., Dittrich, K., Macha, R.: Starthilfe Finanz- und Rechnungswesen, Stuttgart/Leipzig/Wiesbaden 2003

Back-Hock, A.: Lebenszyklusorientiertes Produktcontrolling, Ansätze zur computergestützten Realisierung mit einer Rechnungswesen-Daten- und Methodenbank, Berlin et al 1988

Däumler, K.-D.: Anwendung von Investitionsrechenverfahren in der

Praxis, 4. Auflage, Herne/Berlin 1996

Eidel, U.: Moderne Verfahren der Unternehmensbewertung und Performance-Messung: kombinierte Analysemethoden auf der Basis von US-GAAP, IAS- und HGB-Abschlüssen, 2. Auflage, Herne/Berlin 2000

Ewert, R., Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 5. Auflage, Berlin et al 2003

Joos-Sachse, T.: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2002

Küstenmacher, T., Partoll, H., Wagner, I.: Mathe macchiato, München 2003

Macha, R. (2003): Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Auflage, München

Perridon, L., Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 12. Auflage, München 2003

Schmalenbach, E. (1899): Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft. In: Deutsche Metallindustriezeitung

Zehbold, C.: Lebenszykluskostenrechnung, Wiesbaden 1996.



Tanja Magnus ist seit 1993 in leitender Position in den Bereichen Rechnungswesen / Controlling / EDV mittelständischer, international agierender Konzernunternehmen tätig. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit sind die Erstellung von Abschlüssen und die laufende Prozessoptimierung mit EDV-Tools (SAP/R3, Hyperion, Navision, Cognos). Tanja.Magnus@freenet.de

US GAAP / IFRS / HGB

Praktischer Tipp für die kontenstrukturelle Organisation

von Tanja Magnus, Berlin

Wer sich im internationalen Accounting-Management bewegt, kennt das nur zu gut: Die bilanzielle Berichterstattung muss heute den vielschichtigsten Anforderungen genügen: US GAAP / IFRS / HGB – und dies möglichst zeitnah und am liebsten monatlich.

Viele Unternehmen haben dafür eigene Lösungen (z. B. in Excel) außerhalb der normalen Buchhaltungssysteme entwickelt. Hier wird viel Zeit auf die Abstimmung der Systeme, die Überprüfung von Formeln und die Ausschaltung von Eingabebefehlen verwendet. Eine Plausibilitätsprüfung jagt die andere, meist zu Lasten der Zeit, die besser auf die Klärung von Bewertungs- oder anderer, fachlich spannender Fragen verwendet werden sollte.

Mit der nachfolgend beschriebenen Strukturierung kann auf diese „Nebenbuchhaltung“ verzichtet werden, es müssen auch keine gesonderten Buchhaltungskreise eröffnet werden, um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Da sämtliche Reportinganforderungen direkt auf der Ebene Einzelabschluss = Ebene Buchungskreis erfüllt werden, können bilanzielle Bewertungsunterschiede zeitnah geklärt, bewertet und sofort ver-

bucht werden – das Bilanzreporting ist damit stets aktuell. Abstimmarbeiten mit Nebensystemen entfallen, die Dokumentation ist über die Buchungsbelege jederzeit auffindbar und dokumentiert. Das vorgestellte Prinzip ist auf jedes Konzernrechnungswesen anwendbar. Eine Einbindung in die Konsolidierung nach den unterschiedlichen Bilanzregeln ist damit denkbar einfach.

Arbeitsorganisatorische Voraussetzung

Der Jahresabschluss beginnt bekanntlich am ersten Tag eines jeden Geschäftsjahres. Wer diese Grundregel konsequent befolgt, wird eine sehr hohe Qualität bereits in den monatlichen Zwischenabschlüssen erzielen und die zeitaufwändigen Jahresabschlussarbeiten wesentlich entzerren.

Die Verbuchung der monatlichen Abgrenzungen bzw. die Bildung der innerjährlichen Rückstellungen erfolgt ausschließlich durch die Finanzbuchhaltung, natürlich in enger Zusammenarbeit mit dem Controlling, d. h. die Buchungen erfolgen in der Buchhaltung und nicht im Controlling-System.

Im beschriebenen System werden 8-stellige Konten-Nummern verwendet.

Entwicklung einer modularen Kontenstruktur unter der Verwendung von Poolkonten

Ohne Berücksichtigung der Konten für die Steuerbilanz werden mehrere Kontengruppen benötigt, um die Anforderungen des Finanzreportings zu erfüllen. Die Kontengruppen sind als in sich geschlossene „Regelkreise“ aus Bilanz- und G&V-Konten anzulegen, d. h. Querbuchungen zwischen zwei Regelkreisen sind nicht zulässig. Das Prinzip ist denkbar einfach: **Mengenlehre!**

Das Unternehmen, für das die Verfasserin tätig ist, gehört zur Automobilzulieferbranche, Bereich Sondermaschinenbau. Bilanziert wird derzeit nach US GAAP und HGB, eine Umstellung auf IFRS ist geplant. Da die **Aufträge in Form von Projekten bearbeitet werden**, findet die Bewertung nach POC (= **percentage of completion**) ebenso Anwendung wie die Ermittlung des deferred revenue nach SAB101.

Dies macht die Anlage von insgesamt 6 Kontengruppen erforderlich, die sich wie folgt unterscheiden:

Die Gruppe 0 enthält die sog. Poolkonten – hier läuft im wesentlichen das Tagesgeschäft der Buchhaltung ein. Grund-

voraussetzung: Bewertungsunterschiede nach US GAAP / HGB / IFRS gibt es bei diesen Geschäftsvorfällen nicht (siehe Beispiele).

Die Gruppe der Poolkonten stellt die größte Kontengruppe dar und ist in jedem Bilanzreport enthalten. Die hier verwendeten Konten-Nummern sind 8-stellig angelegt, stets mit zwei führenden Nullen, ihre Gliederung entspricht weitestgehend dem Standard-Industriekontenrahmen. In allen anderen Kontengruppen werden ausschließlich die Bewertungsunterschiede (Adjustments) verbucht:

- Gruppe 0 = Poolkonten („Schnittmenge“)
- Gruppe 1 = Anpassung nach HGB
- Gruppe 2 = Anpassungen nach IFRS
- Gruppe 3 = Anpassung nach US GAAP allgemein
- Gruppe 4 = Anpassung nach US GAAP / POC
- Gruppe 5 = Anpassung nach US GAAP / SAB101

- Gruppe 0 beginnt mit 00 = Poolkonten
- Gruppe 1 beginnt mit 99 = Anpassung nach HGB
- Gruppe 2 beginnt mit 55 = Anpassungen nach IFRS
- Gruppe 3 beginnt mit 66 = Anpassung nach US GAAP allgemein
- Gruppe 4 beginnt mit 77 = Anpassung nach US GAAP / POC
- Gruppe 5 beginnt mit 88 = Anpassung nach US GAAP / SAB101

Neben der Vorgabe in der Bildung der Kontonummern wird auch in der Kontenbezeichnung ein zusätzlicher Hinweis gegeben:

- 00210000 „Pool: Bestand unfertige Leistung“
- 55210000 „IFRS: Bestand unfertige Leistung“
- 66210000 „US GAAP: Bestand unfertige Leistung“
- 77210000 „POC: Bestand unfertige Leistung“
- 88210000 „SAB101: Bestand unfertige Leistung“
- 99210000 „HGB: Bestand unfertige Leistung“

Querbuchungen zwischen den einzelnen Gruppen sind natürlich nicht zulässig. Zur regelmäßigen Überprüfung, dass dieses Verbot auch eingehalten wird, wurde ein Bilanzreport erstellt, der die einzelnen Kontengruppen in sich darstellt, jeweils grob untergliedert nach Aktiva, Passiva und G&V. (Dieser Bilanzreport dient übrigens auch gleichzeitig als Basis für die Darstellung der EK-Überleitung auf Bilanzkontenebene. Siehe 1. Abbildung).

Steuerung der G&V-Konten

Die Verfasserin verwendet SAP/R3. SAP verwendet das Prinzip der „Mitbuchkonten“ für die Bilanzerstellung. Jedes Nebenbuchkonto ist einem Hauptbuchkonto zugeordnet. Beispiel: Inländische Debitorenkonten sind dem Konto „Forderungen aus L&L Inland“ zugeordnet. Gleiches gilt auch für die G&V-Konten – diese sind in der Regel einem Bilanzgewinn/-verlust-Vortragskonto zugeordnet.

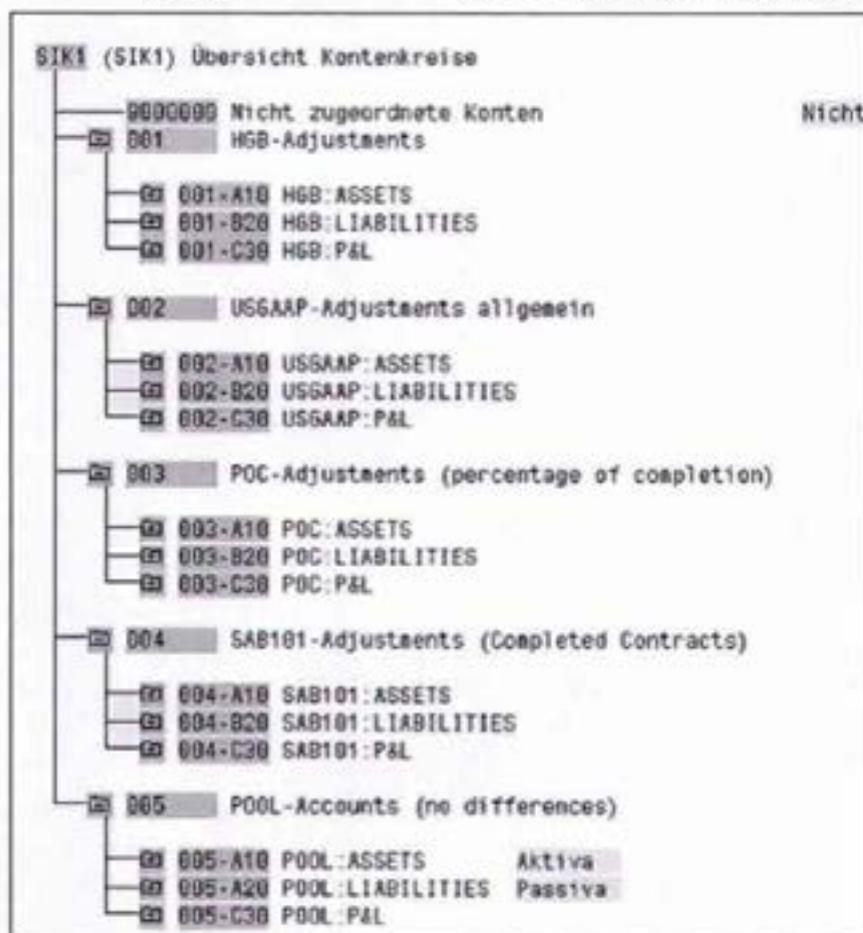
Vgl. Abbildung „Sachkonto anzeigen“ auf der kommenden Seite.

Im hier beschriebenen Prinzip sind – bei 6 Kontengruppen – somit 6 Bilanzgewinn/-verlust-Vortragskonten erforderlich:

- 00499000 „Pool: Bilanzgewinn“
- 55499000 „IFRS: Bilanzgewinn Adjustments“
- 66499000 „US GAAP: Bilanzgewinn Adjustments“
- 77499000 „POC: Bilanzgewinn Adjustments“
- 88499000 „SAB101: Bilanzgewinn Adjustments“
- 99499000 „HGB: Bilanzgewinn Adjustments“

Ein Aufblähen des Kontenplans ist nicht zu befürchten, da sich die erforderlichen Adjustments auf wenige Teilbereiche beschränken.

Zwei vereinfachte Beispiele in der praktischen Anwendung beschreiben wir auf der nächsten Seite.



Nomenklatur-Regel

Die Bildung der in den einzelnen Kontengruppen verwendeten Konto-Nummern folgt streng entsprechend der Nummernvergabe (Vorgabe) der Poolkonten, allerdings werden die führenden zwei Nullen durch andere Ziffern ersetzt:

(Die Beachtung der vorgeschilderten Nomenklaturregel hat zudem einen angenehmen Nebeneffekt: Wer sich in SAP in der aufgerufenen Bilanz befindet und das System via Fernglas-Button nach der Zeichenfolge 210000 suchen lässt, erhält einen sofortigen Überblick über alle nach vorgegebenem Muster gebildeten Konten).

Zuordnung CM-Themen-Tableau			
37	39	F	S

Sachkonto anzeigen: Steuerung Kontenplan	
Sachkonto	500000 Umsatzerlöse a.Fertigteilen
Kontenplan	
Bezeichnung	
Kurztext	Umsatzerlöse Fertigt
Sachkontenlangtext	Umsatzerlöse a.Fertigteilen
Steuerung	
Bestandskonto	<input type="checkbox"/>
Erfolgskontentyp	X Bilanzgewinn (499000)
Kontengruppe	ERG Erfolgskonten
Musterkonto	

Beispiel 1: Altersteilzeit (Blockmodell):

In der Behandlung der Altersteilzeit (ATZ) gibt es Bewertungsunterschiede zwischen US GAAP und HGB.

1. Beiden Bilanzierungssystemen gemeinsam ist, dass für den angesparten Betrag der ATZ-Teilnehmer und die am Ende der ATZ fällige Abfindung (wenn vertraglich vereinbart) eine Rückstellung zu bilden ist. Im Beispiel sind dies 150.000,- EURO.
2. Im Unterschied zu US GAAP ist nach HGB zusätzlich noch die wahrscheinliche Inanspruchnahme durch mögliche ATZ-Kandidaten zu bewerten. Im Beispiel sind dies 25.000,- EURO.

Vorgang 1 wird in der Gruppe Poolkonten verbucht:

Per Kto. 00629000 „Altersteilzeit“
 an Kto. 00399100 „RST Altersteilzeit“ 150.000,- EUR

Vorgang 2 wird in der Gruppe HGB-Adjustment verbucht:

Per Kto. 99629000 „HGB: Altersteilzeit“
 an Kto. 99399100 „HGB: RST Altersteilzeit“ 25.000,- EUR

Der US GAAP-Bilanz wird nur das Poolkonto zugeordnet, d. h. nach US GAAP ergibt sich eine Rückstellung für Altersteilzeit in Höhe von 150.000,-EURO

Der HGB-Bilanz werden das Poolkonto und das HGB-Adjustmentkonto zugeordnet, d. h. nach HGB ergibt sich eine summarische Rückstellung für Altersteilzeit in Höhe von 175.000,- EURO.

Beispiel 2: Bestand an unfertiger Leistung (work in progress)

1. Für einen nach POC bewerteten Auftrag belaufen sich die Herstellkosten zum Monatsende auf 440.000,- EURO.
2. Aufgrund der POC-Methode ergibt sich eine Bestandsreduzierung um 108.000,- EURO.

Vorgang 1 wird in der Gruppe Poolkonten verbucht:

Per Kto. 00210000 „Bestand UFL“
 an Kto. 00510000 „Bestandsveränderung UFL“ 440.000,- EUR

Vorgang 2 wird in der Gruppe POC-Adjustments verbucht:

Per Kto. 77461010 „POC – Noch nicht fakturierter Umsatz“
 an Kto 77210000 „POC – Bestand Unfertige Leistung“ 108.000,- EUR

Der US GAAP-Bilanz werden das Poolkonto und das POC-Adjustmentkonto zugeordnet, es ergibt sich ein Bestand UFL in Höhe von 332.000,- EURO.

Der HGB-Bilanz wird nur das Poolkonto zugeordnet mit einem Bestand in Höhe von 440.000,- EURO. ■



Prof. Dr. Ralf Kesten, Private FH NORDAKADEMIE gAG, Kölner Chaussee 11, 25337 Elmshorn
Tel. 0049 (0)4121 / 409068 – Fax 0049 (0)4121 / 409040
Mail: r.kesten@nordakademie.de – web: www.nordakademie.de

METHODISCHE STOLPERSTEINE FÜR CONTROLLER

im Rahmen von Unternehmensbewertungen

von Ralf Kesten¹, Elmshorn

Problemstellung

Controller bieten dem Management interne Beratung und Unterstützung aus dem Blickwinkel finanzieller Handlungsmotive an. Insbesondere im Bereich des Zentralcontrolling werden sie auch mit der Bewertung von zu akquirierenden Unternehmen konfrontiert. Neben der Ermittlung eines subjektiven Entscheidungswertes, der als Grenzpreis das Ende jeglicher Konzessionsbereitschaft gegenüber der anderen Vertragsseite widerspiegeln soll, kommt es für Controller auch entscheidend auf die Unterstützung der sog. Argumentationsfunktion an. Hierunter versteht man in der Theorie der Unternehmensbewertung die Ermittlung „scheinbarer Werte bzw. Preisgebote“, um die Verhandlungsmacht der Gegenseite bewusst zu schwächen und die eigene Position nachhaltig zu stärken. Insbesondere bei internationalen Unternehmenskäufen ist eine intime Methodenkompetenz für Controller eine „conditio sine qua non“, will man die Gegenseite nicht nur in ihren Preisvorstellungen verstehen, sondern diese auch gezielt attackieren: Wer der Gegenseite Metho-

denfehler nachweisen kann, ist im Rahmen der konkreten Kaufpreisverhandlungen im Besitz eines wertvollen strategischen Vorteils, der sich unmittelbar auf die Höhe des Einigungspreises auswirken dürfte. Kurz: **Methodenkompetenz kann viel Geld sparen helfen!** In diesem Sinne versucht der Beitrag, einige methodische Stolpersteine (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne mathematischen Formalismus) aufzuzeigen, denen Controller bei der Bewertung erliegen können.

DCF-Verfahren im Zwei-Phasen-Modell stehen international im Vordergrund

Die Praxis der Unternehmensbewertung bevorzugt international und mittlerweile auch verstärkt in Deutschland den Einsatz der sog. Discounted Cash-flow- bzw. kurz: DCF-Methode. Diese Dominanz resultiert aus

- ▶ dem dynamischen Charakter einer jeden Bewertungsaufgabe unter der Annahme eines Going-concern;
- ▶ der Ausrichtung an den finanziellen Einkommensinteressen (den sog. Free Cash flows) der Kapitalgeber eines Unternehmens unter Berücksichtigung ihrer Opportunitäten;
- ▶ einer umfangreichen theoretischen Fundierung mit bereits hoher Akzeptanz in international agierenden Unternehmen.

Abb. 1 gibt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, einen Überblick über weitere Verfahrensvarianten im Rahmen einer Unternehmensbewertung.

¹ Der Verfasser dankt seinen in Kooperation mit namhaften Unternehmen an der privaten FH NORDAKADEMIE Studierenden des Jahrgangs 00 für die zahlreichen kritisch-konstruktiven Diskussionsbeiträge im Wahlpflichtfach Unternehmensbewertung

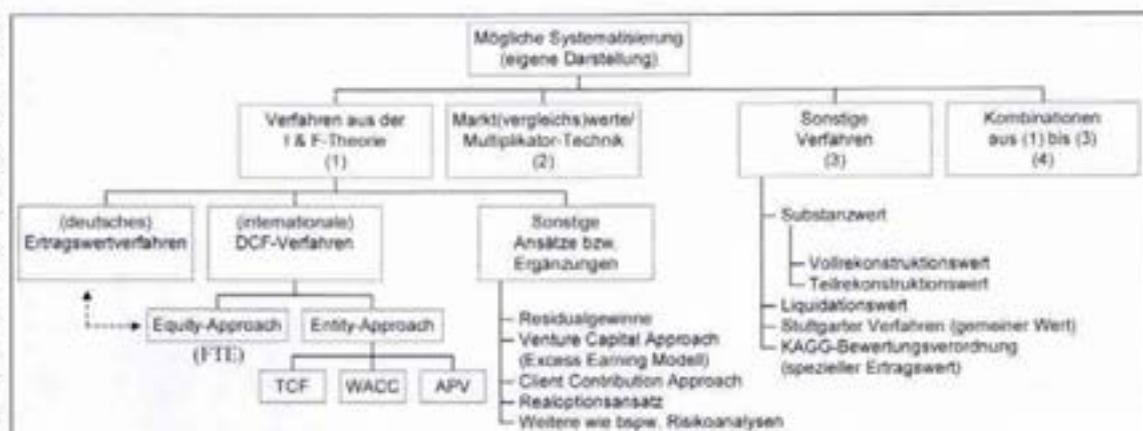


Abb. 1: Wesentliche Verfahren der Unternehmensbewertung

Als praktisch bedeutsam gelten der FTE, der WACC sowie der APV-Ansatz, die in der Präferenz der Anwender miteinander konkurrieren:

► **Der FTE-Ansatz (Flow To Equity bzw. Equity-Approach)** berechnet den Wert des Eigenkapitals des zu bewertenden Unternehmens, indem die an die Eigenkapitalgeber ausschüttbaren Free Cash flows ermittelt und auf den Entscheidungszeitpunkt mit einem adäquaten Eigenkapitalkostensatz, zu interpretieren als risikovergleichbare Alternativrendite der wirtschaftlichen Eigentümer, diskontiert werden. Es ist heute vor dem Hintergrund des IDW-Standard S1 sicher gerechtfertigt, den **FTE-Approach mit dem insbesondere noch in der Steuerberatungspraxis populären Ertragswertverfahren** gleichzusetzen, wenn man eine identische Theoriebasis unterstellt. Da hier unmittelbar der ökonomische Wert der Eigenkapitalposition berechnet wird, erscheint der FTE-Ansatz auf den ersten Blick plausibel und den potenziellen Unternehmenseignern transparent.

► **Der WACC-Ansatz (Weighted Average Cost of Capital)** berechnet den Wert des Gesamtkapitals und damit in einem ersten Schritt den Gesamtunternehmenswert unter Nutzung eines gewogenen Diskontierungszinssatzes aus Sicht aller Kapitalgeber, bei dem auch die steuerliche Subventionierung von Fremdkapital (sog. Tax Shield) mit berücksichtigt wird. Auf den Entscheidungszeitpunkt abzuzinsen sind dann Zahlungen, die von der Fiktion eines völlig schuldenfreien Unternehmens ausgehen. Betrachtet man ei-

nen Share Deal, wäre vom Gesamtunternehmenswert noch der Wert der Fremdkapitalposition abzuziehen, um zum Eigentümerwert zu gelangen. Der WACC-Approach ist international am weitesten akzeptiert, obwohl er die nicht sehr realistische Annahme einer am Gesamtunternehmenswert orientierten Kreditfinanzierung des betrachteten Unternehmens beinhaltet, was zu faktisch unbekanntem Kreditbeständen in der Unternehmensplanung führt.

► **Der APV-Ansatz (Adjusted Present Value)** bestimmt in einem ersten Schritt ebenfalls ausschüttbare Free Cash flows unter der fiktiven Annahme einer 100%igen Eigenfinanzierung des betrachteten Unternehmens, die mit einem Eigenkapitalkostensatz für schuldenfreie Unternehmen zu diskontieren sind. In einem zweiten Schritt wird der Wertbeitrag der teilweisen Fremdfinanzierung mit in das Bewertungskalkül integriert. In grundlegenden APV-Modellen handelt es sich dabei um den sog. „Wertbeitrag des Tax Shields“, mit dem auf Unternehmensebene der Vorteil einer teilweisen Fremd- gegenüber einer reinen Eigenfinanzierung durch Abzugsfähigkeit der Zinsaufwendungen von den ertragsteuerlichen Bemessungsgrundlagen bestimmt wird, die der Eigenkapitalgeberposition ökonomisch zu Gute kommt. Als Bewertungsergebnis

erhält man analog zum WACC-Ansatz einen Gesamtunternehmenswert, von dem die Fremdkapitalposition noch zu subtrahieren wäre, will man den Wert des Eigenkapitals erkennen. Dem APV- wird in der Theorie mittlerweile mindestens eine so hohe Bedeutung beigemessen wie dem WACC-Ansatz. So zerlegt der APV-Approach die Wertermittlung in zwei wesentliche Komponenten: Einerseits dem allein auf operativen Ursachen beruhenden Unternehmenswert (erster Bewertungsschritt) sowie dann zusätzlich der Wertbeitrag durch Finanzierungseinflüsse (zweiter Bewertungsschritt), was eine höhere Transparenz im Bewertungsprozess schafft. Zudem harmonisiert dieser Ansatz gut mit einer autonomen Kreditplanung, was eine praxisgerechte Annahme darstellt. Allein ein Augument erschwert den Einsatz des APV-Verfahrens: Für den ersten Bewertungsschritt benötigt man eine Alternativrendite der Eigentümer bei fiktiver Schuldenfreiheit, und diese ist empirisch schwierig zu bestimmen, da es rein eigenfinanzierte Unternehmen nicht wirklich gibt.

Im Rahmen der Verfahrensanwendung dominiert zudem die Zerlegung des Bewertungsproblems in mindestens zwei voneinander abzugrenzende Bewertungsphasen (vgl. Abb. 2).

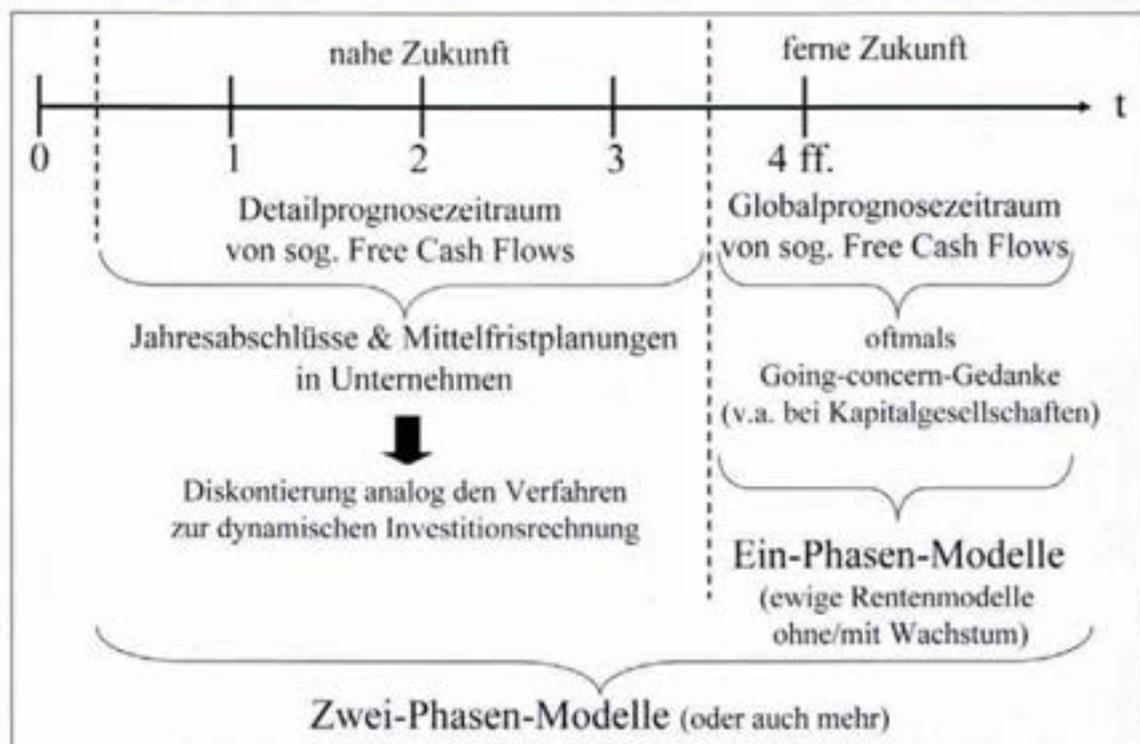


Abb. 2: Grundstruktur eines Zwei-Phasen-Modells in der Unternehmensbewertung

Der **Detailprognosezeitraum** besitzt eine Länge von meistens bis zu 3 Jahren, in Einzelfällen auch bis zu 5 Perioden. Es ist ein Prognosezeitraum, der eine differenzierte und noch relativ gut begründbare Informationsbasis zur Bewertung bereithält. Die Informationen werden aus Werttreiberanalysen der Vergangenheit und ihrer Prolongation auf die Zukunft generiert und ggf. durch Auswertung vorhandener Mittelfristplanungen im Target wirkungsvoll ergänzt. Zudem integriert der Kaufinteressent seine Restrukturierungsüberlegungen, die sich im wesentlichen auf den operativen Cash-flow und die Investitionsplanung auswirken. Alle detailliert bestimmten Free Cash-flows werden abschließend auf den Entscheidungszeitpunkt ($t = 0$) diskontiert.

Der **Globalprognosezeitraum** markiert zugleich das Ende differenziert wahrnehmbarer Informationen. Unter der Annahme eines Going-concern wird meistens die Idee eines ewig lebenden Unternehmens vertreten, für das ein normalisierter Cash-flow (in Abb. 2 ab $t = 4$ ff.) als repräsentativ in allen künftigen Perioden angesetzt wird. Für diesen Globalprognosezeitraum wird auf Basis eines Rentenmodells der sog. **Rest- oder Fortführungswert** des Targets zu Beginn dieses Zeitraumes ($t = 3$) ermittelt, der dann abschließend auf den heutigen Entscheidungszeitpunkt ($t = 0$) diskontiert wird.

Brutto- oder Nettogewinnhypothese als theoretische Vorentscheidung

Wer DCF-Verfahren einsetzen will, muss streng genommen den theoretischen Hintergrund akzeptieren und sich dementsprechend auch bei der Berechnung daran orientieren. Es erscheint deshalb nützlich, sich die „Theoriewelt der DCF-Methoden“ kurz vor Augen zu halten:

► **Aktien und Obligationen:** Unternehmen werden als Kühe gedacht, die dazu da sind, Milch in Form von Zahlungsströmen für ihre Kapitalgeber zu produzieren. Private Kapitalgeber sind dadurch charakterisiert, dass sie als Eigentümer Aktien oder als Fremdkapitalgeber Obligationen an jedem Unternehmen halten können, die damit jeweils an der Börse gehandelt werden. Der (langfristige)

Börsenkurs dieser Wertpapiere wird durch den jeweiligen Ertragswert der Zahlungen an die Eigen- und Fremdkapitalgeber bestimmt. Mindestens die finanziellen Ansprüche der Obligationäre können stets von allen Unternehmen erfüllt werden (Ausschluss des Insolvenzrisikos). Für die Obligationäre hat dies eine sichere Fremdkapitalposition mit sicherer Verzinsung zur Folge. Transaktionskosten fallen nirgends an und auch Privatpersonen können sich wie Unternehmen zu gleichen Konditionen verschulden, um Aktien zu erwerben. Alle Informationen (bspw. zu operativen Cash-flows) werden gratis angeboten und in gleicher Art und Weise von allen Akteuren interpretiert.

► **Alternativrendite:** Die Alternativrendite (sog. Eigenkapitalkostensatz) der potenziellen Eigentümer setzt sich aus einem sicheren Basiszinssatz sowie einem Risikozuschlag zusammen. Entschließen sich Privatpersonen zu einer Investition in Aktien, so erwerben sie eine Eigenkapitalbeteiligung mit „unsicheren Restbetragsansprüchen“ an erwarteten Überschüssen des Unternehmens, da Fremdkapitalgeber (Obligationäre) stets bevorzugt befriedigt werden; idealerweise also „Festbetragsansprüche“ in Form von sicheren Zins- und Tilgungszahlungen erhalten. Da sich Eigenkapitalgeber bewusst der Gefahr aussetzen, auch mal „leer auszugehen“, verlangen sie einen Risikozuschlag auf den sicheren Basiszins, der aus dem Fremdkapitalzinssatz abgeleitet wird. Wie sich aber nun dieser Risikozuschlag zusammensetzt, erklären insbesondere zwei wichtige Theoriebausteine: MM-Anpassung und CAPM-Bewertungsgleichung.

► **CAPM-Bewertungsgleichung:** Das mit der MM-Anpassung völlig kompatible Capital Asset Pricing Model (kurz: CAPM) beantwortet die Frage, welchen Alternativvertragsatz potenzielle Eigenkapitalgeber eines Unternehmens mit gegebenem Verschuldungsgrad zu seiner Bewertung anzusetzen haben, falls sie risikavers veranlagt und bereits unter Nutzung von Erkenntnissen der Portfolio Selection Theory perfekt bezüglich ihrer Kapitalanlagen diversifiziert sind, so dass ihr zu haltendes Marktportfolio nur noch dem sog. syste-

matischen Risiko (vorstellbar als allgemeine Konjunkturschwankungen) ausgesetzt ist. In einem gedachten Marktgleichgewicht halten alle Privatpersonen ein identisch zusammengesetztes Aktienportfolio, in dem jede einzelne Aktie ein Element darstellt. Jede Aktie bzw. jedes Unternehmen leistet zum Ertragsrisiko des Marktportfolios aber einen unterschiedlich hohen Risikobeitrag, so dass potenzielle Aktionäre bei operativ unterschiedlichen Unternehmen auch unterschiedliche Risikoprämien erwarten, die sich im geforderten Alternativvertragsatz auswirken. Um den Eigenkapitalkostensatz zu bestimmen, findet die lineare CAPM-Bewertungsgleichung Anwendung. Danach ergibt sich der Kostensatz aus zwei Elementen: Einem sicheren Basiszinssatz sowie einer Risikoprämie, die sich aus Multiplikation der „Risikomenge der betrachteten Aktie am Gesamtaktienmarkt“ mit dem „objektiven Marktpreis des Risikos“ ergibt. Mit Hilfe der Bewertungsgleichung soll es also gelingen, adäquate Eigenkapitalkostensätze zur Bewertung von Aktien bzw. Unternehmen mit unterschiedlichen operativen Geschäftsfeldern zu bestimmen, die aber ansonsten zunächst eine identische Kapitalstruktur aufweisen.

► **MM-Anpassung:** Die auf die Nobelpreisträger Modigliani und Miller (kurz: MM) zurückgehende MM-Anpassung ist für den Fall der ewigen Rente und einer einfachen Gewinnsteuer auf Unternehmensebene konzipiert. Sie stellt eine Reaktionshypothese in Form einer linearen Gleichung dar und erklärt, welche Renditeforderung Eigenkapitalgeber als Privatpersonen erheben sollten, falls sie überlegen, sich entweder als Aktionär an einem schuldenfreien Unternehmen U1 oder sich am operativ identischen, allerdings auch mit Fremdkapital arbeitenden Unternehmen U2 als Eigenkapitalgeber zu beteiligen. „Operativ identisch“ bedeutet, dass beide Unternehmen vor Berücksichtigung von Unterschieden in der Finanzierung den gleichen Free Cash-flow (vor Zinsen und vor Steuern, aber nach Investitionen) erzielen, der noch zur Verteilung an die Kapitalgeber (sowie an den Fiskus) zur Verfügung steht. Mit diesem sog.

Bruttogewinnansatz kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass potenzielle Aktionäre eines mischfinanzierten Unternehmens U2 einen höheren Alternativertragsatz anzusetzen haben als potenzielle Aktionäre eines nur mit Eigenmitteln agierenden Unternehmens U1, wobei sich der Eigenkapitalkostensatz des „leveraged Unternehmens“ zusammensetzt aus dem Eigenkapitalkostensatz eines „unleveraged Unternehmens“ zuzüglich einer kapitalstrukturbedingten Risikoprämie, die unter anderem an den Verschuldungsgrad gekoppelt ist und optisch der bilanziellen Leverageformel ähnelt.

Die DCF-Verfahren greifen in ihren Modellvarianten sowohl die MM-Anpassung als auch die CAPM-Bewertungsgleichung auf. Von besonderer Relevanz ist dabei die Unterscheidung zwischen einer sog. **Brutto- sowie einer Nettogewinnhypothese** (vgl. Abb. 3):

Über die lineare MM-Anpassung erfahren wir, dass ein Anstieg des ökonomischen Verschuldungsgrades die Renditeforderung der potenziellen Eigenkapitalgeber erhöhen sollte. Denn bei unveränderter Unternehmenspolitik (und das heißt in der Sprache der DCF-Verfahren: konstant erwartete Cash-flows in allen künftigen Perioden) wird das gleiche operative Risiko nun auf eine kleinere Men-

ge an Eigenkapital verteilt, was die Position der wirtschaftlichen Eigentümer riskanter erscheinen lässt. Wird Eigen- durch Fremdkapital ersetzt, wird der Anteil der „Festbetragsansprüche“ (Zinsaufwand) bei gegebenem „Kuchen Cash-flow“ (= Bruttogewinn) größer; Eigenkapitalgeber könnten schneller leer ausgehen. Reagieren die Eigenkapitalgeber auf eine veränderte Kapitalstruktur, so spricht man von der **Bruttogewinnhypothese**. Der Charme der MM-Anpassung und der ihr innewohnenden Bruttogewinnhypothese besteht letztlich darin, dass sich Renditeforderungen sowohl durch Theorie und in Zusammenhang mit dem CAPM auch durch Empirie objektiver schätzen lassen, was die Angreifbarkeit bei Bewertungen erheblich reduzieren hilft.

Wird davon ausgegangen, dass Veränderungen der Relation von Fremdzug zu Eigenkapital (in Bandbreiten) keine (nennenswerte) Reaktion bei den Eigenkapitalgebern auslöst, wird eine sog. **Nettogewinnhypothese** unterstellt: Eigenkapitalgeber formulieren ihre Renditeforderung nicht in Abhängigkeit vom Bruttogewinn als Gesamtüberschuss für alle Kapitalgeber, sondern allein von den ihnen zufließenden Zahlungen (**Flow To Equity**), was streng genommen zur Aufgabe der Annahme, man könne sich sowohl als Aktionär als auch als

Fremdkapitalgeber an Unternehmen beteiligen, führt. Die Nettogewinnhypothese kann nicht durch theoretische Überlegungen unterfüttert werden, so dass sie als sehr individuell und subjektiv zu charakterisieren ist. Sie führt in letzter Konsequenz zu investitionsrechnerischen „**Bewertungsverfahren mit Annahmenbeliebigkeit**“, denen ein theoretisches Referenzsystem fehlt, was auch die Diskussion mit den Akquisitionspartnern erheblich erschweren dürfte. Denn wie kann die Wahl eines Eigenkapitalkostensatzes zur Diskontierung überzeugend begründet werden? Der so beliebte Verweis auf bestehende Konzernrichtlinien verschiebt nur den Begründungszwang auf eine andere Ebene. Und die sicher oftmals redliche Antwort, man habe seiner Intuition gefolgt, dürfte die Argumentationsfunktion eher schwächen. Auch die Formulierung von Risikokriterien, die sich in einem Scoringmodell gewichten lassen, kann das Problem nicht überzeugend lösen, **denn es gibt keine Funktion, die Scores in endgültige Zuschlägsätze begründet transformiert**.

Wer mit DCF-Verfahren rechnet, hat die Bruttogewinnhypothese zu akzeptieren und diese dann auch in seine Bewertungsmodelle zu integrieren. Dies stellt freilich höhere Anforderungen an die Datenbeschaffung und deren Validität (bspw.

Renditeentwicklung des gesamten Aktienmarktes, Umlaufrendite öffentlicher Anleihen zur Festlegung des Basiszinssatzes, Schätzung von Eigenkapitalkostensätzen schuldenfreier Unternehmen, Daten von Vergleichsunternehmen im Falle einer Bewertung von nicht börsennotierten Firmen und dergleichen mehr).

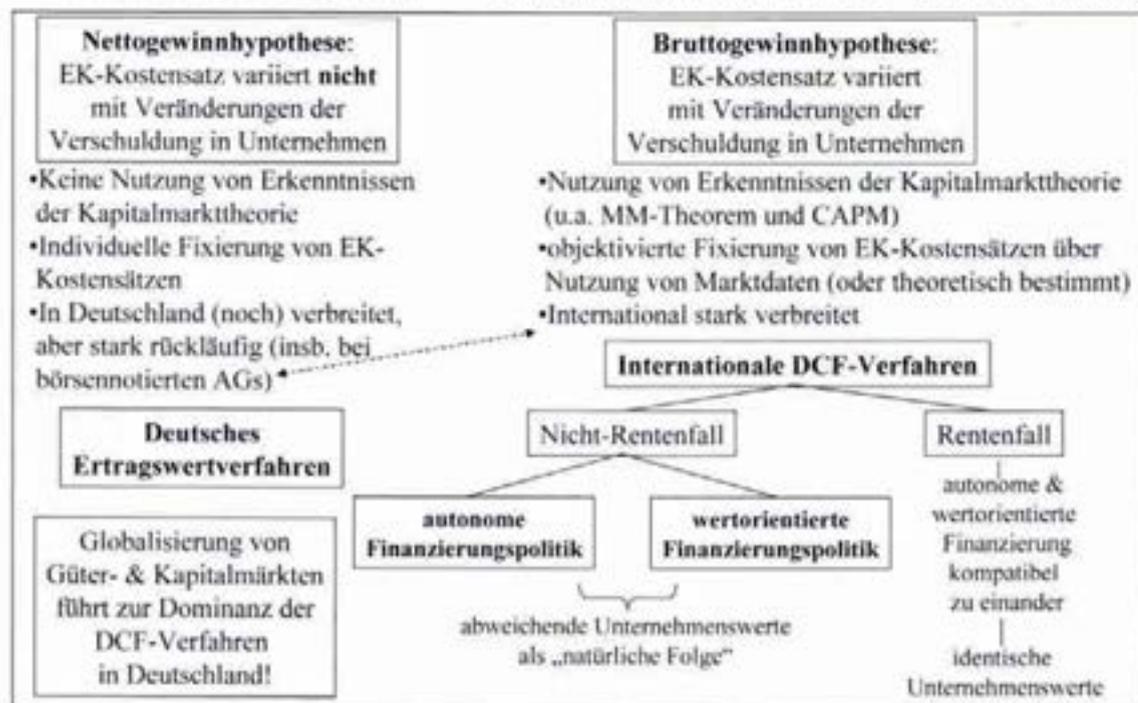


Abb. 3: Nettogewinn- versus Bruttogewinnhypothese

Niemand wird die oben knapp skizzierte Welt, in der es eigentlich keine Banken und keine nicht an der Börse gehandelten Unternehmen bzw. Vermögensgegenstände gibt, als halbwegs der Realität entsprechend charakterisieren. Gleichwohl kann man bei Verhandlungen die Argumentationsfunktion stützen, wenn man der Gegenseite mit theoretischen Argumenten die Datengewinnung in Frage stellen kann. Deshalb ist es manchmal nützlich, die Theoriewelt hinter den DCF-Verfahren zu reflektieren.

Die Annahme zur Finanzierungspolitik bestimmt die Wahl des DCF-Verfahrens

Akzeptiert man die Theoriewelt der DCF-Verfahren, so lässt sich mittels Festlegung einer eher autonomen oder einer eher wertorientierten Finanzierungspolitik im zu bewertenden Target die Verfahrensauswahl bestimmen. Diese Aussage gilt insbesondere im Zwei-Phasen-Modell mit einem endlichen Detailprognosezeitraum: Theoretische Überlegungen haben gezeigt, dass sich zwar am Ende bei allen Verfahren gleiche Bewertungsergebnisse erzielen lassen (vgl. bspw. Wallmeier 1999). Allerdings setzt dies im endlichen Betrachtungszeitraum einen Rückgriff auf die Annahmenkombination eines anderen DCF-Verfahrens voraus oder erfordert zumindest den Einsatz spezieller Lösungsalgorithmen. Im Klartext: Wer bspw. eine autonome Finanzierung un-

terstellt, startet seine Bewertung am besten mit dem APV-Ansatz, um ein korrektes Modellergebnis zu erzielen und sog. „Zirkularitätsprobleme“ zu umgehen. Möchte er dann bei gleicher Finanzierungspolitik den WACC-Ansatz anwenden, so werden methodisch korrekte Resultate nur dann erreicht, wenn der Bewerter auf den zuerst genutzten APV-Approach zurückgreift; denn der WACC-Ansatz geht von einer anderen Finanzierungsprämisse aus. Doch welchen Sinn macht diese „Harmoniesucht“ zwischen den DCF-Verfahren, die sich in den letzten Jahren hartnäckig in Theorie- und Praxisbeiträgen ausmachen lässt, wenn man sofort durch Einsatz eines adäquaten Verfahrens sein Bewertungsproblem korrekt lösen kann?

Abb. 4 zeigt wichtige Unterschiede zwischen einer autonomen sowie einer wertorientierten Finanzierungspolitik:

► **Autonome Finanzierungspolitik bedeutet die konkrete Planung von Fremdkapitalbeständen (FK) in allen Planungsperioden**, wobei ein sicherer Kreditzinssatz (i), ein konstanter Gewinnsteuersatz (s), ein bekannter Eigenkapitalkostensatz bei angenommener Schuldenfreiheit des Unternehmens (k^0) sowie ein festes Investitionsprogramm als bereits gegeben zu unterstellen ist. Als Folge bekannter bzw. sicherer Fremdkapitalbestände lassen sich sichere Tax Shields in allen Perioden erzielen. Zur

Abbildung dieser Politik ist der **APV-Ansatz prädestiniert** (vgl. bspw. Kruschwitz/Löffler 1999 und 2003; Dinstuhl 2002; Henselmann/Kniest 2002, S. 293-294; Drukarczyk 2001).

► **Wertorientierte Finanzierungspolitik** bedeutet die konkrete Planung bzw. Vorgabe von zumeist periodenkonstanten ökonomischen Fremdkapitalquoten (a), die sich aus der Relation von Fremdkapital (FK) zum Unternehmensgesamtwert (GK) ergeben. Da die Fremdkapitalquoten fest vorgegeben sind, spricht man auch von einer **Zielkapitalstruktur**, die allerdings an unsichere Unternehmenswerte gekoppelt ist. Da der Unternehmenswert die letztlich gesuchte Zielgröße darstellt, müssen die konkreten Kreditbestände unbekannt sein, da man sie ansonsten nur durch die Fremdkapitalquote a zu dividieren bräuchte, um sofort den doch gesuchten Unternehmenswert zu bestimmen; eine Berechnung wäre obsolet. Zur Abbildung dieser Politik ist der WACC-Ansatz geeignet (vgl. bspw. Kruschwitz/Löffler 1999 und 2003; Drukarczyk 2001, Henselmann/Kniest 2002, S. 293-294), für dessen Einsatz neben i noch der Eigenkapitalkostensatz des mischfinanzierten Unternehmens (k) bekannt sein muss.

Je nachdem, welche Finanzierungsphilosophie zum Bewertungszeitpunkt unterstellt wird, ergeben sich in der Regel



Abb. 4: Zu präferierende DCF-Verfahren beim Zwei-Phasen-Modell in Abhängigkeit der im Target anzunehmenden Kreditfinanzierungspolitik

auch abweichende Unternehmenswerte, wie folgende Überlegung zeigt: Autonome Kreditplanung generiert sichere Tax Shields, da feste Kreditbestände geplant werden. Wertorientierte Kreditplanung ist hingegen an unsichere Unternehmenswerte gebunden und generiert deshalb auch „nur“ unsichere Wertbeiträge durch Verschuldung,

die bei sonst gleichen Daten aufgrund ihrer Unsicherheit mit einem höheren Zinssatz zu diskontieren sind und damit stets weniger wert sein müssen (vgl. näher Kruschwitz/Löffler 1999). **Wer unterschiedliche Finanzierungsprämissen unterstellt, braucht sich nicht über abweichende Unternehmenswerte zu wundern.** Lediglich in einer Bewertungssituation, die nur den Globalprognosezeitraum in Form eines ewigen Rentenmodells betrachtet (bspw. aus Gründen mangelnder Datenlage und/oder aufgrund erhöhten Zeitdrucks), wirkt sich die Annahme der Finanzierungspolitik nicht auf den Unternehmenswert aus: Im Modell der (einfachen) ewigen Rente sind alle DCF-Verfahren sowohl ineinander überführbar als auch zu beiden Finanzierungsansätzen kompatibel, wenn sie konsequent der Bruttogewinnhypothese folgen. Wertdifferenzen treten nicht auf. Da die Literatur zunächst intensiv die DCF-Verfahren im Rentenmodell diskutierte, mag sich das „Vorurteil“ festgesetzt haben, auch im endlichen Planungshorizont müssten alle Verfahren gleiche Unternehmenswerte erzeugen. Dass durch die Aufgabe der Unendlichkeitsannahme zugleich eine Finanzierungspolitik festzulegen ist, die den Unternehmenswert beeinflusst, wurde einige Jahre nicht sehr betont.

Im Zwei-Phasen-Modell weisen die Finanzierungsannahmen den Weg zum theoriekonformen Methodeinsatz. Der eigentümerorientierte **FTE-Ansatz** (Flow to Equity), der uns intuitiv einleuchtet, kann hier nur dann zu korrekten Resultaten führen, wenn bereits mit einem anderen Verfahren gerechnet wurde:

- Bei autonomer Kreditplanung ändern sich die Verschuldungsgrade sowie die Wertbeiträge der Tax Shields in jeder Periode des Detailprognosezeitraumes und damit auch die zur Diskontierung heranzuziehenden Eigenkapitalkostensätze. Leider kann man diese erst bestimmen, wenn man die entsprechenden Verschuldungsgrade kennt. Um diese zu ermitteln, benötigt man unter anderem die jeweils periodenspezifischen Werte des Eigenkapitals. Und diese sind gerade gesucht, so dass sich der Bewerter „Zirkularitätsproblemen“ aussetzen würde, falls er nicht auf den APV-Ansatz zurückgreift. Tut er das, kommt es lediglich zur Nachahmung

des ohnehin schon bekannten korrekten Unternehmenswertes.

- Bei wertorientierter Kreditplanung sind zwar die Eigenkapitalkostensätze für den FTE-Ansatz bekannt, doch ohne Kenntnis der periodenspezifischen Kreditbestände können weder die Fremdkapitalzinsen und -tilgungen, die Ertragsteuern, noch abschließend die Free Cash-flows an die Eigentümer bestimmt werden. Da die Kreditbestände an den periodenspezifischen Gesamtunternehmens- bzw. Bruttokapitalwert gekoppelt sind, werden diese erst bekannt, wenn auch die jeweiligen Unternehmensgesamtwerte vorliegen. Folglich ist auf den WACC-Ansatz zurückzugreifen, will man mit dem eigentümerorientierten Verfahrensansatz theoriekonforme Ergebnisse erzielen.

Somit ist für den **FTE-Ansatz** bei Verlassen des ewigen Rentenmodells festzustellen, dass ihm **keine eigenständige Problemlösungskompetenz** innewohnt und sich die Frage nach der überlegenen DCF-Variante auf die Frage nach der plausibleren Finanzierungspolitik im Target zu konzentrieren scheint. Eine ggf. dritte Finanzierungspolitik, die „FTE-like“ ist, liegt (noch) nicht vor.

Aus Praxissicht ist der autonomen Finanzierungspolitik der Vorzug zu geben:

- Unternehmen planen primär konkrete Fremdkapitalbestände und keine Fremdkapitalquoten, so dass man allein aus Gründen der Vereinfachung zum Bewertungszeitpunkt die Vorgabe von solchen Quoten rechtfertigen könnte.
- Obligationäre und andere Kreditgeber wie Banken erwarten verlässliche bzw. planbare Tilgungs- und Zinszahlungen ihrer Schuldner einschließlich Stellung von Sicherheiten, weshalb sie sich wohl kaum auf an unsichere Unternehmenswerte gekoppelte Kreditvergabeentscheidungen einlassen werden.
- Eine Unternehmenswertberechnung mittels wertorientierter Finanzierungsannahme kann sich als Bumerang erweisen, wenn die später tatsächlich realisierbare Fremdfinanzierung signifikant teurer ist als durch den WACC-Ansatz zum Bewertungszeitpunkt unterstellt; überhöht

berechnete Unternehmenswerte mit überhöht gezahlten Kaufpreisen sind die mögliche Folge, falls nach dem Kauf nicht „quotenkonform“ finanziert werden kann.

Dass internationale Beratungsunternehmen den WACC-Ansatz bislang favorisieren, ist (für mich) vor diesem argumentativen Hintergrund kaum verstehbar. **Die Ausführungen zeigen zudem die kritischen Ansatzpunkte, die Controller in die Methodendiskussion zur Unterstützung der eigenen Argumentationslinie einzubringen haben.** Deshalb abschließend **zwei Beispiele für beliebte Methodenfehler**, mit denen sich Bewerter blamieren, falls sie auf eine methodisch kompetente Vertragspartei treffen:

- Wird einerseits mit einem laufzeitkonstanten WACC-Zinssatz gerechnet, werden aber andererseits Kreditbestände deterministisch im Bilanzplan eingestellt, so liegt ein Methodenfehler vor, denn: Wer den WACC-Ansatz nutzt, muss die Kreditbestandsplanung im Target von den prognostizierten Bruttokapitalwerten in den künftigen Perioden abhängig machen oder laufzeit-spezifische Zinssätze benutzen.
- Nutzt eine Verhandlungsseite den FTE-Ansatz bei gleichzeitig autonomer Kreditplanung, so ist zu beachten, dass sich gemäß der Bruttogewinnhypothese der Verschuldungsgrad in jeder Planperiode ändert. Dann müssen die Unternehmensbewerter in ihrem Modell aber auch mit periodenspezifischen Eigenkapitalkostensätzen rechnen, wollen sie keinen Methodenfehler betreiben.

Wertbeitrag des ewigen Rentenzeitraumes schlägt Zinssatzdiskussionen

Unter der Annahme eines Going-concern wird ein Unternehmen bei einer DCF-basierten Bewertung aus rechen-technischen Vereinfachungsgründen und/oder mangels „natürlichem Tod“ oftmals als ewig lebend gedacht. Denkt man sich ein sog. **Start-up-Unternehmen**, das aktuell noch keine positiven freien Cash-flows zu erwirtschaften vermag, so bestimmt der **Rest- bzw. Fortführungswert des Globalprognosezeitraums in der Regel weit über 100 %**

des gesamten Unternehmenswertes. Dieser extrem hohe Anteil lässt sich weiter steigern, wenn man anstelle der einfachen ewigen Rente eine zusätzliche Inflationierung der normalisierten Cash-flows betreibt. Ein solches Vorgehen ist bedenklich, da alle positiven Überschüsse in der bereits als sehr unsicher einzuschätzenden fernen Zukunft liegen. Bei etablierten Unternehmen kann der Anteil im Zwei-Phasen-Modell immerhin noch rund 80% ausmachen. Vor diesem Hintergrund relativieren sich Fragen nach dem Ansatz eines adäquaten Kalkulationszinssatzes (bspw. endlose Diskussionen in Theorie und Praxis, ob man denn nun mit 10 % oder 12 % diskontieren sollte) ein wenig und signalisieren an anderer Stelle **erheblichen Forschungsbedarf:**

- Wie kann man den hohen Anteil der Going-concern-Phase am Unternehmenswert besser fundieren bzw. die Prognosefähigkeit wirkungsvoll steigern?
- Können operative Risiken lediglich pauschal über den Ansatz eines höheren Kalkulationszinssatzes abgedeckt werden oder lassen sie sich an den eigentlichen Risikoquellen (Nachfrageverhalten der Kunden, Gefahr durch Substitute, Lieferantenstörungen, Managementqualität usw.) messen?

Eine erste praktikable Antwort ist einerseits die Entwicklung und Nutzung kritischer **Checklisten zur Markt- und Wettbewerbssituation** sowie zur Ressourcenausstattung des zu bewertenden Unternehmens. Eine zweite wichtige Orientierungshilfe geben Benchmarkinganalysen zu ähnlichen Vergleichsunternehmen und die Hinterfragung ihrer Erfolgs- bzw. Misserfolgsursachen. Doch befriedigend sind diese Vorschläge sicher nicht.

Von erheblicher Bedeutung ist zudem der Zeitpunkt, mit dem man den ewigen Rentenzeitraum beginnen lässt. Hierbei sollte daran gedacht werden, Investitionszyklen, die nach einem Unternehmenskauf meistens initiiert werden, zeitpunktgetreu abzubilden und ggf. eine **gesonderte „Übergangs- bzw. Normalisierungsphase“ im Bewertungsmodell zu definieren.** Gerade die DCF-Verfahren unterstellen bereits eine gegebene sowie auf absolute Vorteilhaftigkeit geprüfte Investitionspolitik im Target. Deshalb sollte die geplante Investitionspolitik in der neuen Beteiligung besonders auf Plausibilität hinterfragt werden.

Grundsätzlich zu empfehlen ist der Beginn der Going-concern-Phase erst dann, wenn man gedanklich **einen „eingeschwungenen Zustand“** voraussichtlich erreicht haben wird. Dieser Zustand ist nicht zu verwechseln mit Stagnation; er kann auch in Form eines konstanten Wachstums- oder auch Schrumpfungsprozesses bestehen. Entscheidend ist vielmehr die **Leitidee von Kontinuität.** Ob sich diese gut begründet im „Zeitalter der Diskontinuitäten“ erfüllen lässt, mag man bezweifeln. Allerdings gelingt es uns ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr, unterscheidbare Informationen wahrnehmen und in Bewertungsmodellen differenziert verarbeiten zu können.

Integrierte Finanzplanung als wichtiges Controllinginstrument bei der Bewertung

Eine Unternehmensbewertung auf Basis eines DCF-Verfahrens sollte niemals ohne eine integrierte Finanzplanung erfolgen. Diese kann ein sehr wirkungsvoller Schutz gegen übertriebene Kaufpreisvorstellungen der Gegenseite sein und deren Rechnungen auf Unplausibilitäten überführen. Kein Entscheidungsträger sollte sich mit ein paar rudimentären Zahlenreihen zufrieden geben. Die integrierte Finanzplanung umfasst mindestens

- eine Auswertung von Jahresabschlussdaten zur Ermittlung historischer Werttreiber bzw. Kennzahlenrelationen, die das Target charakterisieren;
- eine Plan-Ergebnisrechnung;
- eine Plan-Bilanzrechnung;
- eine Plan-Cash-flow-Rechnung;
- ggf. ergänzt um steuerliche Sonderkalkulationen;

jeweils für den Detail- und den Globalprognosezeitraum.

Damit eine integrierte Finanzplanung Unplausibilitäten aufzudecken vermag, sind **zwei verschiedene Ausprägungsformen** zu entwickeln.

- Die **praxiskonforme integrierte Finanzplanung** als Resultat einer Unternehmensplanung, wie sie in dem betrachteten Unternehmen tatsächlich entwickelt und verabschiedet wird. Mit dieser wird sichergestellt, dass tatsächlich Free Cash-flows erwirtschaftet werden, da die operativen Cash-flows direkt zu prognosti-

zieren bzw. über Annahmen zu den Zahlungszielen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten abzuleiten sind. Des Weiteren lassen sich die Auswirkungen auf von den Kapitalgebern des Targets gewünschten Kernzahlenrelationen identifizieren, Ausschüttungsbeschlüsse, aber auch Ausschüttungssperrvorschriften, temporäre Geldanlage nicht sofort entziehbarer Geldbestände und dergleichen mehr für eine möglichst individuelle Problemlösung abbilden. Hierbei sind auch die geplanten Investitionen im Sachanlagebereich zu beachten und ggf. Kapitaldeckungsmaßnahmen festzulegen. Man kann sicher zu recht sagen, dass diese praxiskonforme Finanzplanung hinsichtlich der Fremdkapitalplanung mit der Annahme einer autonomen Finanzierungspolitik harmoniert.

- Die **methodenkonforme integrierte Finanzplanung** als zu leistende Vorarbeit für den korrekten Einsatz von DCF-Verfahren. Soll der Unternehmenswert mit einem Entity-Verfahren (bspw. APV oder WACC) ermittelt werden, so muss die integrierte Finanzplanung die Vollausschüttungshypothese für ein fiktiv vollständig eigenfinanziertes Unternehmen nachbilden. Alternativ könnte man auch vom praxiskonformen Finanzplan ausgehen und diesen entsprechend modifizieren (insb. Stornierung aller mit einer teilweisen Fremdfinanzierung verbundenen finanziellen Wirkungen wie Zins- und Tilgungszahlungen sowie der Ertragsteuerbelastung durch steuerliche Abzugsfähigkeit der Zinsaufwendungen bzw. des Tax Shields). Zu dieser „Eigenfinanzierungsfiktion“ gehört selbstverständlich auch die Annahme, dass Eigenkapitaleinlagen durchzuführen sind, falls die geplanten Investitionen einer Periode mal nicht in vollem Umfang innenfinanziert werden können.

Durch Vergleich von praxis- und methodenkonformer integrierter Finanzplanung ergeben sich Hinweise, wie weit das betrachtete Unternehmen bzw. die derzeitige Unternehmensplanung von den Annahmen der DCF-Verfahren und damit auch einer Wertorientierung in der Unternehmensführung entfernt ist.

Last but not least kann die integrierte Finanzplanung nach der Unternehmens-

transaktion zur mitlaufenden Kontrolle eingesetzt werden, wodurch sich Schlüsselannahmen zum Erwerbszeitpunkt kritisch verfolgen lassen.

Vollausschüttungshypothese hinterfragen

Die im methodenkonformen integrierten Finanzplan abzubildende Vollausschüttung aller freien Cash-flows kann der Controller durch Betrachtung der Plan-Bilanz am fehlenden Kassen- bzw. Geldbestand erkennen. In der Regel sind auch keine Wertpapiere des Umlaufvermögens vorhanden.

Vollausschüttung ist in den DCF-Modellen der Unternehmensbewertung standardmäßig so konzipiert, dass Entnahme bzw. Ausschüttungsbegrenzungen als stets überwindbar gelten. Gerade dieses sollte vom Bewerter in jedem Einzelfall überprüft werden. Wer mehrheitlich ein Unternehmen erwirbt, kann leichter Cash-flows zur Ausschüttung führen als im Falle einer Minderheitsbeteiligung. Im letzteren Fall sollte aus Gründen kaufmännischer Vorsicht besonderer Wert auf die erwarteten Bilanzgewinne gelegt werden, da eine faktische Vollausschüttung ohne Zustimmung der Eignermehrheit nicht durchsetzbar erscheint. Übersteigt der Cash-flow den handelsrechtlichen Jahresüberschuss sowie den Gewinnvortrag, ist die weitere Eigenkapitalstruktur auf sofortige Auflösbarkeit hin zu untersuchen; ggf. sind Eigenkapitalherabsetzungen einzuplanen. Hierbei sollte auch an den Fall der bilanziellen Überschuldung als mögliche Nebenbedingung gedacht werden. Je mehr Einschränkungen man im Einzelfall für die Eigenkapitalgeberposition erkennt, umso eher empfiehlt sich eine Abkehr von den Entity-Ansätzen und die Zuwendung auf den praxisgerechteren FTE-Ansatz, da dieser zumindest im Zähler der Diskontierungsformel sämtliche Besonderheiten und Nebenbedingungen aus Eignersicht erfassen kann. Allerdings setzt man sich dann dem Vorwurf einer „methodischen Annahmenbeliebigkeit“ aus, was aber für interne Diskussionszwecke kein gravierendes Akzeptanzproblem aufwerfen dürfte.

Veränderungen des Working Capital nicht vergessen

Ein bedeutender Fehler vieler praktischer Unternehmensbewertungen findet bei

der Prognose des Working Capitals statt. Unter Working Capital versteht man die Differenz aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Separiert man diejenigen Positionen, die sachlich eng mit kurzfristiger Geldbeschaffung (bspw. Kontokorrentkredit) und Geldanlage (bspw. Wertpapiere des Umlaufvermögens) verknüpft sind, verbleibt eine Teilmenge, die sich mit „operativ erforderlichem Betriebsvermögen oder Betriebskapital“ umschreiben lässt. In der Regel führen Wachstumsprozesse nicht nur zu zusätzlichen Zugängen bei den Sachanlagen, sondern parallel auch zu einem Anstieg des operativ erforderlichen Betriebsvermögens. **Drei Beispiele:**

- ✓ Betrachtet man den **Werttreiber „Umsatzwachstum“**, so wird dieses bspw. in reifen Märkten oder im Rahmen von Marktdurchdringungsstrategien vielfach durch Gewinnung von Kunden mit ungünstigeren Zahlungssitten realisiert, was Umsatzerlöse ohne zeitgleiche Einzahlungen provoziert. Die erhöhten Forderungsbestände (als Teilmenge des erforderlichen Betriebsvermögens) sind entsprechend vorzufinanzieren. Dieser Prozess endet erst, wenn das Umsatzwachstum ausbleibt und sich das Zahlungsverhalten der Kunden stabilisiert. In Ländern mit schlechter Zahlungsmoral kommt allein schon der **Zahlungssittenanalyse** eine erhebliche Bedeutung im Rahmen einer Unternehmensbewertung oder Geschäftsbereichsbeurteilung zu.
- ✓ Eine **Erhöhung der Fertigungskapazität** wirkt sich in der Regel sofort auf die Bestandentwicklung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen aus. Es hängt nun von den Konstellationen auf den Beschaffungsmärkten ab, ob sich hieraus positive Einkaufseffekte ergeben (bspw. längere Zahlungsziele durch die Lieferanten und/oder Rabatte), die den Bestandszuwachs an vorzufinanzierendem Umlaufvermögen durch Aufbau kurzfristiger Verbindlichkeitspositionen kompensieren helfen.
- ✓ Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf die Prognose der Working Capital-Veränderungen sind **Nachfragezyklen**, die sich auf die Bestandsituation an Halb- und Fertigfabrikaten auswirken können: Ein auf Lager liegendes Produkt hat Ressourcen

und damit auch Cash-flow verzehrt, aber noch keine Umsatzeinzahlung generiert. Stockender Abverkauf erhöht den Finanzierungsbedarf zur Wahrung des finanziellen Gleichgewichts in einer Periode.

Gerade im Bereich des Working Capital kann eine integrierte Finanzplanung Abbildungs- und damit erhebliche Bewertungsfehler vermeiden helfen, da hier die notwendige Differenzierung von Cash-flow- und Ergebnisrechnungsgrößen konsequent umgesetzt wird. Die Auseinandersetzung mit dem Working Capital lenkt zudem den **Blick auf die Leistungserstellungsprozesse** im Unternehmen und kann **Ausgangspunkt einer näheren Prozessanalyse im Rahmen einer Due Diligence** sein.

Kalkulatorischer Unternehmerlohn beim Erwerb von Personengesellschaften

Denken wir uns eine Kapitalgesellschaft, die eine Personengesellschaft erwerben möchte. Oder denken wir uns einen angestellten Steuerberater, dem ein Angebot vorgelegt wird, eine andere Steuerkanzlei zu übernehmen. In beiden Fällen sind kalkulatorische Kosten bei der Unternehmensbewertung zu berücksichtigen, was zu einer Reduktion der Kaufpreiszahlung führen wird. Erwirbt man eine Personengesellschaft, so wird man für das bislang inhabergeführte Unternehmen ein neues Management benötigen. Anstelle kalkulatorischer Kosten kann man selbstverständlich auch von einzuplanenden zusätzlichen Personalkosten sprechen. Überlegt sich im zweiten Fall ein angestellter Steuerberater den maximal zu zahlenden Kaufpreis für die ihm offerierte Kanzlei, so hat er zu bedenken, dass ihm nach dem Erwerb **die Handlungsalternative „als Angestellter sein Geld verdienen“ nicht mehr zur Verfügung steht** und damit Teil seiner Opportunitätskosten wird. In beiden Situationen gilt es also eine Welt herzustellen, in denen der Käufer als reiner Kapitalist gedacht wird: Ein Investor, dessen primäres Handlungsmotiv das Erzielen von Einkommen durch Kapitalüberlassung (und nicht durch aktive Mitarbeit) im zum Erwerb angebotenen Unternehmen darstellt. Genau auf dieser Sichtweise basieren die DCF-Verfahren.

Problematisierung der Kaufpreisfinanzierung

In der Welt der DCF-Verfahren gibt es keine Finanzierungsprobleme. Deshalb können Controller auch keine praktikable Hilfestellung zum Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und der Finanzierung des vom Erwerber aufzubringenden Kaufpreises erwarten. Die Unternehmenspraxis ist jedoch durch Konditionenvielfalt, Ungleichverteilung von Wissen, subjektiven Zielvorstellungen der Akteure sowie durch Transaktionskosten charakterisiert. Sofern die Frage der Kaufpreisfinanzierung zu problematisieren ist, empfiehlt sich die Abkehr von den DCF-Verfahren und die **subjektbezogene Formulierung vollständiger Finanzpläne**, die im Bereich der dynamischen Investitionsverfahren unter dem Akronym „VOFI“ seit den 1980er Jahren bekannt sind. Durch einen VOFI lassen sich u.a. die individuellen Geldaufnahme- sowie Geldanlage-möglichkeiten eines potenziellen Käufers erfassen und damit der Einfluss der Kaufpreisfinanzierung auf den subjektiven Wert des Eigenkapitals. In letzter Konsequenz kann der Ansatz dahingehend erweitert werden, die finanziellen Konsequenzen im erwerbenden Unternehmen (bspw. Kreditaufnahme, Eingliederung der erworbenen Assets, Aktivierung des derivativen Firmenwertes und seiner planmäßigen Abschreibung im Rahmen eines sog. Asset Deals) mit bei der kritischen Kaufpreisermittlung für

die Eigentümerposition zu berücksichtigen. Dadurch würde die Trennung von isolierter Unternehmensbewertung und davon losgelöster Beurteilung der Eingliederung des Targets in die bisherige Unternehmensstruktur des Erwerbers aufgehoben.

Ergänzung durch Substanz- und Liquidationswerte nur im Einzelfall hilfreich

Substanz- und Liquidationswertverfahren werden von Theorie und moderner Bewertungspraxis überwiegend unter Nennung guter Gründe abgelehnt. Die folgenden Überlegungen geben den geschönten Verfahren im Einzelfall eine gewisse Relevanz: Erfolgt ein Unternehmenskauf nicht (nur) in der Absicht eines Going-concerns, so sollte man sich auch einen Überblick über die Liquidationswerte verschaffen. Ein Liquidations- bzw. Zerschlagungswert stellt eine absolute Wertuntergrenze für die Eigentümerposition dar. Er ergibt sich aus der im Rahmen einer Einzelbewertung festgelegten Summe aller veräußerungsfähigen Assets auf den Sekundärmärkten abzüglich der bestehenden Schulden und weiteren Aufwendungen im Rahmen des Liquidationsprozesses (vgl. Abb. 5).

Manchmal werden Unternehmen vom Erwerber in Business Units zerlegt und dann portionsweise an Interessenten

weiterveräußert. Nicht immer lassen sich für alle Units Anschlusskäufer finden, so dass die Kenntnis der Zerschlagungswerte für die einzelnen Assets hilfreich erscheint. Bei der Prognose von Zerschlagungswerten sollte man zudem an gesetzliche Auflagen (bspw. für Rekultivierungen oder Sozialpläne), an die „Wiedergeldwerdungs-dauer“, die Situation auf den Sekundärmärkten und das durch Notverkäufe zusätzlich provozierte Disagio bei einzelnen Wirtschaftsgütern (bspw. bei Immobilien) denken, was die Summe erzielbarer Liquidationswerte erheblich beeinflussen kann.

Mit dem Substanzwertverfahren verfolgt man das Ziel einer im Idealfall kompletten Rekonstruktion des betrachteten Unternehmens durch eine meist „fiktive Neugründung auf der grünen Wiese“ (vgl. Abb. 6).

Ausgehend von prognostizierten Überschüssen des zu bewertenden Unternehmens fragt man, was „in ein neu zu gründendes Unternehmen hineinstecken“ wäre, um einen identischen Output (hier: Free Cash-flow) zu erzielen. Da ein erfolgreiches Unternehmen zu meist erheblich mehr als die Summe der entgeltlich erwerbenden Assets darstellt, können Substanzwertverfahren die Lücke zwischen dem vollen Rekonstruktionswert und dem allein einwandfrei ermittelbaren Teilrekonstruktionswert nicht schließen; sie müssen auf die Hilfe der DCF-Verfahren zurückgreifen, die letztlich das Problem der Bestimmung eines



Abb. 5: Bestimmung von Liquidationswerten



Abb. 6: Die Idee des Substanzwertverfahrens

Vollrekonstruktionswertes durch Diskontierung erwarteter Free Cash-flows lösen. Dieser Sachverhalt führt in den meisten Fällen zur völligen Irrelevanz von Substanzwertermittlungen. Ist die Idee eines identischen Unternehmensnachbaus aber eine echte mögliche Handlungsalternative, so würde dies zur Wiederbelebung der Substanzwertidee in Form einer Make-or-buy-Entscheidung führen: Will man bspw. **einen neuen Markt erobern, so kann man dies durch internes Wachstum** (Kauf bestehender fremder Niederlassungen im relevanten Markt) erreichen. Die geschätzten **Investitionsauszahlungen für „Make“ markieren dann eine ultimative Kaufpreisobergrenze** für die zu beurteilende „Buy-Variante“: Man bezahlt für ein Target nicht mehr, wenn man die Problemlösung selbst billiger realisieren kann. Allerdings würde sich hierbei ein neues Problemfeld öffnen: Wie lassen sich gut begründet identische operative Cash-flows sowohl bei der Make- als auch bei der Buy-Variante unterstellen, wenn die Handlungsalternative „Make“ faktisch zu einem neuen Wettbewerber auf dem Zielmarkt führen würde? Als Folge dieser veränderten Wettbewerbssituation sind auch Rückwirkungen auf das künftige Kundenverhalten nicht auszuschließen. Die Cash-flow-Projektionen wären bei „Make“ als erheblich unsicherer einzustufen. Dies kann letztendlich jeweils eigenständige Untersuchungen sowohl

zur „Make-“ als auch zur „Buy-Variante“ auf Basis outputorientierter DCF-Verfahren erzwingen, was wiederum die Irrelevanz des Substanzwertverfahrens bewirkt.

Literaturhinweise

Dinstuhl: Discounted-Cash-flow-Methoden im Halbeinkünfteverfahren. In: FB 2/2002, S. 79-90

Drukarczyk: Unternehmensbewertung, 3. Aufl., München 2001

Grob/Langenkämper/Wieding: Unternehmensbewertung mit VOFI. In: ZfB 1999, S. 454-479

Hachmeister: Der Discounted Cash Flow als Maß der Unternehmenswertsteigerung, 4. Aufl., Frankfurt/u.a. 2000

Hachmeister: Der Discounted Cash Flow als Unternehmenswert. In: WISU 4/1996, S. 357-366

Heitzer/Dutschmann: Unternehmensbewertung bei autonomer Finanzierungspolitik. In: ZfB 1999, S. 1463-1471

Henselmann/Kniest: Unternehmensbewertung: Praxisfälle mit Lösungen, 3. Aufl., Herne/Berlin 2002

IDW (Hrsg.): WP Handbuch Band II, 12. Aufl., Düsseldorf 2002

Krag/Kasperzak: Grundzüge der Unternehmensbewertung, München 2000

Kruschwitz/Löffler: Fünf typische Missverständnisse im Zusammenhang mit DCF-Verfahren. In: FB 11/2003, S. 731-733

Kruschwitz/Löffler: Sichere und unsichere Steuervorteile bei der Unternehmensbewertung, Arbeitspapier der FU Berlin vom 02. 04. 1999

Kruschwitz/Löffler: Unendliche Probleme der Unternehmensbewertung. In: DB 1998, S. 1041-1043

Schmidt/Terberger: Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 4. Aufl., Wiesbaden 1997

Wallmeier: Kapitalkosten und Finanzierungsprämissen. In: ZfB 1999, S. 1473-1490

Wullenkord: New Economy Valuation. In: FB 7-8/2000, S. 522-527

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	37	38	G	F	Z



Prof. Dr. Ernst Zander, Vorstand der Hamburger Autorenvereinigung, mit Praktikanten / Praktikantinnen in St. Petersburg anlässlich der 300 Jahr-Feier

LEISTUNG WIEDER GEFRAGT

von Ernst Zander, Hamburg

Die Studierenden sollen – wie im Ausland – früher ihren Abschluss machen, sonst fällt die Förderung weg. Unternehmensleitungen und Politiker stellen Leistung in den Vordergrund. Die neue Einstellung zum Leistungsprinzip gilt sogar für die Vertreter der Beamtenschaft. So hat sich der Vorsitzende des Deutschen Beamtenbundes (DBB), Peter Heesen, dafür ausgesprochen, Beamte stärker nach Leistung zu bezahlen (Hartes Ringen um die Zukunft der Beamten, in: Handelsblatt 5.1.2004).

Nach einer international angelegten Untersuchung von Korn/Ferry International „Aufsichtsratsstudie 2004“ wird in Deutschland auch von Aufsichtsräten mehr erwartet. Dafür sollen sie bei guter Leistung auch besser bezahlt werden: „Die Leistungsbewertung hat in den hiesigen Aufsichtsräten noch keinen festen Platz. 85 % der befragten Aufsichtsräte haben keinen formalen Prozess zur Beurteilung der Leistung der Vorstandstätigkeit. In den anderen europäischen Ländern sieht das Bild anders aus: Mehr als die Hälfte der britischen Boards nehmen einen regelmäßigen Performance-Check der Executive Directors vor. In

Frankreich tut dies immerhin fast ein Viertel der Boards.“

Kontrollgremien überprüfen, Leistungsanreize schaffen

Bei der Befragung kam auch die bei uns erneut diskutierte Mitbestimmung zur Sprache. Erstaunlich ist, dass die Aktionärsvertreter ähnlich wie die Arbeitnehmervertreter die Mitbestimmung beurteilen. Nach ihrer Meinung wirkt sich die deutsche Mitbestimmungsgesetzgebung auf die Attraktivität des deutschen Marktes für ausländische Investoren negativ aus. In den Thesen zur Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung stellte eine deutsche Professorengruppe (Berlin, Dez. 03, Berliner Netzwerk Corporate Governance) u. a. fest: „Die Effektivität des Aufsichtsratsgremiums ist höher, wenn das Gremium kleiner ist (max. 10 – 11 Mitglieder), häufiger tagt, die Mitglieder von Unternehmen und Management unabhängig sind, keine Interessenkonflikte bestehen, fachliche und persönliche Eignungsvoraussetzungen aller Mitglieder vorliegen, ein Berufungsausschuss besteht,

der Vorschläge für die Berufung von Aufsichtsratsmitgliedern vorliegt, und die Aufsichtsratsmitglieder ergebnisorientiert vergütet werden.“

Die Effizienzprüfung der Arbeit des Aufsichtsrats soll regelmäßig einmal jährlich erfolgen. Die Evaluierung ist Aufgabe des Aufsichtsrats selbst. Neben der Entsprechungserklärung wird im Geschäftsbericht zusammenfassend über die Effizienzprüfung berichtet.“

Andererseits sind zum Beispiel deutsche Personalvorstände internationaler Unternehmen nicht gegen einen europäischen Betriebsrat. Die europäischen Betriebsräte haben dagegen eine heilsame Wirkung. Die deutschen Betriebsräte werden animiert, an den Veranstaltungen teilzunehmen, denn dort erfahren sie immer wieder die Ansicht der europäischen Funktionäre (keine Mitwirkung bei Unternehmensentscheidungen, keine Entsendung in Aufsichtsräte). Außerdem erfahren sie einiges über den harten Wettbewerb und die schlechten Ausgangspositionen (insbesondere Personalkosten und Nebenleistungen) der deutschen Firmen.

Der härtere Wettbewerb und die notwendigen Sparmaßnahmen auch bei den Personalkosten verstärken das Bemühen um eine **leistungsgerechte Vergütung**. Besonders in Deutschland sind durch die großräumigen Tarifverträge, die oft sogar Einzelregelungen umfassen, die Probleme sehr groß, die vorhandenen **Vergütungssysteme umzustellen**. Der Rückgang der Akkordentlohnung und die Zunahme von Prämienlohnsystemen in der Produktion verlangen genauso Veränderungen wie ein **vermehrter Einsatz von Zielvereinbarungen** und daran gekoppelter **Vergütungskomponenten**. Sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst müssen leistungsabhängige Vergütungsbestandteile gegenüber einer flexiblen Vergütung Vorrang haben.

Dazu kommt, dass die Erfolgskriterien knapper Ressourcen der nächsten Jahre nicht mehr Rohstoffe und Kapital sind, sondern hochqualifiziertes Personal. Es findet mehr und mehr ein **Wettbewerb um Talente** statt. Eine Befragung von Führungskräften in den USA erbrachte, dass etwa 90 % der Befragten der Auffassung waren, es sei im Laufe vergangener Jahre schwieriger geworden, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie im Unternehmen zu halten (Glaum, M., Hommel, U., Thomaschewski, D., Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen: 10 Thesen, in: zfbf 55, Dez. 2003).

Leistungsbeurteilung und Mitbestimmung

Das Betriebsverfassungsgesetz hat für die Realisierung von Leistungs-

beurteilungssystemen in den Betrieben in Deutschland gewisse Rahmen gesetzt, die auch von der jüngsten Novelle zu diesem Gesetz im Jahre 2001 im wesentlichen unangetastet geblieben sind.

Nach § 82 BetrVG kann der Mitarbeiter verlangen, dass die dafür zuständige Stelle eine **Beurteilung seiner Leistung** vornimmt und gegebenenfalls auch seine weitere **berufliche Entwicklung** im Betrieb mit ihm erörtert. Ein derartiges Beurteilungsgespräch war zwar vorher auch schon in verschiedenen Unternehmen üblich. § 83 BetrVG gibt dem Mitarbeiter aber das Recht, in die über ihn geführte Personalakte Einsicht zu nehmen. Damit sind nicht nur die Bewerbungsunterlagen, sondern auch spätere Eintragungen und Beurteilungen gemeint.

Und schließlich hat § 94 BetrVG entscheidend die Personalbeurteilung beeinflusst. Danach unterliegen nämlich die allgemeinen **Beurteilungsgrundsätze** – soweit sie eingeführt und verwendet werden – dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Als Folge der gesetzlichen Bestimmungen erhoben zunächst zahlreiche Betriebsräte Einwendungen gegen die bestehenden Beurteilungssysteme. Einige Firmen zogen darauf von sich aus Beurteilungsgrundsätze zurück.

Die aktuelle Diskussion zur Frage, sollen alle Mitarbeiter **bei tariflichen Entgelt-erhöhungen** schematisch gleich behandelt werden oder sollten dabei die Produktivität und Marktsituation eines Unternehmens, eines Teilbereichs oder die

persönliche Leistung eines Mitarbeiters berücksichtigt werden, wirft neue Probleme auf. Dabei geht es vor allen Dingen darum, die Akzeptanz vorhandener Beurteilungs- und Bewertungssysteme zu erhöhen und den Vorgesetzten beim Beurteilen – auch durch Schulungsmaßnahmen und Formulare – Hilfen zu geben. Aber es geht dabei auch um die Beachtung der stetig angewachsenen Beteiligungsrechte des Betriebsrats, die gerade bei den turnusmäßigen tariflichen Entgelterhöhungen stark zugenommen haben.

Ganz allgemein kann festgestellt werden, dass sich die Systeme vom Beurteilen des persönlichen Verhaltens zum Bewerten der Leistung, unterstützt durch Zielvorgabe, entwickelt haben. Den gegenwärtigen Trend zeigt die Abbildung.

Durch eine systematische Beurteilung wird der Vorgesetzte veranlasst, **intensiv über die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter nachzudenken** und zu prüfen, ob diese den Anforderungen des Arbeitsplatzes genügen, ob sie überfordert sind oder ob sie an anderer Stelle mehr zu leisten vermögen.

Damit ist die Beurteilung als Grundlage für alle Entscheidungen in Fragen des Personaleinsatzes, der Förderung und der gehaltlichen Entwicklung des Mitarbeiters gegeben. Die von den meisten Gewerkschaften akzeptierte Leistungsbewertung mit der Folge einer Gehaltsdifferenzierung setzt neue Maßstäbe, vor allem in der Mitwirkung des Betriebsrats.

Terminologie	Früher wurde betont: Personenbeurteilung	In Zukunft ist wichtig: Leistungsbeurteilung
Zweck	Ausbildung und Alter bestimmen Gehalt, Beförderung, Versetzung, Degradierung usw.	Entwicklung des Individuums; verbesserte Leistungen; Initiative und Qualifikation
Beurteilungsfaktoren	starke Betonung persönlicher Eigenschaften	Resultat, Zielerfüllung, Leistungen
Techniken	Beurteilungsskalen mit Betonung auf Punkte, Grade usw. sowie statistische Behandlung von Daten in vergleichender Absicht	Bewertung nach Beitrag zum Unternehmenserfolg, situative Belohnung, spontan
Beurteilungsgespräch	der Chef informiert den Mitarbeiter über seine Beurteilung und versucht, seine Beurteilung zu »verkaufen« und den Mitarbeiter zu veranlassen, gemachte Schätzungen zu akzeptieren	der Chef regt den Mitarbeiter an, sich selbst zu analysieren und eigene Ziele mit den Erfordernissen der Arbeit in Einklang zu bringen. Der Chef ist Ratgeber und Helfer ("Coach")

So ist nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG der Arbeitgeber **bei freiwilliger Zusatzleistung** in der Entscheidung frei, wem er sie gewähren will, allerdings muss er dabei den Gleichheitsgrundsatz beachten. Die innerbetriebliche Lohngerechtigkeit muss gewährleistet sein. Sieht der Betriebsrat diesen Grundsatz dadurch verletzt, dass allein die außertariflichen Angestellten bedacht werden sollen, so kann er den Arbeitgeber über die Ausübung des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG nicht – auch nicht durch Spruch einer Einigungsstelle – dazu zwingen, die Zusatzleistung nunmehr allen Arbeitnehmern zu gewähren. Dem Betriebsrat bleibt vielmehr nur der Weg, die Einführung von Zusatzleistung wegen Verstoßes gegen das **Gleichbehandlungsgebot** überhaupt abzulehnen.

Bei der kollektiven Gewährung von Sondervergütungen hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, wenn und soweit dadurch abstrakt-generelle Verteilungsgrundsätze festgelegt oder geändert werden. Dieses Recht wird in der betrieblichen Praxis häufig missachtet, nicht immer aus bösem Willen oder purer Unkenntnis, sondern wegen der oft schwierigen Abgrenzung zwischen **(mitbestimmungspflichtigem) kollektivem Tatbestand und (mitbestimmungsfreier) individueller Lohngestaltung**. Nach der Rechtsprechung des BAG soll sich die individuelle Lohngestaltung dadurch auszeichnen, dass Zuwendungen gewährt werden, bei denen die besonderen **unverwechselbaren Merkmale des einzelnen Arbeitnehmers ausschlaggebend** sind und deshalb kein Bezug zu anderen Arbeitnehmern besteht. Allerdings füllt die einschlägige Kommentarliteratur zu dieser heiklen Differenzierung mittlerweile eine stattliche Anzahl von Druckseiten, was auf das ganze Ausmaß der umstrittenen Problemlage hinweist.

Die **Vorteile, die durch eine systematische Beurteilung** gemacht worden sind, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

– Für den Mitarbeiter

1. Falsche Hoffnungen entstehen nicht, also auch keine Enttäuschungen.
2. Eröffnung gibt Gelegenheit zum persönlichen Gespräch, das sich auch vom reinen Beurteilungsgegenstand lösen kann (z. B. Organisationsgespräch).

3. Wenn Eröffnung vom Vorgesetzten richtig gehandhabt wird, dann stellt sie Hilfe zur Selbsthilfe dar (Hilfe zur Korrektur des eigenen Verhaltens, Ansporn zur eigenen Weiterbildung).
4. Schutz vor Willkür (u. U. Schutz vor sofortiger Entlassung, vor ungerechten – disziplinarischen – Maßnahmen).

– Für den Vorgesetzten

1. Der Vorgesetzte muss sich Zeit nehmen, über Qualität der Mitarbeiter – vergleichend – nachzudenken, was sonst oft unterbleibt. Dadurch werden auch andere Personalentscheidungen (Personalauslese, Gehaltsentscheidung) besser.
2. In einem ausführlichen Beurteilungsgespräch kann der Vorgesetzte auch die Meinung des Mitarbeiters erfahren und im Dialog eigene Standpunkte überdenken.

Vieles spricht also für eine systematische Beurteilung. Über die bisher oft farblosen Beurteilungen hinaus sollen zusätzliche Leistungen, besondere Interessen sowie die Eigenheiten der Mitarbeiter **schriftlich festgehalten** werden, um so bestimmte, für die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters wichtige Fähigkeiten und Begabungen aufzuspüren. Eine Aufgabenstellung also, die nicht ausschließlich im Interesse des Mitarbeiters, sondern ganz besonders auch im Interesse des Betriebs liegt.

Außerdem sollen Willkür und Zufall ausgeschaltet und der Mitarbeiter vor allzu einseitigen, meistens nachteiligen Beurteilungen seiner Vorgesetzten geschützt werden. Die Beurteilung muss daher nach einheitlichen Maßstäben erfolgen, die nach den für die betriebliche Arbeit wesentlichen Merkmalen aufgliedert sind.

Während ein Vorgesetzter ein Pauschalurteil leicht abgeben kann, veranlasst ihn eine systematische und gewissenhafte Beurteilung, über die Persönlichkeit des Mitarbeiters nachzudenken und seine Menschenkenntnis zu prüfen und zu erweitern. Er wird untersuchen, ob der Mitarbeiter den Anforderungen des Arbeitsplatzes genügt, ob er überfordert ist oder an einer anderen Stelle mehr zu leisten vermag (Stichwort: Job-Rotation). Da er nur so die Schwächen und Vorzüge seiner Mitarbeiter erkennt, vermag er die ihm anvertrauten Betriebsangehörigen

auch in ihrem eigenen Interesse besser zu leiten und einzusetzen. Eine aussagefähige Beurteilung ist damit Grundlage für alle Entscheidungen im Rahmen des Personaleinsatzes, der Eingruppierung und Gehaltszulagen.

Beurteilung und Führungskräfte

Da die Führungskräfte durch Schulungsmaßnahmen und Literatur meist über das mögliche Verfahren informiert worden sind, muss nicht mehr mit so negativen Auswirkungen gerechnet werden, wie das noch vor Jahren der Fall war. Allerdings **zwingen systematische Verfahren Führungskräfte zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Leistungen der Mitarbeiter**. Die Notwendigkeit, Urteile über Eignung und Leistung schriftlich zu fixieren, sie mit anderen Führungsebenen abzustimmen und mit Mitarbeitern zu besprechen, lässt sie ihre subjektiven Bewertungsmaßstäbe vergleichen und vereinheitlichen. Dies ist wesentliche Voraussetzung für Personalentscheidungen und Planungsmaßnahmen wie Versetzung, Beförderung, Weiterbildung und Leistungsentlohnung.

Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die aus unterschiedlichen Leistungserwartungen herrühren, können durch die Leistungsbeurteilung erheblich versachlicht und reduziert werden. Die Verfahren ermöglichen bessere Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, wenn Unterschiede zwischen Selbsteinschätzung und Vorgesetztenurteil in einem offenen Gespräch abgebaut werden. Auch der Personaleinsatz wird mit Hilfe der Leistungsbeurteilung verbessert. Mitarbeiter sollen nach ihren Leistungen, Fähigkeiten und Kenntnissen, Interessen und Motivationen **solche Funktionen wahrnehmen, deren Anforderungen ihrer Befähigung entsprechen**. Leistungen, die sie in diesen Funktionen erbringen, werden die wesentliche Grundlage für Anerkennung und zugleich für ihren weiteren Einsatz sein.

Führungskräfte erhalten durch „ehrliche“ Beurteilungen:

- eine positive Resonanz bei den eigenen Mitarbeitern;
- ein besseres Arbeitsklima, wenn alle Beteiligten wissen, wo es langgehen soll, wie sie besser zusammen-

arbeiten können, wie sie ihre Meinungen und Interessen einbringen können;

- eine höhere Arbeitsproduktivität im eigenen Betrieb, wenn die Mitarbeiterschaft zielorientiert und motiviert an die Aufgaben herangeht, weil sie die Ziele verabredet haben und bei Erfolg Anerkennung erwarten können.

Auswirkung auf das Unternehmen

Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die aus unterschiedlichen Leistungserwartungen herrühren, können durch die Beurteilung erheblich verschärft und reduziert werden. Die Verfahren ermöglichen bessere Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, wenn Unterschiede zwischen Selbsteinschätzung und Vorgesetztenurteil in einem offenen Gespräch abgebaut werden.

Die Personalpolitik wird immer stärker **eignungs- und leistungsgerecht** erfolgen, d. h. dass Mitarbeiter nach ihren Leistungen und ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, Interessen und Motivationen solche Funktionen wahrnehmen können, deren Anforderungen ihrer Befähigung entsprechen. Leistungen, die sie in diesen Funktionen erringen, werden die wesentliche Grundlage für Anerkennung und zugleich für ihren weiteren Einsatz sein.

Um eignungs- und leistungsgerechte Personalentscheidungen treffen zu können, müssen **den personalbearbeitenden Stellen Informationen zur Verfügung stehen** über:

- die Funktionen und ihre Anforderungen (Anforderungsprofil);
- die Mitarbeiter und ihre Befähigungen (Eignungs- und Befähigungsprofil);
- die Arbeitsergebnisse am derzeitigen Arbeitsplatz (Leistungsbeurteilung).

Informationen über Anforderungen von Funktionen können über Tätigkeitsanalysen erarbeitet werden. Einer Leistungsbeurteilung haftet – nicht nur aus gewerkschaftlicher Sicht – häufig eine unsoziale Vorgehensweise an. Um die Bedenken auszuräumen, haben manche Systeme soziale Regelungen z. B. für Behinderte eingebaut. So wird z. B. ein System praktiziert, in dem das Merkmal Mängel bei Schwerbehinderten nicht bewertet wird, wenn die Behinderung dies beeinflussen könnte.

In diesem Fall wird der Durchschnitt der Merkmale Güte und Einsatzbereitschaft zu Hilfe genommen. Für das Unternehmen ergeben sich aus der **Durchführung von Leistungsbeurteilungen vielerlei Vorteile**, wie z. B.

- Klima der Offenheit „reinigt die Luft“ (Offenheit im Einzelfalle ist nicht leicht, langfristig auf jeden Fall aber vorteilhaft für das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis).
- Aus den Beurteilungen lässt sich auch die Qualität der Beurteiler (Vorgesetztereignung) erkennen.
- Eine Bestandsaufnahme der Förderungswürdigkeit führt näher zum Ziel „Jeder am richtigen Platz“.
- Schriftliche Beurteilungen schränken das „Hochloben“ und das „Herunterdrücken“ ein. Der Ressortegoismus bei Vorgesetztenaktionen tritt zurück (denn: bewusst falsche Beurteilungen werden bei Versetzungen leicht offenbar).

Erfahren **Individuell** Kompetent International

„Wir schaffen
Transparenz.“

Business Intelligence Lösungen von MIK



Um eine zeitnahe Unternehmenssteuerung zu gewährleisten, benötigen Unternehmen Auskunft über alle unternehmensrelevanten Kenngrößen in Echtzeit. Schnelle Entscheidungen auf der Grundlage verlässlicher Informationen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um in schwierigen Markt- und Wettbewerbssituationen erfolgreich zu bestehen. Flexible Analysemöglichkeiten und Auswertungen bringen die notwendige Transparenz in die Unternehmensdaten.

Die Lösung von MIK für Geschäftsleitung - Controlling - Marketing - Vertrieb - Finanzen - Einkauf - Produktion und Entwicklung:

MIKsolution+ für Planung, Analyse und Reporting

- Individuelle, ganzheitliche Lösungen
- Hohe betriebswirtschaftliche Funktionalität
- Kurze Einführungszeit
- Geringer Schulungsaufwand
- Erfahrenes MIK-Beratungsteam
- Bereits bei mehr als 2.300 Unternehmen im Einsatz

MIK

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

- Arbeitsabläufe werden optimiert, Störungen vermindert und die „Spielregeln“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beurteilungsfähig gemacht.

Insgesamt wird die **soziale Kompetenz aller Führungskräfte** entscheidend verbessert, weil Mitarbeiter heute selbstbewusster und qualifizierter sind und in den Beurteilungsgesprächen große Führungsqualitäten vom Chef fordern.

Wenn die Aussage stimmt, „Menschen allein machen das Geschäft erfolgreich“, dann werden Führungskräfte dazu erzogen, durch eine verbesserte soziale Kompetenz die Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit der Mitarbeiter zu stärken und die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitsleistung der Unternehmensbereiche zu schaffen.

Und ganz entscheidend ist der durch transparente Beurteilungen erreichte Abbau von Ressortegoismus, „Burgenbau“ und Abschottung durch Informationsaustausch über Nachwuchspotenzial für Spitzen- und Führungsaufgaben. Wichtige „Leistungsträger“ verlassen nicht mehr das Unternehmen, weil sie zu wenig gefördert werden, sondern sie erhalten an anderer Stelle im Unternehmen Erfolgchancen, die es im eigenen Bereich nicht gibt. Eine Pflege und Förderung der Nachwuchskräfte ist ohne Leistungsbeurteilung nicht denkbar.

Zukünftige Entwicklung

Schon in der Vergangenheit sind viele Leistungsbeurteilungs- und Bewertungs-

verfahren zwischen den Tarifpartnern vereinbart worden. Ging es bisher den Gewerkschaften zumindest in den Tarifverträgen der alten Bundesländer darum, von den Arbeitgebern freiwillig gewährte übertarifliche Zahlungen regeln zu wollen und damit mitbestimmungspflichtig zu machen, hat sich die Situation in den letzten Jahren geändert.

Dies ist einmal darauf zurückzuführen, dass – nach einer Studie der Universität Erlangen – der Anteil der übertariflich entlohten Mitarbeiter seit 1993 von 61 % auf 46 % zurückgegangen ist. Die übertariflichen Leistungen lagen im Durchschnitt um 10,8 % über den Tarifverdiensten.

Die Entwicklung der Personalkosten schon innerhalb Europas hat dazu geführt, leistungs- und ergebnisabhängiger zu entlohnen. Die ganze Diskussion über Flächen- oder Firmentarife hat bewirkt, dass viele Firmen auch unter Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter maßgeschneiderte Systeme entwickelt haben, um Arbeitsplätze oder sogar den Bestand des Unternehmens zu erhalten. Auch die internationale Lohnpolitik wird verschiedentlich untersucht. Dabei stellen die Verfasser in einem Branchenergebnis den Zusammenhang zwischen Leistungspotenzial und tatsächlichen Stundenlöhnen fest.

Wir dürfen davon ausgehen, dass in den nächsten Jahren verstärkt Beurteilungs- und Bewertungssysteme praktiziert werden, die Auswirkung auf die Entgelte haben. Bei den Systemen selbst werden **Merkmale wie Kreativität und Flexibilität stärker in den Vordergrund treten.**

Andererseits werden sie auch unkompliziert gestaltet.

Eine Tendenz zu variabler und leistungsgerechter Vergütung wird besonders bei Führungskräften und Spezialisten zunehmen. Manche Firmen gehen sogar dazu über, die **Beurteilung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter** anzuwenden, was nicht unumstritten ist. Im Produktionsbereich nimmt der Prämienlohn zu, während der Akkordlohn aufgrund der Veränderungen weiter an Bedeutung verliert. In vielen Unternehmen werden darüber hinaus anstelle der bisherigen Fixvergütungen variable Entgelte gezahlt, die von den individuellen Leistungen abhängen. Dabei wird oft zwischen Routinearbeit, schwieriger Arbeit ohne Führungsverantwortung und Führungsaufgaben unterschieden. Der ganze Komplex Personalbeurteilung und Leistungsbewertung ist in Bewegung geraten. Dabei ist oft erstaunlich, mit welcher positiver Tendenz sich dabei die Arbeitnehmervertretungen engagieren. Wenn sich die konjunkturelle Entwicklung bessert, wird sicherlich die Diskussion über Gewinnbeteiligung und Belegschaftsaktien wieder aufleben (Zander/Schneider, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, Stuttgart, 5. Aufl. 2003, in russisch Obninsk). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	15	17	G	P	R





Dr. Edgar Thamm ist bei der LVA Thüringen als Geschäftsführungsreferent Controlling und Statistik (Controller) tätig

BENCHMARKING IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

von Edgar Thamm, Erfurt

1. EINLEITUNG

Eine funktionsfähige und gleichzeitig kostengünstige öffentliche Verwaltung ist ein wichtiger Standortfaktor, um im globalen Wettbewerb um Investoren bestehen zu können. Das ist ein Grund, dass die Bundesregierung in der Nachfolge des Programms „Schlanker Staat“ erneut ein Vorhaben mit dem Namen „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ aufgelegt hat.¹⁾ Ziel dieses Plans ist es, die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in Gang zu halten, um einerseits finanzielle Spielräume zu gewinnen und andererseits ein kunden- und qualitätsorientiertes Verwaltungshandeln flächendeckend umzusetzen.²⁾ Das Leitbild des „aktivierenden Staates“ zielt darauf ab, einen verwaltungsinternen Wettbewerb zu erzeugen, um die „Beste“, d. h. rechtmäßige und wirtschaftlich beste Lösung etablieren zu können. Im Verständnis der „Zweiten Moderne“³⁾ versteht sich die Verwaltung weniger als genereller Problemlöser für die anspruchstellenden Bürger. Vielmehr wird die Verwaltung als Organisator verstanden, der hilft, dass die Bürger selbst organisiert handeln können. Der Fürsorgestaat wandelt sich zum Gewährleistungsstaat.⁴⁾ Damit ändern sich die Anforderungen an die Verwaltungen und an die Binnenorganisation der Verwaltung. Damit wird das Verhältnis Bürger – Verwaltung neu thematisiert.⁵⁾

In den öffentlichen Verwaltungen werden deshalb vermehrt Wettbewerbsinstrumente⁶⁾ genutzt, um eine bürger-nahe, verwaltungseffiziente und trotzdem rechtmäßige Dienstleistung zu erbringen. Unter dem Begriff Bench-

marking⁷⁾ hat sich in den letzten Monaten ein neues Instrument durchgesetzt, mit dem sich die öffentlichen Verwaltungen gegenseitig vergleichen und bewerten können.

2. BENCHMARKING-THEORIE

Benchmarking ist im Jahr 1989 von Camp – natürlich in den USA – veröffentlicht und ausführlich beschrieben worden.⁸⁾ Mittlerweile findet sich eine relativ umfangreiche Literatur über dieses „neue“ Verfahren sowohl für die privaten Unternehmen als auch für die öffentlichen Verwaltungen.⁹⁾

2.1. Definition und Zielsetzung

In der Definition des Internationalen Controller Verein (ICV) wird Benchmarking als ein Analyse- und Planungsinstrument verstanden, „das einen Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem »Klassenbesten« der Konkurrenzanbieter und darüber hinaus auch Vergleich mit branchenfremden Unternehmen erlaubt. Es ist somit ein Prozess, der Methoden, Abläufe und Ergebnisse betrieblicher Funktionen einem oder mehreren anderen Unternehmen gegenüberstellt, um Rationalisierungs- bzw. Qualitäts- und Leistungssteigerungspotenziale aufzudecken.“¹⁰⁾ Idealtypisch hat das Benchmarking eine Ausprägung in Objekten, Dimensionen und Partnern.

Unter **Objekten** sind die **betrieblichen Betätigungen** zu verstehen, die miteinander verglichen werden sollen. **Dimensionen** sind die **Ausprägungen**, für die

Vergleichskennzahlen entwickelt werden, damit die Objekte bewertet werden können. Im Wesentlichen stehen dabei Kostensenkungs-, Rationalisierungs- und Vereinfachungseffekte im Vordergrund des Benchmarking. Es ist jedoch nicht zu übersehen, **dass auch ein Benchmarking zur Qualität und zur Kundenorientierung möglich ist.** Zielsetzung des Benchmarking ist es, **von anderen Unternehmen zu lernen.** Insbesondere mit der Übernahme von Lösungen aus anderen Unternehmen und deren Adaption im eigenen Unternehmen verspricht man sich eine deutliche Verbesserung der eigenen Wertschöpfung. Benchmarking erfolgt deshalb **besonders gerne mit branchenfremden Unternehmen**, weil man sich durch die Orientierung an deren „best practices“ einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen innerhalb der eigenen Branche verspricht. Benchmarking ist als eine fortwährende Aufgabe zu verstehen, weil sich die Geschäftspraktiken permanent ändern und die Unternehmen organisatorisch, stofflich und produktionstechnisch nicht stehen bleiben. Benchmarking setzt Freiwilligkeit bei den beteiligten Unternehmen voraus.

2.2. Nutzen des Benchmarking

Der Nutzen von Benchmarking ist mehrdimensional.¹¹⁾ Benchmarking

- ist ein einfaches und pragmatisches Verfahren;
- ist ein vereinfachender Vergleich zwischen unterschiedlichen Unternehmen;
- hilft, Erkenntnisse und Erfahrungen von anderen zu nutzen;

- d) ist ein weiches Instrument, um Veränderungen herbeizuführen;
- e) definiert Bestleistungen;
- f) hilft Leistungslücken im Vergleich zu anderen zu erkennen.

Neben dem unmittelbaren Nutzen für die Partner im Benchmarkingverfahren stehen noch vielfältige indirekte Vorteile, die sich jedoch die Teilnehmer am Benchmarking erarbeiten müssen. Insbesondere im Zusammenhang mit der Reduzierung der Fertigungstiefe und dem Outsourcing von Aufgaben stellt Benchmarking eine Methode dar, um die Wertschöpfungsprozesse in den Unternehmen neu organisieren zu können. **Benchmarking als Helfer zur Neuorganisation der Abläufe**, indem die Erfahrungen anderer Unternehmen genutzt werden.

2.3. Kritik am Benchmarking

Benchmarking erscheint als pragmatisches, einfaches Verfahren. Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass Benchmarking, wie fast alle Vergleichsinstrumente, nur ein begrenztes Wirkungsfeld hat. **Benchmarking**

- ➔ setzt die Bereitschaft bei den Teilnehmern voraus, das Unternehmen für fremde Augen zu öffnen;
- ➔ ist nicht geeignet, strategische Optionen zu entwickeln oder zu vergleichen oder zu bewerten;
- ➔ liefert nur dann gute Ergebnisse, wenn der ausgewählte Partner auch wirklich der Beste ist;
- ➔ ist eine „weiche“ Methode. Sofortige Kostensenkungen sind mit diesem Instrument nicht zu realisieren;
- ➔ setzt auf Überzeugen durch Bewerten – das gegenseitige Lernen steht im Vordergrund;
- ➔ verführt zum einfachen Kopieren von Lösungen anderer Unternehmen;
- ➔ verlockt die Anwender dazu, selektiv vorzugehen – nicht die gesamte Breite des unternehmerischen Prozesses wird betrachtet, sondern häufig wird nur ein Teilbereich herausgegriffen;
- ➔ erscheint als einfaches Verfahren – die notwendigen analytischen und zeitintensiven Vorarbeiten sowie die Bewertung der Ergebnisse werden vor Beginn gerne übersehen;
- ➔ blickt nur auf den Output – der Outcome („Tun wir die richtigen Dinge“) bleibt unberücksichtigt, weil er durch das Benchmarking nicht erfasst werden kann.

2.4. Vorgehensweise

Bei einem Benchmarking geht es im Wesentlichen darum festzustellen, wo die Unterschiede bei den definierten Vergleichsparametern zwischen den beteiligten Unternehmen bestehen. Im Prinzip entspricht das Procedere im Benchmarking dem Managementregelkreis (Planen – Entscheiden, Durchführen – Kontrollieren):

- ➔ Festlegen, welche **Objekte (Produkte, Prozesse, etc.)** und welche **Dimension (Kosten, Qualität, etc.)** untersucht werden sollen. Entsprechend statistische Unterlagen und betriebswirtschaftliche Kennzahlen gilt es zu erarbeiten und auf ihre Aussagefähigkeit zu bewerten.
- ➔ **Finden eines Benchmarkingpartners.** Effizient ist es, Vergleichsunternehmen auszuwählen, die nicht der eigenen Branche angehören; und man sich deshalb an den führenden Unternehmen orientieren kann, die in einzelnen Bereichen Spitze sind.¹²⁾
- ➔ **Auswahl des Datenmaterials.** An dieser Stelle müssen die Daten zwischen den Benchmarkingpartnern zusammengeführt und vergleichbar gemacht werden.
- ➔ **Feststellen der Unterschiede.** Die Ergebnisse der Daten werden verglichen und auf Plausibilitäten geprüft. Es werden die Unterschiede herausgearbeitet, die sich aus den Kennzahlen ergeben.
- ➔ **Analyse der Unterschiede.** Hier kommt es darauf an, Abhängigkeiten zwischen den jeweiligen unternehmerischen Strategien und den Ergebnissen zu finden. Die Unterschiede können z. B. darauf beruhen, dass bestimmte Strategien aus rechtlichen Gründen für das eigene Unternehmen nicht umgesetzt werden dürfen.
- ➔ **Festlegen der Veränderungsschritte.** Werden die Unterschiede als bedeutsam für das eigene Unternehmen erkannt, dann sind entsprechende Vorgehensweisen festzulegen. An dieser Stelle geht es darum, die Veränderungspotenziale zu benennen, Ziele festzulegen und Aktionspläne zu erstellen.
- ➔ Abrechnung, ob die definierten Ziele erreicht wurden.
- ➔ Durchführung eines neuen Benchmarking.

Sinnvoll ist es auch, das Benchmarking **entlang der unternehmerischen Wert-**

(schöpfungs)kette¹³⁾ oder entlang der betrieblichen Prozesse¹⁴⁾ (vom Kunden zum Kunden) laufen zu lassen. An der Wertkette bzw. in der Prozesssicht wird deutlich, dass je nach Auswahl der Objekte unterschiedliche Zielgrößen ausgewählt werden können. Die Verwendung der Wertkette, die auf Porter¹⁵⁾ zurückgeht, hat für das Verfahren mehrere Vorteile:

- ➔ In die Analyse werden die Bereiche einbezogen, die für das Unternehmen wertschöpfend sind.
- ➔ Auf grund der bereits üblichen Wertkettensicht sind die wertschöpfenden Unternehmensteile bereits identifiziert.
- ➔ Für die einzelnen Bereiche sind entsprechende Kosten-, Prozess- und Erlöskennzahlen bekannt.
- ➔ Unterschiedliche Fertigungstiefen und Outsourcingbereiche sind Größen, die für die Analyse der Benchmarkingdaten nicht ohne Einfluss sind und in der Wertkette sichtbar werden.
- ➔ Die Wechselwirkungen zwischen „unterstützenden“ (z. B. Personalverwaltung, Rechnungswesen) und „wertschöpfenden“ Aktivitäten sind für die Wertekette hinlänglich bekannt.

Ähnliche Vorteile bringt die Prozesssicht. Hier steht insbesondere die Kundenorientierung im Mittelpunkt. Ein Benchmarking entlang der wertschöpfenden Bereiche oder entlang der betrieblichen Prozesse hat den Vorzug, dass unmittelbar dort bewertet und verglichen wird, wo die Weichen für das (spätere) Unternehmensergebnis gestellt werden.

3. BENCHMARKING IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Benchmarking ist in der öffentlichen Verwaltung ein bereits bekanntes Verfahren.¹⁶⁾ Insbesondere auf kommunaler Ebene ist das zu Grunde liegende Prinzip im Rahmen der **Kommunalen Gemeinschaftsstelle** (KGSt) für die kommunalen Vergleichsringe bereits üblich.¹⁷⁾ Das Instrument Benchmarking passt zur Struktur der öffentlichen Verwaltung. Der fehlende Wettbewerb, die ausgeprägte Konsensbereitschaft, mit der Entscheidungen herbeigeführt werden, die relativ hohe gegenseitige Abhängigkeit der Mitarbeiter untereinander¹⁸⁾, die relativ hohe Arbeitsplatzsicherheit und die stark ver-

rechtlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Verwaltungsführung erfordern Reforminstrumente in der öffentlichen Verwaltung, die schnell Ergebnisse zeigen und den Beteiligten trotzdem Zeit lassen, diese Veränderungen auch umzusetzen¹⁹. Hierfür scheint Benchmarking ein ideales Instrument zu sein, weil **Benchmarking auf Lernen durch Vergleichen setzt**, weil es einen **künstlichen Wettbewerb anstößt** und weil es Zeit lässt für die Umsetzung²⁰. Somit erhalten die Reformer in den öffentlichen Verwaltungen ein Instrument in die Hände, mit dem schnell und ohne großen analytischen Aufwand die Situation der eigenen Verwaltung im Vergleich zu einer anderen aufgezeigt werden kann. Mit diesen Ergebnissen können danach, abgestimmt auf die Veränderungsbereitschaft, die erforderlichen Reformschritte im Konsens angegangen werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch trotz allem **der politische Wille, die Behörden für ein Benchmarking zu öffnen**. Ohne politischen Mentor wird es meist nicht gehen.

- Welche Objekte/Dimensionen sollen betrachtet werden?
- Wer sollen die Vergleichspartner sein?
- Welches Datenmaterial wird in welcher Qualität benötigt?
- Welche Unterschiede gibt es und wie erklären sie sich?
- Sind die Unterschiede für das eigene Unternehmen von Bedeutung?
- Welche Ziele sind für das eigene Unternehmen mit dem Benchmarkingergebnis verknüpft?
- Steht das Ergebnis des Benchmarking im Widerspruch zu den strategischen Zielen des Unternehmens?
- Vereinbaren von Aktivitäten und von Jahresplänen für die Umsetzung?
- Ist das Ziel, die Leistungslücken zu schließen, erreichbar?

Weiterhin sollte das Benchmarking nicht nur auf eine Dimension beschränkt bleiben. Aus der Balanced Scorecard Diskussion ist bekannt, dass die finanziellen Kennzahlen am Ende der betrieblichen Entscheidungskette stehen²¹. D. h., die

Ersten gibt die **kameralistische Haushaltsrechnung keine aussagefähige (Finanz-)Kennzahl** her. Zum Zweiten liegen die **Kostentreiber in der öffentlichen Verwaltung im Personalbereich, wie dies für Dienstleistungsbetriebe typisch ist**. Zum Dritten fehlt in der Regel nach wie vor eine professionelle Kosten- und Leistungsrechnung.

3. 2. Prozesskette in der öffentlichen Verwaltung

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen findet sich in der öffentlichen Verwaltung keine Wertschöpfungskette. Im klassischen Verständnis der öffentlichen Verwaltung schafft die Verwaltung keinen „Wert“. Die öffentlichen Verwaltungen unterliegen dem ökonomischen Minimalprinzip. **Die zu erledigenden Aufgaben müssen mit dem geringsten Aufwand durchgeführt werden** (Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit)²². Orientiert an der Aufgabe der öffentlichen

Ausprägung	Vorteile	Bedingungen
Benchmarking innerhalb der Verwaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Zielsetzungen • Datenerfassung ist leicht möglich • Vergleichbarkeit der Prozesse ist gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenstrukturen müssen bekannt • Nutzen (Output) der Aufgaben sollte „bewertbar“ sein
Benchmarking mit anderen Verwaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Zielsetzung ist vorhanden • Datenerfassung ist leicht möglich • Verwaltungsprozesse sind weitgehend identisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten- und Leistungsrechnung ist notwendig • Verwaltungsziele müssen quantifizierbar sein • Ablauforganisation muss bekannt sein • „Politischer“ Mentor ist notwendig
Benchmarking mit privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Blick in „fremde“ Arbeitsabläufe ist möglich • Andere Unternehmenskulturen werden erfahrbar • Alternativen werden sichtbar • Die Begrenztheit staatlichen Handelns wird deutlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliche Kennzahlen müssen erst erarbeitet werden • Unternehmensziele müssen abgestimmt werden • Erlöse und Kosten für die Produkte sind anzupassen

Benchmarking tritt im Vergleich zu den üblichen Verfahren (z. B. Organisationsuntersuchungen, Personalbedarfsermittlungen) in der öffentlichen Verwaltung als pragmatisches Verfahren auf, das scheinbar ohne aufwändige Untersuchungen durchgeführt werden kann.

3. 1. Vorgehensweise

Die Vorgehensweise unterscheidet sich in nichts vom theoretischen Modell:

sich finanziell auswirkenden Entscheidungen werden vorher in anderen Unternehmensbereichen getroffen. Aus diesem Grund sollte das Benchmarking mehrere Dimensionen umfassen. Insbesondere die **Dimensionen, in denen nur „weiche“ Kennziffern zu finden sind**, sind für das Betriebsergebnis wesentlich höher einzuschätzen als die Finanzzahlen. Die mehrdimensionale Sicht ist insbesondere für öffentliche Verwaltungen von besonderer Bedeutung. Zum

Verwaltung ist es jedoch möglich, **eine Prozesskette zu entwickeln**²³. Ausgehend vom Bürger, der mit einem Anliegen (Antrag) im Amt erscheint, läuft dieser Antrag durch die Behörde, um dann wieder beim Bürger zu enden (Bescheid).

Unwesentlich ist es dabei, ob der Bürger nun selbst aktiv wird (Antrag stellen) oder ob die Behörde auf Grund von rechtlichen Vorschriften selbst aktiv werden muss.

Idealtypische Prozesskette in einer Verwaltung:

Antragstellung Antragsaufnahme	Bearbeitung	Grundsatz- fragen	Entscheidung und Bescheid
-----------------------------------	-------------	----------------------	------------------------------

Immer ist der Bürger Anlass und Endpunkt verwaltungsmäßigen Handelns²⁶. Dieses „Prozessdenken“ ist in der öffentlichen Verwaltung nicht üblich. Traditionell wird eine Behörde nach aufbaustrukturellen Anforderungen gebildet. Nicht die Leistungserbringung steht im Vordergrund, sondern die „Rechtmäßigkeit“ des Verwaltungshandelns. Trotz aller bisherigen Reformbemühungen stehen nach wie vor die rechtlichen Aspekte, die sich insbesondere in der Aufbauorganisation einer öffentlichen Verwaltung zeigen, im Mittelpunkt. Die Prozessstrukturen sind der Aufbauorganisation nachgelagert und haben in diesem Verständnis nur die Funktion, die durch die Aufbauorganisation bedingten Leistungspotenziale auszuschöpfen.

Allerdings ist der Business Prozessansatz auch an den Verwaltungen nicht spurlos vorbeigegangen. Mehr und mehr verdrängt die Prozesssicht die Aufbauorganisation in der öffentlichen Verwaltung²⁶. Die Prozesssicht wird auch in der öffentlichen Verwaltung zum organisatorischen Strukturierungsmerkmal. Gleichzeitig rücken das „Leistungsergebnis“²⁶ und die „Kundenorientierung“²⁷ gleichwertig neben die „Rechtmäßigkeit“ des Verwaltungshandelns.

3. 3. Praktisches Beispiel

Ausgehend von der Erkenntnis, dass

- eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt werden kann,
- eine Prozesskette des Verwaltungshandelns darstellbar ist,
- Outputleistungen für die verschiedenen Prozessabschnitte vorliegen,

gibt es keine sachlichen Gründe, die gegen ein Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung sprechen.

Die Tabelle enthält Kennzahlen für eine öffentliche Verwaltung. Es wird eine Behörde insgesamt auf den Prüfstand im Benchmarking gestellt. Der gesamte Prozess vom Antragsingang bis zum Bescheid in allen Dimensionen wird betrachtet.

4. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND FUSSNOTEN

Ein Benchmarking kann in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich sein, um Transparenz und damit wirtschaftliches Verhalten zu erzeugen.

1. Ähnlich wie in der Privatwirtschaft ist zu erwarten, dass auch für die

öffentliche Verwaltung der Umbau der organisatorischen Strukturen von der Aufbau- hin zur Prozessorganisation erhebliche Rationalisierungsgewinne bringt.

2. Es ist notwendig, den Fokus im Benchmarking nicht auf den Besten, sondern auf die Prozessergebnisse in den Dimensionen bei den verschiedenen Vergleichspartnern zu legen. Der absolut Beste kann relativ gesehen sogar schlechte Ergebnisse haben. Ohne Prozesssicht wird dies jedoch nicht offenbar.
3. Benchmarking hilft nicht, strategische Fragestellungen für die Verwaltungen zu beantworten.
4. Das einfache Kopieren von Lösungen führt, wie zu beobachten ist, nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Die Vorteile der besten Lösung müssen auf die eigene Behörde übertragbar sein. Diskrepanzen ergeben sich häufig aus den unterschiedlichen Aufbau- und Ablaufstrukturen, die eine erfolgreiche Übernahme der favorisierten Lösung verhindert.
5. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, dass das Ziel der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns auf der gleichen Stufe wie die Ergebnis- bzw. Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit steht.
6. Benchmarking hilft nicht, eine änderungsunwillige Organisation umzugestalten.
7. Es ist für die öffentlichen Verwaltungen nicht zu übersehen, dass der Ein-

Beispiel einer einfachen Prozesskette in der öffentlichen Verwaltung:

Dimension	Antragsannahme	Bearbeitung	Grundsatzfragen	Entscheidung
Leistung	Variable Kosten je Antrag	Variable Kosten der Bearbeitung	Variable Kosten des Bereichs	Variable Kosten der Entscheidung
Bürger/ Kunde	Anzahl der Mitarbeiter, die für die Bürger direkt zur Verfügung stehen im Verhältnis zu Tsd. Bürger	Anzahl der Rückfragen an die Bürger, um Sachverhalte bearbeiten zu können	Anzahl der Mitarbeiter, die direkt mit dem Bürger Kontakt haben	Kosten, um den Bürger über die Entscheidung zu informieren
Mitarbeiter	Quote der Mitarbeiter, die für Bürgeranliegen direktarbeiten zu Mitarbeitern Gesamt	Quote der Sachbearbeiter im Verhältnis zu Mitarbeitern Gesamt	Weiterbildungskosten je Mitarbeiter des Bereichs	Quote der Mitarbeiter, die für Service zuständig sind.
Qualität	Anzahl der Bürger, die für ein Anliegen mehr als einmal vorsprechen müssen	Anzahl der internen Korrekturen während der Bearbeitung	Anzahl von rechtl. Sachfragen je Antrag	Anzahl von Widersprüchen gegen Bescheide/Erledigungen
Abläufe	Anzahl und Zeit der Prozesse	Anzahl und Zeit der Prozesse	Anzahl und Zeit der Prozesse	Anzahl und Zeit der Prozesse

satz des Benchmarking auf die Finanznot von Bund, Ländern und Kommunen zurückgeht. Benchmarking wird vielfach genutzt, um Begründungen zu finden für Stellenstreichungen und Einsparungen, und nicht um die Verwaltungen qualitativ zu verbessern.

8. Für die öffentlichen Verwaltungen ist es erforderlich, dass nicht nur die Verwaltungsspitze und die Mitarbeiter ein Benchmarking wollen. Im gleichen Maße ist es notwendig, dass die politisch Verantwortlichen (Gemeinde, Stadträte, Abgeordneten) ebenfalls bereit sind, ein Benchmarking zu unterstützen und die erforderlichen Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen für die Verwaltung zu ziehen.

- ¹ Vgl. die Homepage der Bundesregierung unter www.staat-modern.de vom 12.02.2004.
- ² Leistung lohnt sich doch – Benchmarking in der Bundesverwaltung, in: www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00072/ vom 12.04.2004.
- ³ Vgl. Giddens, A.: Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie, Frankfurt 1997.
- ⁴ Schedler, K., Proeller, I., New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien 2000, S. 31ff.
- ⁵ Die Schlagworte hierzu lauten: Risikobereitschaft, Selbstverantwortung, Flexibilität, Mobilität. Vgl. Sennett, R.: Der flexible Mensch. Berlin 1998; Beck, U., Bonß, W. (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne, Frankfurt 2001.
- ⁶ Reichard, Ch.: Wettbewerbs Elemente in der öffentlichen Verwaltung – Kommentierung aus wissenschaftlicher Sicht, in: K. König, N. Füchtner (Hrsg.): „Schlanker Staat – Verwaltungsmodernisierung im Bund“. Speyerer Forschungsbericht 183; Speyer 1998, S. 305-326.
- ⁷ Benchmarking scheint für viele Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden mittlerweile zum verwaltungsinternen Tätigkeitsstandard zu gehören. Vgl. www.staat-modern.de/Anlage/original_549767/Moderner-Staat-Moderne-Verwaltung-Benchmarking-Projekte-bei-Bund-Laendern-und-Kommunen.pdf vom 10.04.2004.
- ⁸ Camp, R.: Benchmarking München 1994.
- ⁹ Vgl. Walgenbach, P., Hegele, C.: Was kann der Apfel von der Birne lernen, oder wozu brauchen Unternehmen Benchmarking? Mannheim 1999. Bühner, R.: Gestaltung von Konzern-

zentralen: die Benchmarking-Studie, Wiesbaden 1996. Kreuz, W.: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen, Landsberg/Lech 1995. Mertins, K. (Hrsg.), Benchmarking: Praxis in deutschen Unternehmen, Berlin 1985. Für die öffentliche Verwaltung siehe die Internet-Adresse: www.olev.de/b/benchm.htm vom 12.03.2004.

- ¹⁰ Controller-Wörterbuch, hrsg. von International Group of Controlling (IGC), Stuttgart 1999, S. 8.
- ¹¹ Vgl. Patterson, J.: Grundlagen des Benchmarking: die Suche nach der besten Lösung. Wien 1996.
- ¹² Müller-Stewens/Lechner schreiben, dass sich XEROX beim Benchmarking im Rechnungswesen mit American Express, bei den Strategien mit Texas Instruments, bei der IT mit Deere & Company, bei der Technologieentwicklung mit Hewlett-Packard und bei der Produktion mit Fuji und Toyota misst. In: Müller-Stewens, G., Lechner, Ch.: Strategisches Management, 2. Aufl., Stuttgart 2003, S. 384.
- ¹³ Der Gedanke der Wert(schöpfungs)kette beruht darauf, dass bei Zerlegung des Unternehmens in einzelne strategische Aktivitäten, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennbar wird und damit besser gesteuert werden kann. Somit können die innerbetrieblichen Wettbewerbsvorteile gestärkt werden.
- ¹⁴ Aus der „business process re-engineering“-Diskussion ergibt sich, dass die Prozessgestaltung der betrieblichen Aufgaben die Produktivität erheblich steigern lässt. Vgl. Hammer, M., Champy, J., Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt 1994.
- ¹⁵ Porter, M.E.: Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, New York, 1985.
- ¹⁶ Vgl. www.staat-modern.de/Anlage/original_549767/Moderner-Staat-Moderne-Verwaltung-Benchmarking-Projekte-bei-Bund-Laendern-und-Kommunen.pdf / 12.04.2004.
- ¹⁷ Unter der Internetadresse www.ikonetz.de finden sich die entsprechenden Hinweise zu den Vergleichsringen. In der Praxis erscheinen die „Vergleichsringe“ jedoch eher auf Kennzahlenvergleiche hinauszulaufen.
- ¹⁸ Obwohl teilweise ein schlechtes Betriebsklima in den Ämtern und Behörden herrscht. Das Mobbing ist insbesondere in den öffentlichen Verwaltungen relativ hoch. Vgl. D'Amelio, R.: Mobbing. Ursachen – Therapie, in: www.uniklinik-saarland.de/

verwaltung/personalrat/mobbing.htm/ 22.04.2004.

- ¹⁹ Vgl. Mayntz, R.: Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 3. überarb. Auflage, Heidelberg 1985.
- ²⁰ Vgl. Hunziker, A.: Benchmarking als Lernprozess, in: www.jgk.be.ch/agr/d/gemeinden/gemeindevergleiche/pdf_doc_xls/Benchmarking%20Hunziker.pdf / 12.04.2004.
- ²¹ Aus dieser Diskussion ist bekannt, dass insbesondere die „weichen“ Faktoren die entscheidenden Hebel sind, um gute Unternehmensergebnisse erzielen zu können. Kaplan, R., Norton, D.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997; Horváth, P.: Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000.
- ²² Dieses Prinzip ist als ökonomisches Minimalprinzip in § 7 Bundeshaushaltsordnung (BHO) für die öffentlichen Verwaltungen festgeschrieben. Vgl. Gornas, J., Beyer, W.: Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung, Köln 1991, S. 41f.
- ²³ Best, E., Wedt, M.: Geschäftsprozesse optimieren, München, 2004. Steigende Serviceanforderungen der Kunden, betrieblicher Kostendruck und gestiegene Qualitätsansprüche fordern von den Unternehmen, die betrieblichen Prozesse beständig auf den Prüfstand zu stellen.
- ²⁴ Beispiele für Verwaltungshandeln sind z. B. Bauantrag stellen, Antrag auf Steuerrückerstattung, Antrag auf Führerschein, Klage vor Gericht.
- ²⁵ Vgl. Palkovits, S., Rössler, Th.: Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung, in: www.adoamt.com/downloads/Palkovits,%20Roessler_Prozessorganisation.pdf / 21.04.2004.
- ²⁶ Zumindest wird dieses Element im Rahmen des „Modernen Staates“ bzw. des „Aktivierenden Staates“ immer wieder von der Politik eingefordert. Vgl. die Homepage der Bundesregierung unter www.staat-modern.de vom 12.02.2004.
- ²⁷ Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung ist ambivalent. Weder sind die Gesetze entsprechend formuliert, noch ist der Begriff „Kunde“ für die Verwaltungen ausreichend fassbar formuliert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

14	15	31	S	L	T
----	----	----	---	---	---

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	23	31	T	L	A

SIX SIGMA

– neues Managementkonzept mit neuen Aufgaben für Controller?

von Matthias Schmieder, Köln

Von der Quality Excellence zur Business Excellence

Controlling beschäftigt sich mit der Erreichung von Zielen. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt dabei in der Bereitstellung der notwendigen Steuerungsgrößen. Dabei geht es vor allem um die Bereitstellung der notwendigen Zahlen, denn, wie bereits der britische Mathematiker und Physiker Lord Kelvin of Largs ausführt, ist anderes Wissen für den Empfänger unbefriedigend: „When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it, but when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind.“ (Popular Lectures and Addresses, 1891)

Rückschau

Die vergangenen zehn Jahre haben uns in diesem Bestreben erheblich weitergebracht, denn faktenbasiertes Management hat durch die Entwicklung von **Balanced Scorecard, Benchmarking, Target Costing** etc. wichtige Instrumente erhalten. Mit Balanced Scorecard ist es gelungen, strategische Ziele mit messbaren Kennzahlen zu operationalisieren. Dabei steht die Prozessorientierung zweifellos im Mittelpunkt. Die **Prozessorientierung und die Zerlegung der Prozesse in Teilprozesse und Prozessketten** hat fundamentale Wirkungen auf die Produktivitätssteigerungen. Jeder Controller muss sich täglich mit der Behauptung der Linienverantwortlichen auseinander-

setzen, dass ihr Geschäft nicht mit anderen vergleichbar ist – für viele Prozesse und Teilprozesse gilt das nicht. **Gerade der Vergleich mit den Besten – die Durchführung von Benchmarks – leitet erfahrungsgemäß oft dramatische Verbesserung ein.** Mit Target Costing bändigen vor allem deutsche Controller technikverliebte Entwickler, denn hierbei übernimmt das bezahlbare Produkt die Rolle der verbindlichen Orientierungsgröße. Die Instrumente zeigen deutlich die vorhandenen Defizite auf.

Für eine ganze Generation von Controllern war das Abschalten der Defizite ein großes Problem, weil sie nicht über das notwendige Instrumentarium verfügten. Seit Anfang der neunziger Jahre führen nun die aus Japan stammenden Methoden der kontinuierlichen Verbesserungen, wie Kaizen, KVP etc. in den Produktionsunternehmen zu bescheidenen, aber wichtigen Veränderungen in Produktion und Logistik. In überschaubaren Gruppen haben die Worker ihre eigenen Prozesse verbessert, wobei das Taylor'sche Konzept der Arbeitsteilung von Planung, Durchführung und Kontrolle teilweise aufgehoben wurde. Inzwischen sind diese Methoden allerdings ausgereizt.



Prof. Dr. M. Schmieder, Unternehmensführung und Controlling - Institut für Produktion, Fachhochschule Köln, University of Applied Sciences Cologne
m.schmieder@pt.fh-koeln.de

In den meisten Märkten herrscht langsames Wachstum, und Produktivitätssteigerung führt hier unweigerlich zu Entlassungen. Allerdings sind die Mitarbeiter immer weniger bereit, sich „selbst weg zu organisieren“. Ihnen fehlt das Instrumentarium, um weitere komplexe Probleme zu lösen. Diese beiden Probleme können mit Six Sigma „angepackt“ werden.

Was ist Six Sigma?

Six Sigma ist ein formalisiertes und systematisches Managementkonzept zur signifikanten **Verbesserung der Prozessqualität in einem Unternehmen**, wobei der Fokus auf Kosteneinsparungen und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Problembehandlung

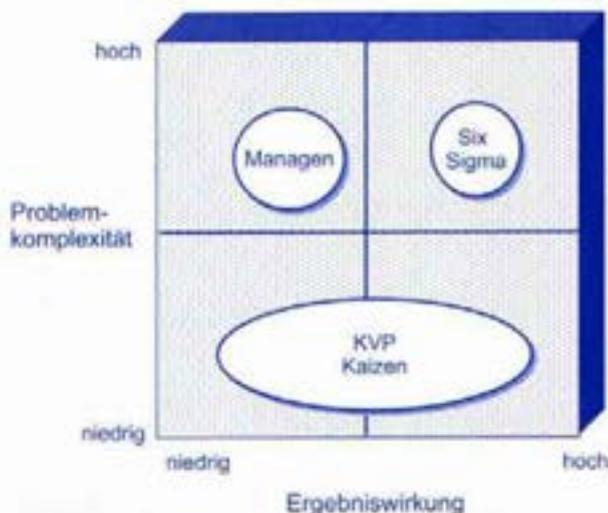


Abb. 1: Instrumente zur Problemlösung

	Sigma-Niveau	FpMM=DPMO	fehlerfrei [%]	Cost of Poor Quality [in % des Umsatzes]
nicht wettbewerbsfähig	2	308537	69	---
Durchschnitt zwischen 3 und 4	3	66807	93,3	ca. 25 – 40
	4	6210	99,38	ca. 15 – 25
Weltklasse	5	233	99,977	ca. 5 – 15
	6	3,4	99,99966	ca. < 1

Abb. 2: Kosten von schlechter Qualität

gelegt wird. Die Resultate werden im Rahmen von kleineren Projekten erzielt, deren Leitung und Durchführung Mitarbeiter übernehmen, die ein Six Sigma-Ausbildungsprogramm durchlaufen haben.

Six Sigma wurde Ende der achtziger Jahre von Mitarbeitern der Firma **Motorola** um **Dr. Mikel J. Harry** entwickelt und veröffentlicht. Dabei wurde das Qualitätsziel im Namen festgehalten: Six Sigma bzw. ein **Sigma-Niveau von 6** steht für **3,4 Fehler pro einer Million Möglichkeiten^{*)}**. Welche Bedeutung das Sigma-Niveau für das Ergebnis eines Unternehmens hat, zeigt Abbildung 2.

Schwache Prozessleistung erzeugt schlechte Qualität, die wiederum hohe Zusatzkosten erzeugt („Cost of Poor Quality“ = Kosten schlechter Qualität). Die meisten Unternehmen befinden sich auf einem Sigma-Niveau zwischen 3 und 4. **Das Ziel auf dem Weg zu einem Weltklasse-Unternehmen ist ein Sigma-Niveau von 6, also Six Sigma.**

Fast 1000 amerikanische Unternehmen setzen Six Sigma ein. Vor allem Großunternehmen vertrauen dieser Methode, um **Kosten zu senken und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen**. Etwa ein Viertel der 200 größten amerikanischen Unternehmen arbeitet mit Six Sigma. Die Erfolge bei GE, Motorola und Honeywell und vor allem die Protektion durch die Management-Ikone Jack Welch, der seine Erfolge bei GE größtenteils Six Sigma zuschreibt, wecken das Interesse der

^{*)} Eine (Fehler-)Möglichkeit kann ein Einzelteil bzw. ein Prozessschritt zur Herstellung eines Produktes sein. Die Einheit FpMM (engl. DPMO = Defects per Million Opportunities) wird verwendet, um die Qualität von Produkten und Prozessen verschiedenster Beschaffenheit und Komplexität miteinander vergleichen zu können.

deutschen Unternehmer. Knapp 100 Unternehmen setzen hier zu Lande inzwischen Six Sigma zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensprozesse ein – Tendenz steigend. Im vergangenen Jahr konnte der Autor dieses Beitrages im Rahmen einer Befragung bei Six Sigma-Anwendern eine ermutigende Zwischenbilanz ziehen.

Das Six-Sigma-Konzept

Grundlage des Six Sigma-Konzepts ist der Prozessansatz; d. h. **die Verbesserung eines Produktes oder eines Services wird stets über die Verbesserung des ihm zugrunde liegenden Prozesses angesetzt**. Obwohl in allen betrieblichen Bereichen Prozesse existieren (Entwicklung, Beschaffung, Logistik, Produktion, Verwaltung), wird Six Sigma bislang hauptsächlich **in den produktionsnahen Bereichen** eingesetzt.

Die folgende Grafik illustriert das Six Sigma-Gesamtkonzept:

Promotion durch das Top-Management

Gleich zu Beginn muss die Förderung des Konzepts zur Chefsache erklärt werden: eine Akzeptanz in der gesamten Belegschaft setzt die ständige Unterstützung durch das Top-Management voraus. Neben der Gesamtsteuerung muss die Geschäftsleitung als größter Verfechter von Six Sigma auftreten.

Personelle Infrastruktur

Die Umsetzung von Six Sigma benötigt eine spezifische Personalstruktur innerhalb der Organisation. Die Mitarbeiter und Führungskräfte, die für den Erfolg des Six Sigma-Programms sorgen, haben unterschiedliche Funktionen und Ausbildungen. Neben Vertretern des oberen Managements (fördern, steuern und überwachen der gesamten Initiative) werden qualifizierte Mitarbeiter aus dem mittleren Management eingebunden, die vollständig oder teilweise für Six Sigma-Aufgaben freigestellt werden.



Abb. 3: Komponenten des Six Sigma Konzepts

Für Projektmitarbeiter sind Defekte, Teile, Transaktionen, Nacharbeiten usw. relevante Größen; im Gegensatz zu der technischen Orientierung des mittleren Managements stehen im oberen Management finanzielle Kennziffern im Focus. **Der Abgleich von technischen und finanziellen Parametern ist deshalb eine wichtige Aufgabe des Controllers.**

Statistische Werkzeuge

Six Sigma bedient sich der bewährten statistischen Werkzeuge des Qualitätsmanagements. Die Notwendigkeit und Effizienz dieser Werkzeuge wird besonders deutlich bei Problemen, deren Ursachen und Lösungen äußerst komplex sind und damit eine systematische Analyse erfordern. Die Anwendung der einzelnen Werkzeuge im Projektablauf erfolgt nicht isoliert, sondern ist stets aufeinander und auf das Projektziel abgestimmt.

Projektmanagement

Das Six Sigma-Konzept impliziert Verbesserungen Projekt für Projekt. Das setzt neben der intensiven Projektarbeit auch ein straffes Projektmanagement voraus. Geeignete Projekte sind klar abgrenzbar, haben ein Volumen von mehr als 50.000 € (durchschnittlich 250.000 €), die Projektlaufzeit beschränkt sich auf maximal sechs Monate. Projektziele sind in Form von Kennzahlen eindeutig definiert. Zur Erreichung der Projektziele innerhalb eines festen Zeitrahmens ist ein formalisiertes Ablaufmodell (DMAIC) und ein umfassender Werkzeugkasten vorgegeben. Nach der Projektauswahl und -definition folgen Projektplanung und Anfertigung des Projektblatts.

Standardisierte Vorgehensmodelle

Optimierungsprojekte bestehender Prozesse werden nach der **DMAIC-Methode** durchgeführt:

Define Phase: Problem definieren und Ziele aufstellen

Measure Phase: aktuelle Prozessfähigkeit messen

Analyze Phase: tatsächliche Ursachen des Problems feststellen

Improve Phase: passende Verbesserung erarbeiten und umsetzen

Control Phase: Bestand der Verbesserung nachhaltig überwachen

Bei der Neuentwicklung bzw. -konzeption von Prozessen verwendet man **DFSS**, es steht für den Leitsatz „Design for Six Sigma“. DFSS wird auch dann eingesetzt, wenn Verbesserungen bestehender Prozesse durch die DMAIC-Methode ungenügend bleiben.

Als Ablaufmethode für **DFSS-Projekte** wenden viele Unternehmen „**DMADV**“ an: **Define Phase:** Projektziele und Nutzen für den Kunden definieren

Measure Phase: Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden bestimmen

Analyze Phase: kundenrelevante Prozess-Optionen analysieren

Design Phase: Prozess-Design nach Kundenanforderungen auslegen

Verify Phase: Absichern, dass die Prozessleistung die Kundenvorgaben erfüllt

Training

Das **Training für Black Belts** umfasst in der Regel vier bis sechs einzelne Schulungswochen, die über einen Zeitraum von bis zu einem halben Jahr abgehalten werden. Zwischen den Schulungswochen arbeiten die Black Belts an ihren ersten Projekten. Bis man „auf eigenen Beinen steht“ ist es sinnvoll, die Pilotprojekte unter der Anleitung externer Fachleute durchzuführen. Das Training umfasst ein breites Spektrum: statistische Werkzeuge, analytische Methoden, Projektarbeit, Personaleinsatz, Rahmenkonzept.

Six Sigma, Balanced Scorecard und Benchmarking

Six Sigma ist ähnlich wie Balanced Scorecard und Benchmarking ein Unternehmenskonzept des **Fact Based Management**: nicht Visionen, sondern Daten und Fakten bilden die Grundlage für Unternehmensentscheidungen.

Bei Balanced Scorecard werden die strategischen Ziele in Aufgaben für das operative Management übersetzt. **Synergien zwischen BSC und Six Sigma sind evident:** Six Sigma konzentriert sich in erster Linie auf die Bereiche, die zur Verbesserung der finanziellen Ergebnisse beitragen. Die Kundenorientierung führt im Six Sigma-Konzept dazu, dass ausschließlich deren Wünsche und Anforderungen die Qualitätsmaßstäbe definieren. Die Six Sigma-Maxime lautet: verbessere die Prozesse im gesamten Unternehmen durch überschaubare Projekte!

Motor aller Optimierungsprozesse sind kompetente und motivierte Mitarbeiter. Grundlage erfolgreichen Handelns ist zum einen die solide Six Sigma-Ausbildung der Projektleiter und zum anderen das Einbeziehen der gesamten Belegschaft. BSC stellt dem Management mit konkreten Kennzahlen eine Methode zur Konkretisierung der Maßnahmenplanung und -steuerung zur Verfügung. Six Sigma liefert die Zugkraft für die Umsetzung in Form von Projekten.

Benchmarking als Sprungbrett für Six Sigma

Benchmarking deckt durch den Vergleich mit Wettbewerbern Unternehmensschwächen auf und regt dazu an, von den Stärken anderer zu lernen. Durch die Aufdeckung dieser Potenziale ist der erste Schritt in Richtung Verbesserung getan. Als Bestandteil des Six Sigma-Instrumentariums kann Benchmarking innerhalb eines Projektes angewandt werden, um den „Status Quo“ zu ermitteln oder Alternativlösungen zu untersuchen. Die Frage ist, ob Benchmarking auch eine effiziente Methodik zur Lösung komplexer Probleme bereitstellt – Six Sigma tut dies.

Aus der zitierten Umfrage geht hervor, dass Six Sigma-Anwender sehr gute Erfahrungen mit Six Sigma als ertragssteigerndem QM-System bzw. Prozessverbesserungswerkzeug gemacht haben (Dusharme, Dirk, Six Sigma Survey, 2003) – Abb. 4.

Kostenrelation von Six Sigma

Die Protagonisten von Six Sigma, wie GE, Honeywell, u. a. sprechen von jährlichen Einsparungen in Milliardenhöhe. Die Einsparungen werden – ähnlich wie im Jahresabschluss – auf Jahreswerte umgerechnet. Vor allem in der Einführungsphase liegen die Kosten für die Einführung noch über dem Return on Investment. Jedoch steigt der ROI von Six Sigma-Projekten in den nachfolgenden fünf Jahren auf bis zu 600 Prozent.

Rolle des Controllers

Im Gegensatz zu anderen Management- und QM-Konzepten führt **Six Sigma zu unmittelbar messbaren finanziellen**

Erfolgreichstes Managementsystem

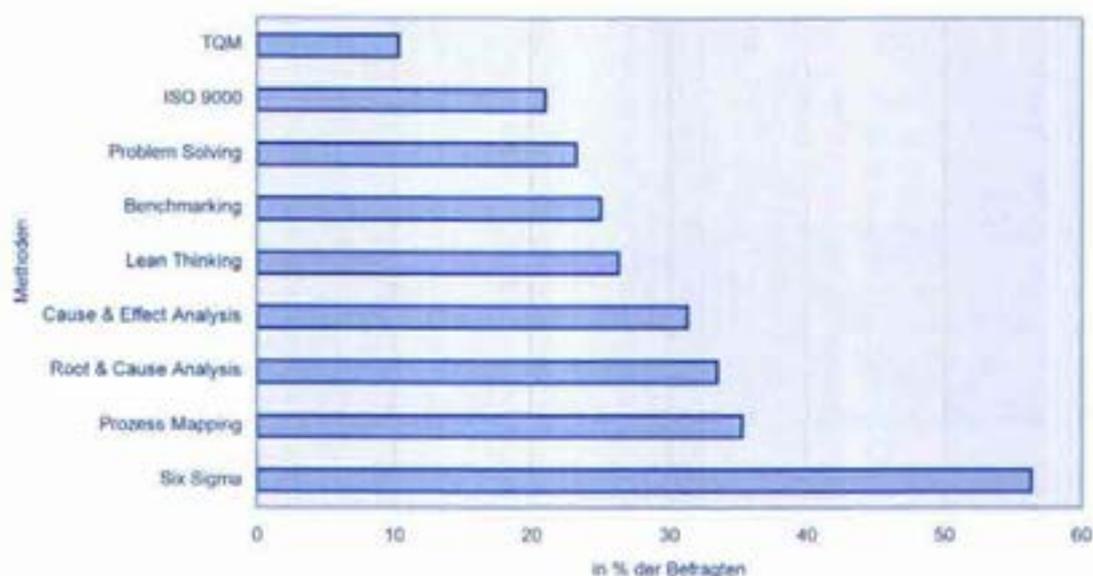


Abb. 4: Erfolgreiche Managementsysteme

Ergebnissen, bereits in der Einführungsphase werden oft Einsparungen erwirtschaftet, die eine Selbstfinanzierung des Ausbildungsprogramms gewährleisten. „What's the impact on the bottom line?“ bzw. „Was bleibt bei unserem Vorhaben 'unterm Strich' übrig?“ Dies ist die entscheidende Frage bei der Auswahl eines Six Sigma-Projekts. Nicht Qualität allein um der Qualität, sondern um der Verbesserung der Geschäftsergebnisse willen wird angestrebt.

Das stellt den Controller vor besondere Herausforderungen: er muss die finanziellen Ergebnisse zu Projektbeginn abschätzen, während des Projektverlaufs revidieren und nach Projektabschluss

(eventuell über einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten) verifizieren.

Innerhalb eines Six Sigma-Projekts übernimmt der Controller

- ➔ die Unterstützung des lokalen Managements (Champions) bei der Identifizierung von Einsparpotenzialen;
- ➔ die Übersetzung der geplanten Verbesserung durch das Projekt in finanzielle Ergebnisse, d. h. er unterstützt Champion und Projektleiter (Black Belts) bei der Aufstellung von Projektkennzahlen und der Kalkulation potenzieller Einsparungen zu Projektbeginn;
- ➔ die Klassifikation der Ergebnisse in direkte und indirekte Resultate;

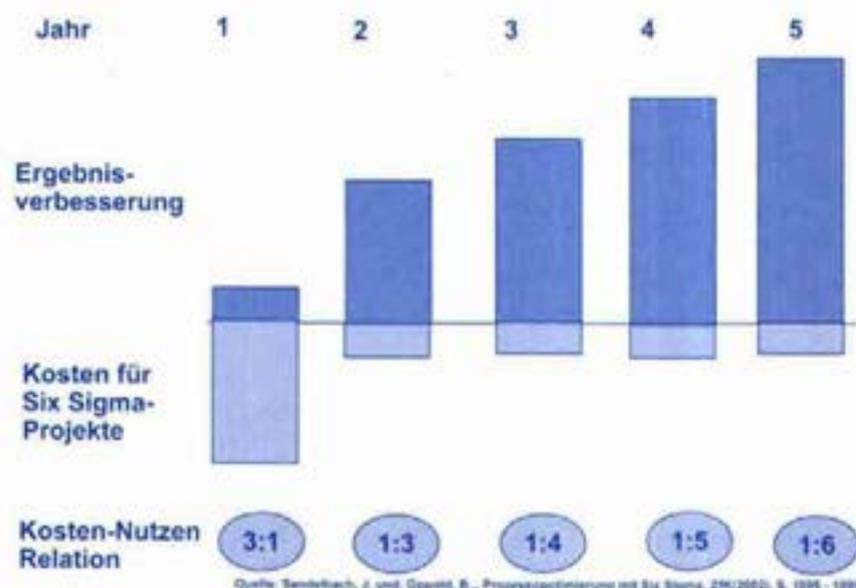
- ➔ die Revision der Kalkulationen gemeinsam mit dem Black Belt während des Projektverlaufs;
- ➔ die Verifizierung der Einsparungen und/oder Mehrerlöse bei Projektabschluss und über einen längeren Zeitraum hinaus;
- ➔ die Erstellung regelmäßiger Berichte hinsichtlich der Six Sigma Ergebnisse;
- ➔ die Berücksichtigung der direkten Ergebnisse in den Forecasts und Planungen.

Bei über 80 % der befragten Six Sigma-Anwender liegt die Verantwortung der Projektergebnisse beim Process Owner und/oder Black Belt. Um die Authentizität der finanziellen Ergebnisse zu gewährleisten, ist die Einbindung eines objektiven Experten – des Controllers – unbedingte Voraussetzung. Ohne die Unterstützung des Controllers besteht die Gefahr, dass die finanziellen Ergebnisse der Projekte nicht richtig eingeschätzt bzw. beim Abschluss in Frage gestellt werden.

In über 90 % aller untersuchten Six Sigma-Projekte ermittelt der Controller, allein oder zusammen mit anderen Projektverantwortlichen, die finanziellen Ergebnisse.

Kontrolle der Projekte in der Umsetzung

Nach der Improve-Phase und der Umsetzung der Verbesserungen werden die



Quelle: Sendeckel, J. und Goppert, B., Prozessoptimierung mit Six Sigma, 29/2002, S. 1095 - 1099

Abb. 5: Kosten-Nutzen-Relation von Six Sigma



Abb. 6: Aufgaben für Controller

In welchen Bereichen haben Sie bereits in Ihrem Unternehmen Projekte durchgeführt?



Abb. 7: Bereiche für Six Sigma Projekte

Verbesserungen in der Kontrollphase überprüft. Diese Phase wurde in den bisherigen Verbesserungs- und Problemlösungskonzepten häufig vernachlässigt. Amerikanische Unternehmen hingegen **bauen die Ergebnisverbesserungen bereits in den Forecast mit ein.** Bei der Berücksichtigung in Forecast und Planung muss der Controller sicherstellen, dass über Plan-Ist-Vergleiche die Verbesserungseffekte kontrolliert werden.

Neben den Auswirkungen auf die Ergebnisse sind auch die Veränderungen der Parameter, die zu Ergebnisverbesserungen führen, zu überprüfen, z. B. Fehler, Durchlaufzeitreduzierung, Abbau von Umlaufvermögen etc.

Viele Optimierungsergebnisse lassen sich auf andere Betriebsbereiche übertragen; ein guter Weg ist die Darstellung von Fallstudien im Intranet. Erfolgreiche Projekte haben erfahrungsgemäß einen Domino-Effekt und stoßen neue Verbesserungsprojekte an.

Berechnung der Ergebnisse

Die Projektziele beziehen sich meistens auf technische Kennzahlen (Ausschuss, Kapazitätsauslastung) und werden dann in monetäre Größen (Kosteneinsparung, Zusatzerlös) umgerechnet. Die Ergebnisse werden annualisiert, d. h. auf jährliche Einsparungen oder Mehrerlöse umgerechnet.

Zu Beginn des Projektes ist zu klären, **ob direkte und auch indirekte Ergebnisse dem Projektergebnis zugerechnet werden.** Direkte Ergebnisse (hard savings) des Projektes umfassen alle eindeutig buchbaren Zusatzerlöse bzw. Einsparungen: Senkung von Nacharbeit und Überstunden, Verringerung von Ausschuss, Reduzierung von Instandhaltungskosten, Ersatz von teuren durch günstige Teile, Einsparung von Einrichtungen und Anlagen, Verringerung des gebundenen Kapitals.

Indirekte Ergebnisse betreffen die Schaffung von **zukünftigen Einsparungs- bzw.**

Vermeidungspotenzialen bei Kosten, z. B. die teilweise Entlastung von Kapazitäten (Einrichtungen, Anlagen, Mitarbeiter); und berücksichtigt die Möglichkeit, diese Kapazitäten zum aktuellen Zeitpunkt anderen bzw. zusätzlichen produktiven Aufgaben zuzuführen. Andere indirekte Ergebnisse wie Imageverbesserung, Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind nicht unmittelbar messbar.

Mehr als die Hälfte der befragten Anwender berücksichtigt sowohl direkte als auch indirekte Ergebnisse als Projektergebnis. Ungefähr ein Drittel bezieht nur die direkten Ergebnisse in das Projektergebnis mit ein.

Mit Six Sigma Lücken schließen

Seit Wormaks (et. al) Vergleich der japanischen Automobilindustrie mit der amerikanischen und europäischen Anfang der Neunziger Jahre hat sich in Deutschland eine deutliche **Veränderung der Organisation der Veränderungsprozesse** eingestellt. Waren davor Verfahren, die in längeren Zeitabständen größere Veränderungen herbeiführten, üblich, standen von nun an Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung im Blickpunkt, wie KVP, Kaizen, Quality Circle etc.

Im Dekadenrhythmus wurden Rationalisierungen, Wert- und Gemeinkostenwertanalysen üblich, die Top down durch das Top Management in Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern entworfen und (teilweise) auch umgesetzt wurden. Problematisch war dabei vor allem, dass die Mitarbeiter in der Konzeptionsphase nicht einbezogen

wurden und im folgenden die neuen Konzepte in der Regel ablehnten und die Umsetzung blockierten.

Verfahren der kontinuierlichen Verbesserung umgehen diese Abwehrhaltung, indem sie die Mitarbeiter bereits in der Konzeptionsphase miteinbeziehen. Die Mitarbeiter entwickeln eigenständig in regelmäßigen Sitzungen die Verbesserungsmaßnahmen. Das schafft bei den Mitarbeitern ein hohes Maß an Zustimmung (Commitment) für die Vorschläge. Die Verfahren sind besonders für kleinere Prozesse geeignet, die eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufweisen.

Dass diese Verfahren in vielen Unternehmen mittlerweile ausgereizt sind, hat zwei Ursachen: die offensichtlichen Verbesserungsmaßnahmen sind umgesetzt worden. Größere Veränderungen, die eine gründlichere Analyse erfordern und über begrenzte Bereiche des Unternehmens hinausgehen, erfordern die sichere Beherrschung von effektiven Werkzeugen zur Verbesserung der Prozesse. Hier zeigt sich die Überlegenheit des Six-Sigma-Konzepts.

Auch im Six Sigma-Konzept spielen Teams, in denen die betroffenen Mitarbeiter aktiv werden können, von Anfang an eine entscheidende Rolle. Sie bekommen in gezielten Schulungen Werkzeuge „an die Hand“, mit deren Hilfe sie Messung, Analyse, Verbesserung und Controlling der Prozesse leisten können. Ausgesuchte Methodenfachleute übernehmen die Projektleitung für die Verbesserungsprojekte. Das Topmanagement gibt – im Rahmen der Balanced Scorecard – die Kerngrößen und Kennzahlen für die Verbesserung vor.

Die Verantwortung für Ergebnis und Umsetzung des Projektes liegt – ähnlich wie beim Controlling – nicht beim Projektleiter, dem Black Belt oder Green Belt, sondern beim Linienverantwortlichen (Prozess owner). Controller und Projektleiter haben eine unterstützende Funktion.

Die Projektauswahl erfolgt in Abstimmung von Topmanagement, Prozessownern und Methodenfachleuten (Black Belt und Green Belt). Wichtig ist hierbei die Übereinstimmung der operativen und strategischen Planung mit der Verbesserungsplanung. Der Zielsetzung von Balanced Scorecard folgend, müssen Planungsszenarien widerspruchsfrei in Vision und Strategie des Unternehmens integrierbar sein.

Werden Veränderungsprozesse solchermaßen organisiert, bleibt die ungeteilte Verantwortung für Konzeption, Commitment und Umsetzung der Maßnahmen bei den Linienverantwortlichen. Das hat entscheidende Vorteile: Weil die **Maßnahmen während des ganzen Projektes mit dem Linienverantwortlichen abgestimmt werden**, entstehen weder Kompetenz- noch Akzeptanzkonflikte bezüglich der vorgeschlagenen Änderungen. Unterstützt werden die Linienverantwortlichen, ähnlich wie im Controlling, durch Methodenfachleute, die das notwendige methodische Know-how einbringen.

Zukunft des Changemanagements / Literatur

So wie in den 70ern das Marketing und in den 80ern das Controlling in der Unternehmensorganisation institutionalisiert wurde, wird es in diesem Jahrzehnt mit dem Changemanagement geschehen.

Globalisierung und technische Veränderungen zwingen zu kontinuierlicher Anpassung der betrieblichen Organisation und Prozesse. Kaum ein Markt bleibt heutzutage von Preissenkungen verschont, die unmittelbar auf die Produktion und Lieferanten abgewälzt werden. **Permanenter Kostendruck jedoch erfordert eine stetige Produktivitätssteigerung**, die ohne einen Pool von Know-how-Trägern nicht zu bewältigen ist.

Benchmarking, Balanced Scorecard und andere Instrumente dienen dazu, Lücken und Schwächen im Betrieb aufzudecken – Changemanagement setzt dort an und führt es fort: Mithilfe der beschriebenen Verfahren kann die Verbesserung relevanter Prozesse gelingen und die Konkurrenzfähigkeit erhalten oder sogar verbessert werden.

Harry, Mikel; Schröder, Richard: SIX SIGMA-Prozesse optimieren, Null-Fehler-Qualität schaffen, Rendite radikal steigern, 1. Aufl. Frankfurt u.a. 2000

Lieber, Karin: Six Sigma in Banken, Konzept – Verbreitung – Anwendung, 1. Auflage, Frankfurt 2004

Magnussen, Kjell, u.a.: Six Sigma umsetzen, 1. Aufl., München-Wien 2001

Pande, Peter, u.a.: The Six Sigma Way: How GE, Motorola and other Top companies are honing their Performance, 1. Aufl. New York u.a., 2000

Pande, Peter, u.a.: Six Sigma erfolgreich einsetzen, Marktanteile gewinnen, Produktivität steigern, Kosten reduzieren, Landsberg/Lech 2001

Pyzdek, Thomas: The Six Sigma Handbook: A Complete Guide to Six Sigma, 1. Aufl. New York u.a., 2001

Rath & Strong's SIX SIGMA Pocket Guide, 34 Werkzeuge zur Prozessverbesserung, Köln 2002

Schmieder, Matthias: Bericht von der Six Sigma Konferenz an der FH Köln: Six Sigma in der Automobilindustrie, in: Automobil-Produktion, Januar 2003

Schmieder, Matthias: Vorsichtige Annäherung, Studie: Anwendung von Six Sigma in Deutschland, in: QZ 8/2003, S. 698-700

Schmieder, Matthias: Studie: Anwendung von Six Sigma in Deutschland, unveröffentlichte Studie im Jahr 2003

Schmieder, Matthias: Six Sigma in mittelständischen Unternehmen, Bericht in QM-Infocenter.de, Six Sigma Spezial 5. 1-7

Snee, Ronald D.: Dealing with the Achilles heel of Six Sigma Initiatives, in: Quality Progress 34 (2001) März, S. 66-72

Töpfer, Armin: Six Sigma Konzeption und Erfolgsbeispiele, Berlin u.a. 2003. ■



Abb. 8: Projekthierarchie



Dipl.-Kfm. Carsten Padberg



Dipl.-Wirt.-Inf. Thomas Kriete



Dipl.-Kfm. Thomas Padberg
tpadberg@bankbilanzanalyse.de

AUSWIRKUNGEN VON BASEL II

auf das Risikomanagement des Mittelstandes

von Dipl.-Kfm. Carsten Padberg, Meschede, Dipl.-Wirt.-Inf. Thomas Kriete und Dipl.-Kfm. Thomas Padberg, beide Paderborn

1. Einleitung

Basel II bleibt auch nach zahlreichen Veröffentlichungen ein vorherrschendes Thema. In Verbindung mit Basel II wird häufig die Gefahr einer Kreditklemme gesehen („Credit Crunch“), aber welche Folgen ergeben sich aus dem daraus abgeleiteten Rating-Erfordernis wirklich? Die Messung des Risikos der Geschäftstätigkeit ist für einen Mittelständler in zweierlei Hinsicht interessant. Welche Faktoren wirken auf ein Rating und damit auf die Risikokosten der Kreditnehmer einerseits und welche Erkenntnisse lassen sich andererseits im Sinne einer risikobewussten Unternehmensstrategie erzielen. Da Eigenkapitalgeber ein ungleich höheres Ausfallrisiko für ihr Investment tragen als Fremdkapitalgeber, ist der Aussagegehalt der Ausfallwahrscheinlichkeit und deren Ursachen von hoher Bedeutung für die Unternehmensleitung. Den mit dem Ratingprozess verbundenen Fragen wird im Folgenden nachgegangen, wobei der Bezug zwischen dem Rating und dem Risikomanagement in der Unternehmenssteuerung hergestellt wird.

2. Rating und Risiko in der Bankenwelt

Der Baseler Bankenausschuss verfolgt mit Basel II das Ziel, die alten starren

Regelungen von Basel I aus dem Jahr 1988 durch realitätsnähere Vorschriften zu ersetzen. Ein wesentlicher Aspekt von Basel II ist dabei die Eigenkapitalunterlegung von Krediten durch die kreditgebende Bank. Bislang mussten gemäß Basel I unabhängig vom spezifischen Risiko des jeweiligen Kreditnehmers alle Kredite durch die Bank mit pauschal 8 % Eigenkapital unterlegt werden.

Basel II ersetzt diesen Pauschalsatz mit einem tatsächlich mit dem Risiko eines Kreditnehmers zusammenhängenden Prozentsatz. Nach dem Standardansatz, nach dem die Ratings der Agenturen Standard & Poor's und Moody's zur Unterlegung herangezogen werden, liegt die Eigenkapitalunterlegung beispielsweise zwischen 1,6 % und 12 %.

Die **Beurteilung der Bonität der Kreditnehmer erfolgt durch das sogenannte Rating**. Dieses zeigt an, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass der Kreditnehmer jetzt und zukünftig in der Lage sein wird, seinen Verbindlichkeiten fristgerecht nachzukommen. Diese Bonität wird von Banken oder externen Ratingagenturen auf einer Skala gemessen, die z. B. bei den großen Rating-Agenturen von **AAA bis zu C bzw. D** reicht, während Kreditinstitute häufig die **Skala 1 bis 10** nutzen.

3. Wie wirkt Basel II auf die Kreditkonditionen?

Um die Auswirkungen von Basel II auf die Kreditkonditionen abschätzen zu können, muss man die Kalkulation eines Kreditzinses von Seiten einer Bank betrachten:

Risikoloser Zinssatz	(? marktgegeben)
+ Bearbeitungskosten	(? bankspezifisch)
+ Eigenkapitalkosten	(? aufgrund Basel II)
+ Risikokosten	(? abhängig vom Kreditnehmer)
= Kreditzins	

Der risikolose Zinssatz stellt die Basis für die Bepreisung eines Kredites dar, da er von einer Bank jederzeit am Kapitalmarkt erreicht werden kann, wobei die gleiche Laufzeit wie für den Kredit herangezogen wird. Solche risikolosen Kredite beinhalten keine Risikokosten. Somit ist für sie kein Eigenkapital vorzuhalten (weder nach Basel I noch nach Basel II) und Bearbeitungskosten fallen (beinahe) nicht an.

Dagegen fallen bei einem Kredit Bearbeitungskosten für die Kreditvergabe an (Kreditprüfung etc.). Zudem hat die Bank für den Kredit gemäß dem Risiko und den Eigenkapitalvorschriften Risiko- und Eigenkapitalkosten zu berechnen. Die Höhe der Risikokosten ist dabei unabhängig von den Regelungen von Basel I und Basel II. Sie ergibt sich aus der Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredites.

Geht man vom Standardansatz aus, so muss für schlechtere Schuldner zukünftig ein Eigenkapital von 12 % unterlegt werden. Bei angenommenen Eigenkapitalkosten von 15 %, diesen Wert geben die Banken selbst an, steigen die Kreditkosten durch Basel II maximal um 4 % (Differenz zwischen 12 % Eigenkapitalunterlegung nach Basel II und 8 % Eigenkapitalunterlegung nach Basel I) \times 15 % = 0,6 %. Der geringere Anteil von Fremdkapital zur Refinanzierung des Kredites ist dabei noch nicht einmal berücksichtigt. Somit sind die Auswirkungen von Basel II auf die Eigenkapitalkosten recht gering.

Tatsächlich sind es **die Risikokosten und nicht die Eigenkapitalkosten, die für eine Kreditverteuerung sorgen**. Risikokosten müssen von den Banken aber seit jeher in den Kreditkonditionen berücksichtigt werden, um einen adäquaten Zinssatz zu verlangen. Die aktuelle Verteuerung der Kreditkonditionen ist somit nicht auf Basel II zurückzuführen, sondern darauf, **dass in der Vergangenheit Kredite zu billig waren**. Eine aktuelle Untersuchung der Boston Consulting Group bestätigt dieses Ergebnis: „Firmenkundengeschäft ist Milliardengrab“ (Handelsblatt vom 25.11.2003, S. 21). Weltweit vernichtet das Firmenkundengeschäft danach rund 50 Mrd. €. Zutreffend stellt Ehlers fest, dass Basel II die Legitimation zur Rückführung von Krediten an den Mittelstand bietet (Ehlers, 2003, S. 11).

Die Instrumente für die Bestimmung der Risikokosten liegen Banken bereits seit langer Zeit vor. Rechtlich kodifiziert wurde die Notwendigkeit der Bonitätsmessung für die Kreditvergabe durch den § 18 KWG: „Ein Kreditinstitut darf einen Kredit von insgesamt mehr als 250.000 Euro nur gewähren, wenn es sich von dem Kreditnehmer die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, offenlegen lässt“ (§ 18 Satz 1 KWG).

4. Welche Implikationen ergeben sich aus dem Rating für die Unternehmen?

Generell muss es Ziel eines Unternehmens sein, die mit dem Geschäft verbundenen Risiken zu erfassen und deren Auswirkungen zu bewerten. Dies soll gerade mit dem Rating und dessen Aus-

wirkungen auf die Risikokosten in der Kreditvergabe bewirkt werden. Die Folgen von Risikokosten für die Kreditkosten sind schwerwiegend und können das Ergebnis eines Unternehmens stark belasten. Häufig haben gerade mittelständische Unternehmen geringe Eigenkapitalquoten und damit auch einen hohen Fremdfinanzierungsbedarf mit den zusammenhängenden Zinszahlungen. In der Diskussion wird dabei allerdings ein deutlich größeres Problem häufig übergangen: Das Risiko ist für einen Eigenkapitalgeber noch deutlich größer als für einen Fremdkapitalgeber. Somit muss ein Eigenkapitalgeber eine deutlich höhere Eigenkapitalrentabilität fordern als ein Bankkredit kostet. Eine Steuerung der Risikokosten ist somit aus Unternehmens- und insbesondere Unternehmenssicht nicht für die Bank notwendig, sondern insbesondere für die Eigenkapitalgeber selbst! Denn deren Risiko ist weitaus größer als das Risiko, das die Bank übernimmt. Im Endeffekt sind Fremd- und Eigenkapitalgeber an einer Bewertung der Ausfallwahrscheinlichkeit für Zinszahlungen auf ihr Investment interessiert. Damit sind das Rating und die Einflussgrößen, die darauf einwirken, sowohl für Fremd- als auch für Eigenkapitalgeber relevant. Die Ansprüche der Banken aus der Kreditkalkulation sind somit eng verbunden mit den Regelungen des KonTraG an das Risikomanagement. Danach müssen Unternehmen die mit ihrem Geschäft verbundenen Existenz gefährdenden Risiken in einem Risikobericht als Teil des Jahresabschlusses darlegen.

5. Stellgrößen im Rating

Ziel des Ratingprozesses ist die Zusammenfassung aller relevanten Unternehmensdaten zur **Abbildung der Ausfallwahrscheinlichkeit** in einer einzigen Kennzahl. Am bekanntesten sind hier die Ratings der Agenturen Standard & Poor's und Moody's, die aufgrund der Kosten allerdings nur für größere Unternehmen geeignet sind. Für das Gros des deutschen Mittelstandes werden die **Bewertungen der Banken in Form eines internen Ratings** entscheidend sein.

Ein Rating ist naturgemäß nur so gut wie die Daten, mit denen das Rating ermittelt wird. Nur wenn im Rating-Prozess die richtigen Unternehmensdaten eingesetzt

werden, kann am Ende ein der tatsächlichen Unternehmenssituation entsprechendes Rating herauskommen und damit die tatsächliche Risikosituation abgebildet werden. Dabei finden sowohl quantitative als auch qualitative Merkmale Eingang in das Rating. Als wesentliche quantitative Kennzahlen, die bei einzelnen Banken naturgemäß stark abweichen können, werden folgende Kennzahlen angesehen:

- Eigenkapitalquote,
- Gesamtkapital-Rentabilität,
- Umsatz / Betriebsleistungsentwicklung,
- Cash Flow,
- Liquidität / Finanzstruktur,
- Entwicklung ggü. Vorjahr / Zukunftsaussichten.

Mit diesen Kennzahlen soll die **Schuldendienstfähigkeit eines Unternehmens abgeschätzt werden**. Weitere, vor allem quantitative Kriterien, die Einblick in die jeweilige Risikosituation abhängig von Branche und Geschäftsfelder der untersuchten Unternehmen geben können, sind:

- Qualität und Attraktivität des Produktangebots,
- Vertriebsstärke / Vertriebskanäle,
- Marktstellung / Wettbewerbsdifferenzierung,
- Abhängigkeiten (z. B. von Kunden, Lieferanten),
- Mittel- und langfristige Branchenaussichten,
- Spezielle Risiken (z. B. technologischer Wandel).

Ergänzend spielen auch Faktoren, die sich im allgemeinen Geschäftsbetrieb bemerkbar machen, quantitativ aber nur unzureichend messbar sind, eine bedeutende Rolle bei der Rating-Einstufung. Diese umfassen im Wesentlichen:

- eine nachvollziehbare Strategie,
- Erfahrung, Führungsqualitäten,
- Nachfolgeregelung, Management,
- Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern (Forschung),
- Qualität des Rechnungswesens und Controllings,
- Beziehung zur Bank (z. B. Zahlungsverhalten).

Als Informationsinstrumente für das Rating werden Bilanzen, Quartalsberichte, BWAs, der Auftragsbestand, Investitionspläne, Segmentinformationen, Umsatz- und Ertragsprognosen oder auch Plan-

zahlen herangezogen. Diese Instrumente sollten für jedes Unternehmen zum Standard werden, um gezielte Steuerungsmaßnahmen auch ohne vorhandenes Controlling durchführen zu können.

Die Kennzahlen des Rating-Prozesses **haben sich aus Erfahrungswerten der Banken hinsichtlich der Kreditwürdigkeitsprüfung** ergeben und werden durch verschiedene Analyseinstrumente wie neuronale Netze, Diskriminanzanalysen usw. in Ratings überführt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass diese Kriterien den Risikograd in Bezug auf die zukünftig generierten Zahlungsmittelüberschüsse zur Bedienung der Fremdkapitalgeber aus Bankensicht abbilden können. Da Fremdkapitalgeber aber vorrangig vor Eigenkapitalgebern bedient werden, kann ein Zahlungsausfall an Kreditgeber nur auftreten (unter Vernachlässigung von Liquiditätsengpässen), wenn die Eigenkapitalgeber bereits auf eine Verzinsung ihrer Anlage verzichten mussten. Damit lässt sich die Ausfallwahrscheinlichkeit für die Ziele der Banken auch in die Zieldimension der Eigenkapitalgeber überführen. Vereinfacht drückt ein niedriges Rating damit die Wahrscheinlichkeit aus, dass Eigen- und Fremdkapitalgeber keine Zahlungen von der Unternehmung erhalten werden. Unternehmen können somit versuchen, diese im Rating-Prozess verwendeten Kennzahlen direkt so zu steuern, dass sie im Rating der Banken eine Verbesserung und damit auch eine Risikoreduzierung für ihre Investition erreichen. Der Zusammenhang zwischen der Risikoanalyse für Fremd- und Eigenkapitalzwecke ist damit offensichtlich. So nehmen die Kriterien des Ratingprozesses auch eine bedeutende Rolle im Risikomanagementsystem der Unternehmen ein.

Die Diskussionen über Basel II finden bei Nichtbanken zurzeit fast ausschließlich über die Auswirkungen auf die Kreditvergabe statt. **Im Endeffekt sollen Rating und Risikomanagement die gleiche Frage für unterschiedliche Zielgruppen beantworten.** Kriterien, die im Kreditvergabeprozess eine hohe Bedeutung haben und auf Unternehmensebene vorhanden sind, haben damit auch eine hohe Relevanz für die Eigenkapitalgeber. Sachgerecht müsste hier nach dem Rating für den Ausfall der Zahlungen auf

das Eigenkapital gefragt werden. Diese Fragestellung soll mit einem Risikomanagementsystem beantwortet werden, wobei die Anforderungen, die sich aufgrund eines Bankenratings ergeben, die Grundlage für ein solches System bilden.

Weiterhin sollte gefragt werden, welche Instrumente von Basel II bzw. des Bankrisikomanagements der Mittelstand für die Steuerung des eigenen Geschäftes heranziehen kann. Überträgt man das Bankgeschäft auf den Mittelstand, so lassen sich einige Gemeinsamkeiten finden.

Ausfallrisiken aus Forderungen steht eine Nichtbank genauso gegenüber wie eine Bank. Es fehlt im Mittelstand nur eine bewusste Steuerung dieses Risikos. Während Banken ihre Kreditnehmer durch ein Rating bewerten, unterbleibt dies im Regelfall bei Nichtbanken. Dabei sind die Risiken teilweise weitaus höher als bei Banken. Aufgrund der weitaus geringeren Zahl an Kunden sind Mittelständler einem höheren Klumpenrisiko ausgesetzt als Banken. Als Alternative zur eigenen Steuerung ist auch der Forderungsverkauf ein gangbarer Weg, durch den das Ausfallrisiko aus dem Unternehmen entfernt wird. Dieser ist zwar mit hohen Abschlägen auf den Nominalwert verbunden, dies ist allerdings auch als Preis für das Risiko zu sehen.

Marktpreisrisiken existieren nicht nur bei Banken, sondern auch bei Nichtbanken. Bei Währungsgeschäften lassen sich die Bankinstrumente direkt auf den Mittelstand übertragen, allerdings ist nur der geringste Teil des Mittelstandes mit Währungsgeschäften konfrontiert. Die Modelle zur Steuerung von Marktpreisrisiken wie das Value-at-Risk-Verfahren lassen sich aber auch direkt auf alle von Marktpreisen abhängende Positionen von Mittelständlern wie den Umsatz oder bezogene Leistungen anwenden.

Daneben ist aus Sicht der Eigenkapitalgeber die Ausfallwahrscheinlichkeit für eine Verzinsung ihres Investments von hoher Bedeutung. Das Rating in der Kreditvergabe lässt dabei Rückschlüsse über die Ausfallwahrscheinlichkeit für Zahlungen an die Unternehmenseigner zu. Maßnahmen, die der Reduktion der Ausfallwahrscheinlichkeit der Kreditgeber dienen, sind damit auch für Eigenkapitalgeber von Vorteil. Inwiefern diese aller-

dings auch eine Reduktion des Ertragspotenzials für die Eigenkapitaleigner bedeuten können, ist in diese Betrachtung mit einzubeziehen.

6. Zusammenfassung und Literatur

Basel II hat zu einer breiten Verunsicherung im Mittelstand geführt. Neben der bewussten Steuerung der von Banken als Rating-Kriterien herangezogenen Kennzahlen ist der Aufbau eines Risikomanagementsystems und die dadurch mögliche bewusste Steuerung der Risiken ein wichtiger Schritt zur Verbesserung der Unternehmenssituation. Dies ist vor dem Hintergrund der Konjunkturlage und der hohen Risikovorsorge der deutschen Banken seit 2001 ein möglicher Weg, Basel II als Chance zur Verbesserung der eigenen Situation zu begreifen.

Ehlers, Basel II/Rating: Die Hausaufgaben für Mittelstandsunternehmer und ihre Berater, Herne/Berlin, 2002

Gleißner: Wertorientierte Analyse der Unternehmensplanung auf Basis des Risikomanagements, in: Finanz Betrieb, 2002, S. 417-427

Kriete / Padberg / Werner: Zur Aussagefähigkeit der quantitativen Angaben in der Risikoberichterstattung, in: BBK, F. 12, S. 6655-6658

Lichtblau / Utzig: Finanzierungs- und Kostenstrukturen des deutschen Mittelstandes, in: Die Bank, 2002, S. 326-331

Padberg: Das zukünftige Kreditrating, in: NWB F. 21, S. 1431-1434

Padberg / Werner: Entstehungsgründe für einen „credit crunch“ und einen „capital crunch“, in: Sparkasse, Heft 11, 2003

Seidel, Controlling-Beispielheft 5 „Rating nach Basel II“, Offenburg 2003

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
15	25	37	G	F	

AKTIVER UMGANG MIT RATING



Roberto Belci, Direktor Firmenkunden bei der NEUEN AARGAUER BANK in CH-Brugg, E-Mail: roberto.belci@nab.ch



Heinz Steiner, Geschäftsführer der MIK AG für Management-Kommunikation in CH-Brugg, E-Mail: heinz.steiner@mik.ch

von Roberto Belci und Heinz Steiner, Brugg

Die neuen Eigenmittelvorschriften nach Basel II werden am 1. Januar 2007 in Kraft treten. Die Banken bereiten sich mit hoher Intensität darauf vor. Die Unternehmen tun gut daran, sich aktiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Es folgt ein Erfahrungsbericht aus der Schweiz.

Eine repräsentative Befragung des Seco (Staatssekretariat für Wirtschaft) – Seco, Herausforderungen im Dialog zwischen KMU und Banken, November 2003 – hat gezeigt, dass 53 % der KMU die Bewertungsmethoden der Banken als nicht genügend bekannt bezeichnen. Weiter zeigt die Studie, dass die Banken unzufrieden sind mit den Unterlagen, die die Kunden zum Kreditgespräch mitbringen. Eine transparente Informationspolitik beider Seiten ist sicherlich hilfreich und auch Voraussetzung, um die tragfähige Zusammenarbeit zu gestalten.

Das gegenseitige Vertrauen stärken

Ein offener Informationsaustausch kann nur dann stattfinden, wenn zwischen dem Unternehmen und der Bank ein Vertrauensverhältnis besteht. Es liegt am Kundenberater der Bank, aber auch beim Unternehmer, dies im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu erreichen. Eine Vielzahl von Informationen zwischen Bank und Unternehmen sind auszutauschen, soll das von der Bank ermittelte Rating die tatsächliche Situa-

tion der Unternehmung wiedergeben. Nur so können die relevanten Faktoren im Ratingprozess berücksichtigt werden. Offene Kommunikation und Vertrauen zwischen Bank und Kunde führen zu einer genaueren Einschätzung und können einen wichtigen Beitrag leisten, um das Rating zu optimieren.

Welche Fragen sind zu klären?

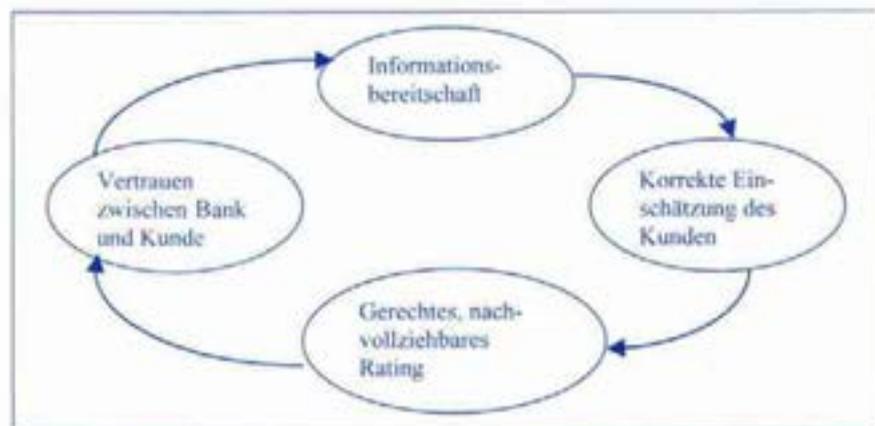
Um was geht es beim Kreditgeschäft? Diese Frage stellt sich die Bank zu Beginn. Es lohnt sich daher für ein Unternehmen, das Kreditgesuch sorgfältig vorzubereiten und entsprechend zu dokumentieren. Für die Kreditbeurteilung werden folgende Angaben benötigt: **Firma, Besitzverhältnisse, Management, Produkte und Dienstleistungen, Finanzen, bisherige und geplante Entwicklung der Firma, vorhandene Kreditlimite,**

Kreditzweck, allfällige Sicherheiten, Rückzahlungsvorstellungen.

Gewünscht sind nicht nur schriftliche Unterlagen, sondern auch persönliche Gespräche und Besuche am Domizil der Firma.

Die Aspekte des Ratings kennen

Als Bemessungsgrundlagen für das Kundenrating werden quantitative und qualitative Kriterien verwendet. Bei den quantitativen Faktoren handelt es sich um das Zahlenmaterial der Firma. Hier werden in erster Linie die Ertragslage, die Finanzierungskraft und die Bilanzsolidität beurteilt. Hintergrundinformationen helfen, die Zahlen besser zu verstehen und zu beurteilen, wie zum Beispiel: Wie werden die Vorräte bewertet? Wie haben sich allfällige stille Reserven im Jahresvergleich verändert?



Quantitative Faktoren = 2/3 des Ratings:
 Ertragslage: Umsatzentwicklung; Rentabilität, Cashflow-Marge
 Bilanzsolidität: Eigenfinanzierungsgrad, Anlagedeckungsgrad, Liquiditätsgrad
 Finanzierungskraft: Verschuldungsfaktor, Zinsdeckungsgrad

Die qualitativen Faktoren sind weiche, nicht direkt messbare, sondern beurteilbare Kriterien. Die qualitativen Faktoren beurteilen die Führungsstruktur, den Markt und das Rechnungswesen. Dieser Teil der Beurteilung ist nur mit einem Drittel gewichtet, aber er wirkt meist langfristig. Unternehmungen, die über eine gute Bewertung der qualitativen Faktoren verfügen, werden mittelfristig auch die quantitativen Zahlen verbessern können.

Qualitative Faktoren = 1/3 des Ratings:
 Management: Führung, Organisation, Nachfolgeregelung, Stellvertretung;
 Markt: Strategie, Marktchancen, Produkte/DL, Abhängigkeiten;
 Rechnungswesen: Budget, aktueller Geschäftsgang, Revisionsstelle

Verbesserung des eigenen Ratings: Wege und Möglichkeiten

Der Kunde sollte die quantitativen Faktoren nicht überschätzen und darüber die Softfaktoren vernachlässigen. Gerade

in diesen Faktoren stecken oft Verbesserungsmöglichkeiten, die rasch realisiert werden können. Rasche und effiziente Verbesserungen können in den folgenden Bereichen vorgenommen werden:

Quick Wins

- Budget erstellen und darüber informieren
- Anerkannte Revisionsstelle ernennen
- Jahresrechnung erfüllt nicht nur die gesetzlichen Minimalkriterien
- Soll/Istvergleiche quartalsweise oder halbjährlich
- Jahresrechnung innerhalb von vier Monaten nach Abschluss abliefern
- Keine Betreibungen
- von der Revisionsstelle bestätigte Informationen über stille Reserven

Selbst-Rating – Die Eigensicht des Unternehmens

Das Selbst-Rating haben wir zur Vorbereitung auf die Bankgespräche im Rahmen der jährlichen Abschlussbesprechung durchgeführt. Für das Selbst-Rating eignet sich das Muster vom Controlling-Beispielheft „Rating“ (Verlag für ControllingWissen, Offenburg und Wörthsee) ausgezeichnet (in der Schweiz allerdings ohne Berücksichtigung der

Rechtsform). Das Selbst-Rating wurde von jedem Geschäftsleitungsmitglied des Unternehmens durchgeführt und führte zu intensiven Gesprächen über die Selbsteinschätzung. In einer zweiten Runde wurden die unterschiedlichen Ergebnisse analysiert; und wir versuchten innerhalb der Geschäftsleitung, zu einer gemeinsamen Bewertung zu gelangen. Bei der verwendeten Rating-Checkliste handelt es sich um eine vereinfachte strategische Analyse (mit Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken). Wertvoll ist das Selbst-Rating, weil das Management die eigene Unternehmung durch die externe Brille betrachtet. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, werden Aussagen zu Fragen gemacht. Die **eigentliche Bewertung erfolgt nicht durch eine abstrakte Notengebung, sondern durch ein einfaches Festlegen auf die passende Aussage.**

Die finanziellen Rating-Kennzahlen werden aus dem eigenen Management-Informationssystem (MIS) ermittelt und die Rating-Ergebnisse werden ins MIS integriert. Neben der Brancheneinschätzung, den Markt- und Wettbewerbsbedingungen werden **noch folgende weiche Faktoren bewertet:** Die Qualität des Managements, die Prognose der Geschäftsentwicklung und die Beziehung zur Bank. Diese Faktoren werden gemäß ihrer Bedeutung gewichtet.

		Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	
Brancheneinschätzung						
Branchenwachstum	hoch, dynamisch, nachhaltig	gut, wachsender Markt	mässig, gesättigter Markt	kein positives Wachstum		2
Branchenrentabilität	hoch	gut	gering	eher schlecht, Verluste		1
Zukunftsaussichten	deutlich positiv	insgesamt positiv	durchschnittlich	schlecht, rückläufige Märkte		1
Markt- und Wettbewerbsbedingungen						
Marktanteil	Marktführer	einflussreich, starke Stellung	durchschnittlich, kein grosser Einfluss	gering		2
Konkurrenz	gering oder stark abnehmend	normaler Wettbewerb, gut positioniert	relativ stark, zunehmend	harter Preiskampf, Konkurrenz stark zunehmend		3
Marktvolumen	gross, hohe Nachfrage	gute Nachfrage	begrenzt, Überkapazitäten	gering		2
Potential des Marktes	stark zunehmend, gute Aussichten	zunehmend, Aussichten günstig	stagnierend, leicht rückläufig	rücklaufend, Überkapazitäten		2
Kundenabhängigkeit	unbedeutend, breite Streuung	gering, Kundenausfall ohne nennenswerte Folgen	mittelmässig, Kundenausfall noch verkraftbar	starke abhängig, über 50% Umsatz mit 2 Kunden.		3

Selbst-Rating zur Definition der Branche und des Marktes

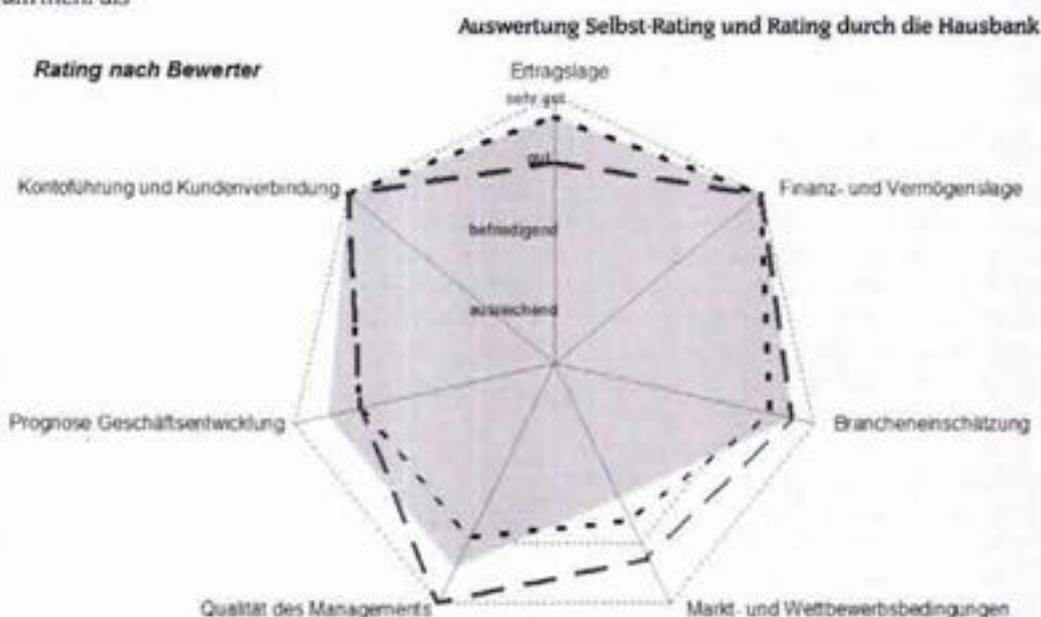
Im anschließenden Bilanzgespräch mit der Bank wurden die **Ergebnisse des Selbst-Ratings mit dem Bankrating verglichen**. Die unterschiedlichen Ansätze wurden offen gelegt. Dabei hat sich gezeigt, dass es für die Unternehmen bei einigen Punkten tatsächlich möglich ist, zu einem besseren Teilrating zu kommen (siehe **Quick Wins**). Wenn die Unternehmen bereit sind, bewertete Unterlagen wie Budget und Strategiepapiere den Banken zu überlassen, kann es das Rating-Ergebnis positiv beeinflussen. Je nach Risikoklasse führt die Verbesserung um eine Rating-Klasse zu einem um mehr als 100 Basispunkte besseren Ausleihungszins (100 Basispunkte gleich 1 % Zins) und reduziert damit die Zinskosten spürbar.

Ein fundierter Informationsaustausch ist die Grundlage für ein richtiges Rating. Die KPMG-Studie (KPMG-Studie, Rating als Kernstück von Basel II) zeigt, dass sich die Unternehmen in der Regel ihre Bonität gesamthaf besser einschätzen als der Bankberater. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn der Unternehmer oder die Geschäftsleitung sind von

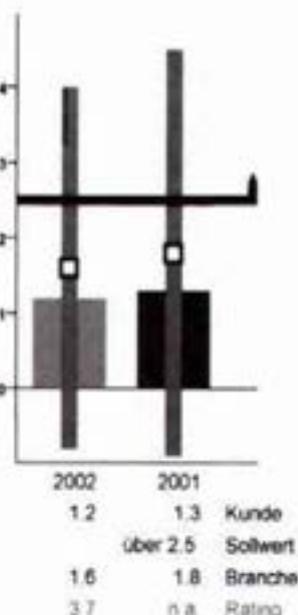
ihrem Vorgehen überzeugt und glauben an das Gelingen der Investitionsprojekte. Die Banken beurteilen Investitionsvorhaben nüchterner. Großbanken verfügen oft gar über wertvolle Branchenzahlen, die Investitionsentscheide untermauern können.

Die Ratings der verschiedenen Banken in der Schweiz sind nicht standardisiert. Die meisten sind aber vergleichbar aufgebaut und zeigen in ihrer Tendenz in die gleiche Richtung.

Interessant beim vorliegenden Beispiel ist, dass auch die Ertragslage, die eigentlich zu den „Hard-facts“ gehört, zu einer unterschiedlichen Bewertung zwischen dem Unternehmen und der Hausbank führt. Dies rührt daher, dass **beim Selbst-Rating die Kennzahlen zur Bewertung führen, beim Rating der Bank wird die Veränderung der Kennzahlen zum Vorjahr stärker gewichtet**.

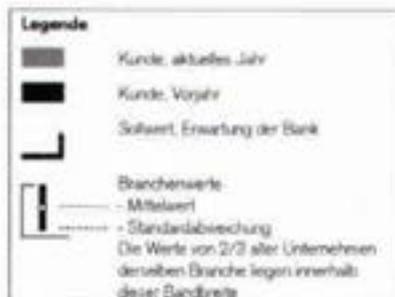


Zinsdeckungsgrad



Rating von Finanzkennzahlen

Das Rating der Finanzkennzahlen erfolgt auf einer kontinuierlichen Skala von 1 (bestes Rating) bis 4 (schlechtes Rating)



Rating-Auswertung der Bank mit Kundenkennzahl „Zinsdeckungsgrad“, Branchenmittelwerte und dem von der Bank erwarteten Sollwert für die Branche. Bei diesem Beispiel hat sich die Kundenkennzahl mit 1.2 gegenüber dem Vorjahr verschlechtert (1.3). Der Branchenmittelwert hat sich ebenfalls verschlechtert (1.6, im Vorjahr 1.8), die Standardabweichung zeigt, dass es innerhalb der Branche eine große Streuung gibt (von über 4 bis -1).

Die von den Unternehmen gelieferten Kennzahlen werden nämlich von den Banken für das Rating neu gerechnet. Hier bringt das Selbst-Rating keine Zeitersparnis. Der Nutzen liegt vielmehr im gegenseitigen, besseren Verständnis über die risikogerechte Rating-Beurteilung. Von großer Bedeutung war das Selbst-Rating außerdem für die strategische Beurteilung der Geschäftsleitung durch die externe Brille. Die Rating-Auswertungen wurden in das bestehende Management-Informationssystem integriert und bilden eine ideale Ergänzung zur Balanced Scorecard, die sich auf die interne Strategie-Umsetzung konzentriert.

Quellen: Controlling-Beispielheft 5, „Rating“ vom Verlag für ControllingWissen
Rating als Kernstück von Basel II, KPMG-Studie Herausforderungen im Dialog zwischen KMU und Banken, Seco

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	25	37	G	F	R

BASIC SCORECARD KANN IT-PROJEKTE VOR MISSERFOLGEN SCHÜTZEN

von Anja Simon, München

Das Mautsystem Toll Collect oder der Internet-Stellenmarkt der Bundesagentur für Arbeit sind nur die Spitze des Eisbergs. Auch viele andere Projekte im Bereich der Informationstechnik (IT) scheitern im ersten Anlauf oder erreichen nicht die geplanten Ziele. Verschiedenste Studien, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit den Erfolgsfaktoren von IT-Projekten auseinandersetzen, kommen zu dem Ergebnis, dass rund 75 % aller Vorhaben weniger als 50 Prozent der ursprünglich gewünschten Wirkung erzielen. Die Ursachen für diesen Zustand: Vor allem der Konzeptions- und Planungsphase von IT-Projekten wird oft keine ausreichende Beachtung geschenkt. Die Vorbereitungszeiten sind zu kurz, operativer Aktivismus herrscht vor – in der Hoffnung auf effektive Ergebnisse und Wirkungen. Ein Controlling mit klaren Konzepten, das sich auf eine Analyse und Dokumentation anhand der Basic Scorecard stützt, kann dagegen nachhaltig den Projekterfolg sichern.

1. Controlling ist mehr als nur Kontrolle

„Wenn Du einen Controller siehst, ist Dein Projekt anschließend um eine Million ärmer!“ Dieser Running Gag ist im Controllingbereich weit verbreitet. Zeigt er doch, in welche Ecke das „Controlling“ nach wie vor gedrängt wird. Nämlich in die Ecke der Kontrolle. Schade eigentlich, da durch diese Vorurteile **das riesen-große Potenzial des Controllings** glatt ignoriert wird. Denn eine Beschränkung

auf Kontrolle heißt, sich nur mit der Vergangenheit auseinanderzusetzen, Vergangenheitswerte abzugreifen und mit den aktuell erreichten Istwerten zu vergleichen.

Controller beschäftigen sich jedoch nur zur einen Hälfte mit diesen Vergangenheitswerten, die zweite Hälfte **gehört aber der Zukunft**. Genau hier setzt **das ganzheitliche Controlling** ein. Controlling beinhaltet also nicht anderes als die Steuerung und Beeinflussung von Projekten unter Nutzung von geeigneten Methoden und Werkzeugen. Dabei ordnet sich auch das Controlling dem übergeordneten Ziel der Unternehmung unter, nämlich die Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens und damit den Unternehmenswert insgesamt zu steigern. Controller verstehen somit nicht nur die Zahlen eines Projektes, sondern sehen auch, welche Unternehmensprozesse dahinter ablaufen bzw. zukünftig ablaufen müssen.

Der Schwerpunkt des Controlling liegt somit auf der möglichst ganzheitlichen



Dipl.-Ing. Dr. Anja Simon ist Senior Consultant bei Siemens Information and Communication Networks, berät Unternehmen zu Themen wie IT-Management, IT-Controlling und Wirtschaftlichkeit von IT-Projekten

Betrachtung der Auswirkungen dieser Prozesse und der mit ihnen verbundenen Projekte. Das Controlling umfasst insgesamt die Vorgänge von der Anforderungsdefinition und strategischen Projektselektion (in Abgleich mit der Unternehmensvision), der sich daraus ergebenden detaillierten Projektplanung, über die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Realisierungsbegleitung bis hin zur Überwachung der Projekte. Somit stellt das Controlling einen verarbeitenden sowie steuernden Teil des Regelkreises dar, der in Bild 0 abgebildet ist. In der Praxis lässt sich die Wirkung eines guten Controllings an der Erfolgsquote der Projekte messen.

2. IT-Projekte scheitern aus unterschiedlichen Gründen

Viele Projekte im Bereich der Informationstechnik (IT) erreichen nicht ihre ursprünglich geplanten Ziele oder scheitern sogar schon im ersten Anlauf. Verschiedenste Studien, die sich aus



Abb. 0: Projekt-Controlling-Regelkreis

unterschiedlichen Perspektiven mit den Erfolgsfaktoren von IT-Projekten auseinander setzen, stellen fest, dass rund 75 Prozent aller Vorhaben weniger als 50 Prozent der ursprünglich gewünschten Wirkung erzielen. 2003 kam eine Studie der Universität Oxford zu dem Schluss, dass **nur 16 Prozent der untersuchten IT-Projekte als erfolgreich einzustufen seien**. Eine ähnlich gelagerte Untersuchung attestierte nur drei von 500 Projekten, die Erfolgskriterien zu erfüllen. Die Kosten der Fehlschläge werden für die USA mit 150 Milliarden Dollar pro Jahr beziffert. In der EU bewegt sich der Schaden mit 140 Milliarden jährlich in der gleichen Größenordnung (vgl. Goltsch, 2004, online).

Die Ursachen für diesen beklagenswerten Zustand: vor allem der **Konzeptions- und Planungsphase von IT-Projekten wird oft keine ausreichende Beachtung geschenkt**. Die Vorbereitungszeiten sind zu kurz, operativer Aktivismus herrscht vor – in der Hoffnung, dass die gewünschten Wirkungen und Ergebnisse in der erforderlichen Effektivität schon eintreten werden. Das Formulieren konkreter Ziele und Erwartungen an die IT-Projekte wird oft auf die Phase der Realisierung und Umsetzung verschoben. Dabei wird ignoriert, dass gerade unklare Erwartungen nicht nur zu Irritationen in einer eindeutigen Konzeption eines IT-Projektes führen.

Kurskorrekturen können im Nachhinein nur unter wesentlich größerem Aufwand durchgeführt werden, als eine intensivere Vorbereitung und Konzeption an zusätzlichem zeitlichem Vorlauf benötigen würde. Wesentliche Ursachen für Probleme während der Projektrealisierung und auch in der Akzeptanz der Projektergebnisse können also zeitlich wesentlich weiter vorn liegen, nämlich in der Konzeptionsphase. Das Formulieren der konkreten Erwartungshaltungen und die richtige Konzeption haben bekanntermaßen einen direkten und entscheidenden Einfluss auf den Gesamterfolg eines Projektes.

Ausgangspunkt einer jeden Projekt-konzeption sind die Ursachen bzw. Gründe, die ein solches Projekt überhaupt erforderlich machen. Solche Ursachen oder **Gründe für neue IT-Projekte** finden sich beispielsweise in Weiterentwicklungen und Innovationen in der Informationstechnologie, in den Bedingungen

des Marktes oder in spezifischen Situationen in den Unternehmen selbst. **Beispiele dafür sind:**

- ➔ Änderungen in der Unternehmensstrategie,
- ➔ Änderungen in den Geschäftsprozessen und -abläufen,
- ➔ neue technologische Entwicklungen,
- ➔ wirtschaftliche Engpässe,
- ➔ Personalveränderungen im Unternehmens- bzw. im IT-Management,
- ➔ Änderungen in der Organisationsstruktur des Unternehmens oder in der funktionalen Rolle der IT-Abteilung (vom Cost- zum Profitcenter),
- ➔ Unzufriedenheit bzw. konkrete Beschwerden von interner oder externer Seite.

Letztlich geht jeder Investition im IT-Umfeld ein Auslöser, ein Treiber oder eine Veränderung voran. In der Reaktion auf diese Veränderungen stehen fast immer Fragen der Kosteneffizienz sowie Aspekte der Zukunftssicherung oder der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Mittelpunkt. Schon daran lässt sich die weitreichende Bedeutung ablesen, die die Konzeption und Planung von IT-Projekten besitzen.

Trotzdem wird der Konzeption meist zu wenig Beachtung geschenkt. So beschreiben viele IT-Manager für neu zu definierende Projekte individuelle Wege. Die spezifische Situation eines jeden Unternehmens scheint sich kaum durch ein allgemeingültiges Schema erfassen zu lassen, aus dem eine Handlungsanweisung für die jeweils erforderlichen und richtigen Projekte herausfällt. Unabhängige Hilfe versprechen tiefgreifende Beratungsangebote, die auf die unternehmensspezifische Situation zugeschnitten sind. Doch wem hilft es, wenn ein unabhängiger Experte nach einem halben Jahr Arbeit ein „Rundum-Glücklich“-Konzept unter Beachtung aller Extras abgeliefert, das aufgrund des dann verbrauchten Budgets kaum noch umgesetzt werden kann?

3. Basic Scorecard als umfassender Methodenrahmen

In der Praxis sieht außerdem die Situation häufig so aus: Auf Grund anstehender Veränderungen (wie beispielsweise oben beschrieben) wird oftmals von der Geschäftsleitung ein neues Zielszenario beschrie-

ben, in dem die Anforderungen an die IT des Unternehmens mehr oder weniger konkret formuliert sind. In einem sehr kurzen zeitlichen Abstand müssen dann die Maßnahmen identifiziert werden, die zur Realisierung des gewünschten Zielszenarios führen. Dabei muss die IT-Abteilung stets ihrer Aufgabe gerecht werden: nämlich effizient und wirkungsvoll die Strategie des Unternehmens unterstützen! Die Absprungsbasis für die Maßnahmen, die zum neuen Zielszenario führen sollen, stellt bekanntermaßen die unternehmensspezifische Ist-Situation in der IT dar. Das heißt, dass so schnell wie möglich eine Analyse der Ist-Situation im IT-Umfeld sowie der Bezug zur gewünschten Zielsituation erforderlich ist, um die erforderlichen Maßnahmen ableiten zu können.

Aber wie bekommt man diesen Überblick innerhalb kurzer Zeit? Und vor allem: Welche abgeleiteten **Maßnahmen sind die wirkungsvollsten** und somit zu priorisieren? Für eine solche Analyse gibt es eine Vielzahl von Methoden und Werkzeugen. Jede einzelne der Methoden hat ihr spezielles Anwendungsgebiet; meist reicht eine einzige Methode aber als alleiniges Werkzeug für eine komplexe Problem- oder Fallanalyse nicht aus. Außerdem sind viele der Methoden auf einen ein- oder zweidimensionalen Analyseblickwinkel ausgerichtet. Dadurch werden weitere, oftmals auch wesentliche Wirkungsrichtungen von erarbeiteten IT-Projekten ausgeblendet. Es ist darum sinnvoll, mehrere Einzelmethoden miteinander zu verknüpfen.

Einen solchen Methodenrahmen, der verschiedene, für eine umfassende Analyse und Maßnahmenableitung erforderliche Einzelmethoden zielgerichtet miteinander verknüpft, stellt die **Analyse „Basic Scorecard“** dar. Die standardisierte Vorgehensweise wurde von Siemens Information and Communication Networks (ICN) entwickelt und stützt sich dabei methodisch auf den bekannten **„Balanced Scorecard“-Ansatz**. Inzwischen wird die Analyse „Basic Scorecard“ von den Kundenberatern bei Siemens ICN als eine Dienstleistung zur Erarbeitung kundenindividueller Ansatzpunkte für den Einsatz und die Weiterentwicklung von IT-Lösungen angeboten.

Eine Analyse nach der Methodik „Basic Scorecard“ ermittelt in relativ kurzer Zeit und in sehr übersichtlicher Weise genau

diejenigen Maßnahmen, deren Wirkung und deren Budget-Bedarf die Vision und die Strategie des Unternehmens intensiv zu unterstützen vermögen. Dazu wird der Blick aus mehreren Perspektiven auf alle Strukturen der IT des Unternehmens gerichtet. Durch die **methodische Vorgehensweise in dieser Analyse wird es dem Anwender ermöglicht, unternehmensinterne Potenziale zur Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit sowie zur Kostensenkung zu identifizieren** und konkrete Maßnahmen für deren Umsetzung zu definieren. Dabei findet eine deutliche Abgrenzung zwischen Maßnahmen statt, die lediglich „dem Trend in der IT“ geschuldet sind, und solchen, die einen tatsächlichen Nutzen bzw. Mehrwert für das Unternehmen versprechen. Bild 1 veranschaulicht die fachliche Ausdehnung der Analyse.

4. Objektanalyse aus verschiedenen Blickwinkeln

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) resultiert aus der Erfahrung, dass die klassischen Finanzkennzahlen allenfalls eine Teilauskunft darüber geben, wie gut oder schlecht die Lage eines Unternehmens ist. Denn solche Zahlen sind Ergebniszahlen und weisen mithin in die Vergangenheit. Demgegenüber hängt die Zukunftsperspektive eines Unternehmens

in hohem Maß von Faktoren ab wie technische Innovationsfähigkeit, Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Kundenorientierung und Effizienz der innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse (vgl. Höfling, 2000, S. 31). Genau wie in der „Balanced Scorecard“ wird in der Analysemethode „Basic Scorecard“ das Analyseobjekt als systemische Einheit aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Dabei ist es das Ziel, die Intensität der verschiedenen Einflüsse auf das Analyseobjekt in Clustern zusammenzuführen und sie in Kennzahlen abbilden zu können. Dieses Clustern bringt zudem ein höheres Maß an Transparenz und Systematik in die verwirrend erscheinende Vielfalt von möglichen Kennzahlen.

Das Kriterium für die Einteilung der Perspektiven sind Leistungstreiber, auch kurz Treiber genannt. Ein Leistungstreiber ist ein Anlass, Auslöser oder Initiator, der bestimmte Maßnahmen oder Projekte veranlasst. Um ein gewisses Ziel in der Zukunft zu erreichen, muss sich ein Controller solcher Kennzahlen bedienen, die zukünftige Szenarien beschreiben. Über diese „Frühindikatoren“ werden zukünftige Effekte beschrieben, die durch Maßnahmen bzw. Projekte in einem Unternehmen entstehen. Die Ausführung dieser Maßnahmen schlägt sich schließlich in einer Veränderung der Messgröße(n) für eine oder mehrere Kennzahlen nieder.

Die Analyse „Basic Scorecard bezieht dabei (genau wie die „Balanced Scorecard“) sowohl quantitativ messbare als auch qualitativ beschreibbare Kennzahlen ein. Zu den quantitativ messbaren Kennzahlen gehören in erster Linie die finanziellen Messgrößen, aber auch Messgrößen mit anderen Maßeinheiten, z. B. Zeit- oder Mengeneinheiten. Qualitative Kennzahlen sind dagegen nicht über Einheiten messbar, sondern unterliegen entweder der Einschätzung des Beurteilers oder sie werden als ein Verhältnis zu anderen Messgrößen bzw. Sachverhalten dargestellt. Qualitative Kennzahlen machen häufig solche Sachverhalte sichtbar, die aus den üblichen Betriebs-(mess-)daten nicht sofort zu erkennen sind, z. B. Zufriedenheitsgrade oder auch die Integrationstiefe von Applikationen in einzelnen Prozessen.

Somit werden anhand von qualitativen Kennzahlen auch solche Einflussfaktoren in die Analyse „Basic Scorecard“ aufgenommen, die zwar nicht unmittelbar in Euro und Cent messbar sind, die aber einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität und damit auf indirektem Wege auch auf die monetären Größen haben. Dabei handelt es sich um die treibenden Faktoren für zukünftige Leistungen bzw. Ergebnisse wie beispielsweise **Handhabbarkeit, Akzeptanz oder Integrations-tiefe** von Applikationen, für die es zu

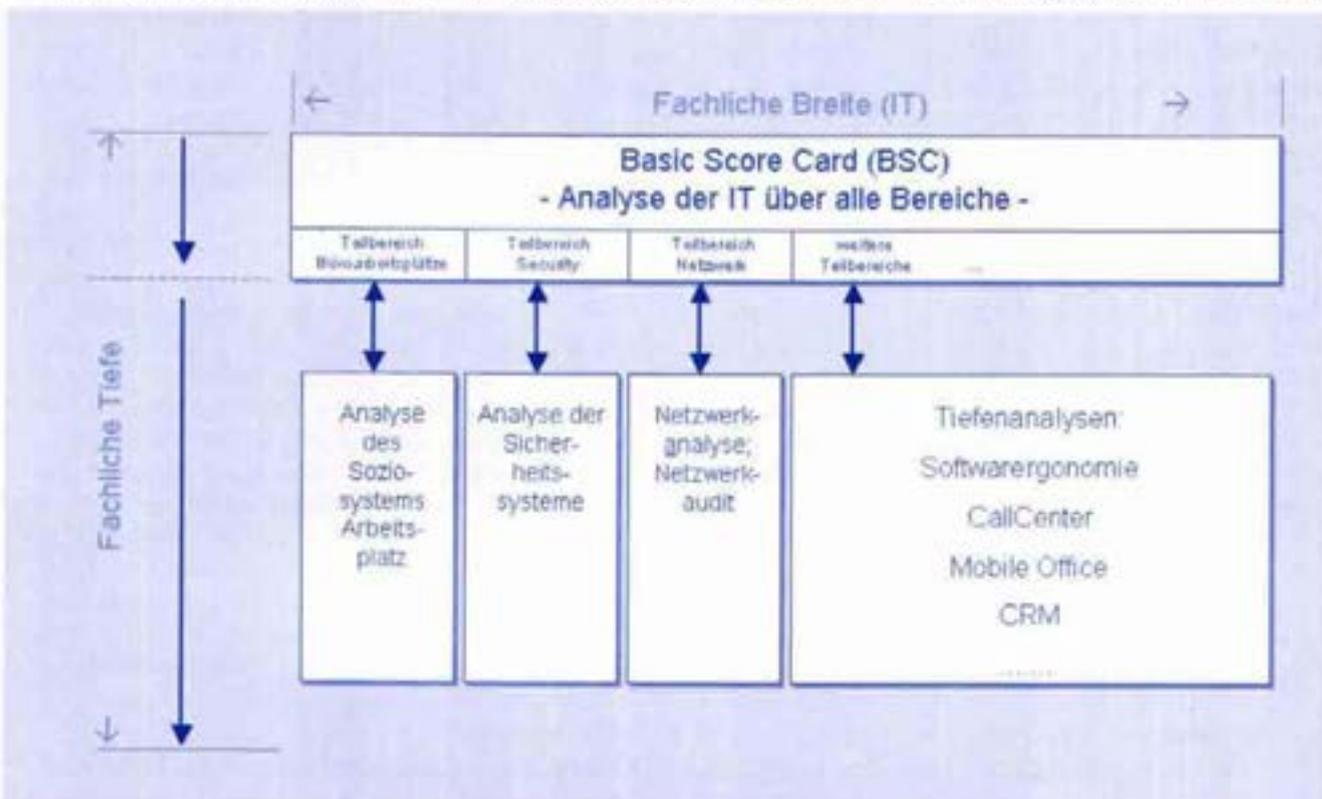


Bild 1: Die I&K-Potenzialanalyse

einem späteren Zeitpunkt wieder eine monetäre Ableitung und Darstellung geben kann. Qualitative Kennzahlen werden deshalb auch **strategisch-diagnostische Kennzahlen** genannt. In der Analyse „Basic Scorecard“ werden überwiegend solche qualitativen, strategisch-diagnostischen Kennzahlen ohne Einheit verwendet.

Um aus der Analyse möglichst konkrete Aussagen ableiten zu können, findet in einem breit angelegten Überblick zunächst die Darstellung der Ist-Situation der IT-Umgebung statt. In Übereinstimmung und Abgleich mit dem gewünschten Zielszenario und der Strategie des jeweiligen Unternehmens wird dann der Zielzustand für jeden einzelnen Analysepunkt erarbeitet und formuliert. Bild 2 zeigt das Ergebnis einer solchen Analyse.

Für die **Ableitung und Festlegung von Maßnahmen** sind prinzipiell drei Eckpunkte absolut ausschlaggebend:

- die Ausgangssituation, von der aus die Maßnahme greifen soll;
- der Zielpunkt, wohin die Maßnahme führen soll;
- sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Umsetzung der Maßnahmen.

Voraussetzung für eine Prüfbarkeit der Zielerreichung ist ihre Messbarkeit.

Während Zielbildung und Zielanalyse lediglich eine qualitative Beschreibung der Ziele liefern, werden im Rahmen der Zielbewertung die gebildeten Ziele mit messbaren Kriterien versehen und somit weitestgehend operationalisiert. „Maßnahmen“ sind dann operational, wenn sie bezüglich ihres Inhaltes, ihres Zeitrahmens und ihrer Erfüllungseckwerte eindeutig messbar und bestimmbar sind. Diese Operationalisierung wird mit der kurzen Formel „SMART“ (Spezifisch, Messbar, Aktiv beeinflussbar, Realistisch, Terminiert) dargestellt. Auf der Basis von Eckdaten nach dieser Formel werden in den nächsten Schritten die Maßnahmen aus dem Potenzial zwischen Ist- und Ziel-situation mit steuerbaren Parametern versehen. Diese sind Grundlage für eine genaue Budget-Bestimmung.

Die aus der Analyse ermittelten Potenziale der einzelnen Kennzahlen und die **daraus abgeleiteten SMARTEN Maßnahmen** müssen in ihrer Umsetzung überwacht bzw. kontrolliert werden. Jede der ermittelten Maßnahmen ist in sich ein Projekt, das ein entsprechendes Projektcontrolling (Maßnahmencontrolling) erhalten muss. Mit diesem letzten Teilschritt des dargestellten Regelkreises wird eine immer wieder auftretende Lücke geschlossen, nämlich der **Abgleich des Projektergebnisses mit den ursprünglich gestellten Anforderungen** und mit

dem Zielszenario. Mit dieser Rückkopplung wird ein Prozess geschaffen, der das Sammeln von Informationen, das Prüfen der Strategien, die Reflexion und die eventuell notwendige Anpassung beinhaltet.

Die aus der Maßnahmenliste abgeleiteten Projekte erhalten über die Kennzahlen zur Bewertung der Ist- und Zielzustände die Parameter, an denen die erfolgreiche Umsetzung und Wirkung der Projekte gemessen werden kann. Da diese Kennzahlen von den beteiligten Personen gemeinsam bewertet werden, lassen sich die eingangs skizzierten Probleme in der Anforderungs- und Konzeptphase durch die Analyse „Basic Scorecard“ wesentlich verringern.

In der Ergebnisauswertung der umgesetzten Maßnahmen und Projekte wird deutlich, ob die avisierten Ziele durch die Projekte erreicht wurden und in welcher Qualität. **Hier gibt es drei verschiedene Varianten:**

- Sind die Maßnahmen und Projekte in der vereinbarten Güte durchgeführt worden und haben sie letztendlich das Potenzial zwischen Ist- und Zielzustand der zu beeinflussenden Kennzahl um den gewünschten Anteil verringert, so entspricht das Projekt der operativen Umsetzung der Erwartungen an das Projekt und somit der Strategie.

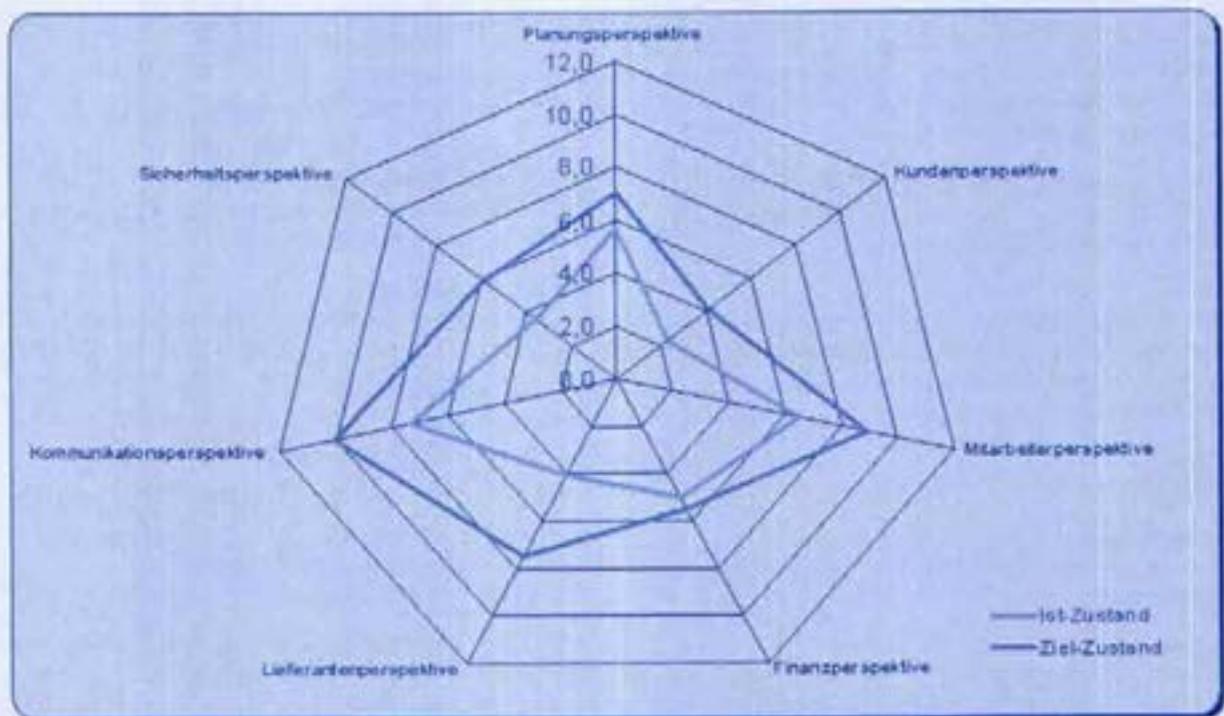


Bild 2: Ziel-/Ist-Vergleich in den Scorecardperspektiven

- Die Maßnahmen und Projekte sind nicht in der entsprechenden Güte durchgeführt worden und haben daher das Potenzial zwischen Ist- und Zielzustand der zu beeinflussenden Kennzahl nicht um den gewünschten Anteil verringert. Hier setzt das klassische Projektmanagement und -controlling zur Ursachenforschung an.
- Sind die Maßnahmen und Projekte in der vereinbarten Güte durchgeführt worden und haben sie das Potenzial zwischen Ist- und Zielzustand nicht um den gewünschten Anteil verringert, so entsprach die abgeleitete Maßnahme nicht der Erfüllung des Zielszenarios. Entweder hat das Projekt die entsprechende Kennzahl nicht in deren Wesentlichkeit getroffen oder die Kennzahl ist nicht der kritische Erfolgsfaktor für den jeweiligen Treiber. An dieser Stelle muss das Projekt oder die entsprechende Kennzahl überarbeitet werden. Dieser Punkt sollte jedoch durch eine intensive Vorarbeit mit der „Basic Scorecard“ gar nicht erst eintreten.

Diese drei Varianten bieten dem Controlling die Chance, im nächsten Schritt des Regelkreises aus Bild 0 zum Aus-

gangspunkt „Strategische Projektselektion“ und „Detaillierte Projektdefinition“ zurückzukehren.

5. Einbeziehung der Unternehmensbereiche ist entscheidend

Innerhalb von einer Woche lässt sich eine „Basic-Scorecard“-Analyse planen und vorbereiten. Die Durchführung wird je nach Unternehmensgröße auf **zwei bis vier Tage** veranschlagt. Die besondere Attraktivität besteht dabei darin, dass mit relativ geringem Zeitaufwand genau diejenigen IT-Projektansätze für die Konzeptphase herausgearbeitet werden, die den Erwartungshaltungen des Unternehmens tatsächlich entsprechen.

In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, dass nicht nur das IT-Management an dieser Analyse teilnimmt. Entscheidend für die Qualität der Ergebnisse ist auch die Beteiligung von Mitgliedern der Unternehmensleitung sowie von Führungskräften bzw. Mitarbeitern der Unternehmensbereiche, die sich auf die IT als Handwerkszeug für die Erfüllung ihrer Aufgaben stützen.

In der Ergebnisdokumentation werden alle Analysebereiche mit der individuellen Ist- und Zielsituation zum Analysezeitpunkt dargestellt. Die jeweiligen Potenziale (Differenz zwischen Ist- und Zielbereich) werden gemeinsam qualitativ ausgewertet, gewichtet und priorisiert sowie in einer Maßnahmenliste zusammengefasst. Wichtig dabei ist, dass diese Maßnahmenliste das gemeinsame Statement aller beteiligten Personen dokumentiert. Quasi „nebenbei“ stellt diese Dokumentation ein Werkzeug dar, das Ausgangspunkt für ein Projekt-Controlling sein kann. Der letzte, aber deshalb nicht weniger wichtige Bestandteil des in Bild 0 dargestellten Regelkreises ist das Maßnahmencontrolling.

Literatur

Goltzsch, P., IT-Projekte scheitern an mangelnder Professionalität, in: CID-IT-Strategie für Manager, online vom 22.4.2004

Höfing, J., Unternehmen besser überblicken und steuern, in: Information Week, Ausgabe 20 vom 24. August 2000, Seite 31ff. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	13	33	L	P	T
----	----	----	---	---	---

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

29. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Ettersschlag
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,
Gauting/München – deyhle@t-online.de

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

Internet-Adresse: 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@epus-online.de
Internet-Homepage: www.controllermagazin.de

E-Mails an CM:

stfroehlich@wolters-kluwer.de

Umschlaggestaltung

Deyhle Design, Starnberger Str. 3, 82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00
deyhledes@aol.com

Herstellung

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

Anzeigen

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

Impressum

Verlag

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

CM-Organisation

Silvia Fröhlich; hdeyhle@wolters-kluwer.de
VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Abonnement-Verwaltung

WKD Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Abonnenten-Service,
Janderstr. 10, 68199 Mannheim, Tel. 0621/86 26 276; Fax 0621/86 26 269

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 119,- plus EUR 9,-
Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR
Einzelheft EUR 18,50 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.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	06	09	G	F	R
----	----	----	---	---	---

IFRS INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS



Dipl.-Kfm. techn. Stefan Grösser diplomierte unter der Betreuung von Univ.-Prof. Dr. Péter Horváth am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling der Universität Stuttgart – E-Mail: sgr030@student.uib.no

Stefan Grösser, Horváth & Partner, interviewt Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel in Düsseldorf und Stuttgart

G.: Herr Biel, die Umstellung der Rechnungslegung auf IAS/IFRS zählt zu den bedeutendsten Themen des Finanz- und Rechnungswesens und auch des Controlling. Ich freue mich und möchte mich gleichzeitig bei Ihnen bedanken, dass Sie – als Experte und Innovator auf diesem Gebiet bekannt – sich zu diesem Interview bereit erklärt haben. Ich möchte Ihnen einige Fragen zu den Auswirkungen der IAS/IFRS auf das externe und interne Rechnungswesen, insbesondere auf das Controlling, stellen. Bitte stellen Sie sich kurz vor: Was sind Ihre Aufgaben beim Internationalen Controller Verein und inwieweit beschäftigen Sie sich mit den internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen nach IAS/IFRS?

B.: Ich bin IAS/IFRS-Bbeauftragter des Internationalen Controller Verein eV und nebenberuflich Autor und Rezensent des Controller Magazins. In meiner hauptberuflichen Tätigkeit befasse ich mich u.a. in der Sprinterfertigung Düsseldorf der DaimlerChrysler AG mit der Umsetzung von IFRS-Themen. Insofern verbinden mich sowohl theoretisch-konzeptionelle als auch praktisch-umsetzungsorientierte Arbeiten und Erfahrungen mit diesem Thema.

Fragenkomplex 1: Beeinflussung der Controlling-Philosophie durch die Einführung der IAS/IFRS-Grundsätze

G.: Herr Biel, im Handelsblatt erschien ein Artikel mit der Überschrift „Eine Über-

lebensfrage“. Der Autor des Artikels sieht die Institution des Controllers durch die Einführung der IFRS gefährdet. Andere Unternehmenseinheiten wie die Finanzbuchhaltung und das externe Finanzwesen könnten die Aufgaben des Controlling übernehmen. Andere Meinungen lassen erkennen, dass durch die Einführung der internationalen Rechnungslegungsgrundsätze nach IFRS die Controllinginstitution an Bedeutung für Transparenz- und Ergebnisverantwortung gewinnen wird. Sind die IFRS für das Controlling relevant? Wie schätzen Sie die Konsequenzen der IFRS-Conversion auf die Notwendigkeit des Controlling im Unternehmen ein?

B.: IFRS definiert sowohl die Finanzkommunikation gegenüber dem Kapitalmarkt als auch zu einem erheblichen Teil die System- und Datenlandschaft neu. Insofern sind die IFRS in erheblichem Maße auch für den Controller relevant. Ein Blick auf die einschlägige Diskussion zeigt in der Tat ein recht heterogenes Bild. Die Debatten über die Auswirkungen auf Controller und Controlling werden durchaus kontrovers geführt. Insofern kann m. E. auch nur eine differenzierende und abwägende Antwort gegeben werden.

Zentral für die Beantwortung dieser Frage dürfte sein, ob der Controller durch die Umstellung auf die IFRS beim Management an Aufmerksamkeit gewinnt oder verliert. Wir müssen uns mit der Frage auseinandersetzen, welchen Einfluss die IFRS auf die von den Controllerinnen und

Controllern wahrgenommene Führungsunterstützung ausüben. Verändert sich Art, Umfang oder Ausprägung der von den Managern nachgefragten Führungsunterstützung und damit ihr Nachfrageverhalten? Oder sind die Informationen eines IFRS-Abschlusses so beschaffen, dass die Controller ihr Informationsangebot verändern und anpassen müssen. Nach Deyhle sind die Controller „Zahlenverkäufer“. Im Sinne dieses Bildes ist zu fragen, wie sich zum einen die Zahlen durch IFRS verändern und zum anderen, wie sich das Verkaufen zukünftig gestalten soll.

Das vorhandene Risikopotenzial hat verschiedene Ursachen und Gründe. Die Finanzbuchhaltung als klassischer Lieferant von Informationen der Rechnungslegung dürfte zunächst einen Kompetenzvorteil haben und Manager könnten dazu neigen, diese Informationen aus einer Hand nachzufragen. Darüber hinaus dürften die IFRS mit ihrer Bedeutung zu einer Aufwertung der Rechnungslegungsinformationen und möglicherweise auch zu einer Verschiebung der Informationsstruktur führen. Diese Entwicklung fordert den Controller heraus. Risiken sind auch auf Seiten der Controller zu sehen. Viele Controllerinnen und Controller haben Berührungsprobleme mit der Thematik der internationalen Rechnungslegung und beherrschen diese Materie noch nicht hinreichend. Letztlich könnten Controller sich auch in der Rolle des Unterlieferanten der externen Rechnungslegung wiederfinden und ihre Zahlen- und Gestaltungshoheit verlieren.

Diesem Risikopotenzial steht ein nicht minder bedeutsames Chancenpotenzial gegenüber. Die IFRS sind ein wesentlicher, jedoch nicht alleiniger Bestandteil des Informations- und Publizitätskonzepts eines Unternehmens. Zudem sind die IFRS auf bestimmte Zielsetzungen wie z. B. internationale Vergleichbarkeit zugeschnitten. Wesentliche betriebswirtschaftliche Informationen etwa zu Strategiefragen, zu Produkten und Prozessen sind nicht Gegenstand der IFRS. Auch die eminent wichtige Trennung in Struktur- und Produktkosten bzw. proportionale und fixe Kosten sind den IFRS aufgrund eines anderen Rechenzweckes fremd. Diese offenkundige Informationslücke muss der Controller schließen. Das Ziel der IFRS ist die Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. **Aber die Stellhebel, um das Ergebnis zu erreichen, sind andere Größen. Es sind Größen des Controlling**

Die Berichtsinstrumente der IFRS sind nur bedingt controllingtauglich und insofern nur begrenzt zur Unternehmenssteuerung geeignet. Beispielsweise ist das Umsatzkostenverfahren keine Deckungsbeitragsrechnung und die Segmentberichterstattung weist Segmentergebnisse auf Vollkostenbasis mit einer Kostenverteilung „auf vernünftiger Grundlage“ aus. Daraufhin sind Fehlentscheidungen auf der Basis der Segmentberichterstattung wahrscheinlich.

Viele Ansätze und Bewertungen bedürften einer qualifizierten Zahlenbasis, die oft nur der Controller liefern kann wie z. B. im Zusammenhang mit den langfristigen Fertigungsaufträgen oder im Falle einer möglichen Aktivierung von Entwicklungsleistungen. Gemäß dem Haufe IAS/IFRS-Kommentar ist die Etablierung eines Controllings, das einem Mindeststandard genügt, eine positive Nebenwirkung der IFRS-Einführung. Die IFRS fordern auch deshalb die Kompetenz der Controller, weil sie in einem besonderen **Spannungsverhältnis zwischen Relevanz der Aussagen und Zuverlässigkeit der Informationen** stehen. Die Controller sind in der Lage, den Informationsgehalt zwischen diesen beiden Polen einzuschätzen.

Diese Hinweise mögen belegen, dass man ein Unternehmen nicht ohne IFRS, aber auch nicht nur mit IFRS führen kann. Viele IFRS-Informationen bedürfen der Ergänzung und vor allem der Interpretation und Erläuterung. Interne Berichterstattung durch den Controller und ex-

terne Berichterstattung über IFRS können nicht über eine Schiene laufen. Finanzinformationen der IFRS muss man in einen größeren markt- und unternehmensbezogenen Kontext stellen. Damit ist die Informations-, Interpretations- und Methodenkompetenz des Controllers nachhaltig gefragt.

Das Chancenpotenzial der Controller liegt in drei Aspekten:

1. Die Analyse der Frage, welchen Bedarf an Führungsunterstützung hat das Management und wie entwickelt sich dessen Nachfrageverhalten.
2. Die Erarbeitung einer vertieften Kenntnis der IFRS und aktive Auseinandersetzung sowohl mit den Anforderungen als auch Lücken und Schwächen von IFRS.
3. Die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse durch Weiterentwicklung des Informations- und Interpretationsservices. Beispielsweise besitzen die IFRS viel Spielraum für die Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens.

G.: Das Controller-Leitbild des Internationalen Controller Vereins sieht als zentrale Aufgaben eines Controllers die Transparenz, Steuerung, Informationsversorgung und Koordination. Ein Abschluss nach IFRS soll einem Interessenten einen „True- and Fair-View“ der Unternehmenssituation vermitteln. Wird das angesprochene Leitbild durch den True- and Fair-View-Ansatz bestätigt? Oder muss sich das Controllerverständnis bzw. die Controllingphilosophie verändern, um den IFRS-Ansprüchen zu genügen?

B.: Die Zielsetzung und der Rechenzweck sowie der Adressatenkreis haben zwar eine beachtliche Schnittmenge, sind aber nicht deckungsgleich. Ein Unterschied ist sowohl bezüglich der Adressaten als auch in inhaltlicher Hinsicht gegeben. Die IFRS wenden sich an den Kapitalmarkt und an weitere externe Adressatenkreise. Die Zielgruppe des Controllers ist das Management. Ferner wird in den IFRS von entscheidungsnützlichen Informationen gesprochen, z. B. ob die Aktie Potenzial besitzt. Dem Controller jedoch geht es um steuerungsrelevante Informationen. Hier steht neben der Darstellung des Ergebnisses vor allem die Herleitung und Beeinflussung im Fokus. Schlagwortartig könnte man umschreiben, die IFRS sind im Sinne der Finanzkommunikation er-

gebnisrelevant, das Controlling hingegen steuerungsrelevant.

Fragenkomplex 2: Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen durch die Einführung der IAS/IFRS-Grundsätze

G.: Im Zusammenhang mit der Einführung der IFRS wird häufig die Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen als positiver Nebeneffekt erwähnt. Wo sehen Sie das Harmonisierungspotenzial der beiden Rechnungswesenssysteme durch die Einführung der IFRS? Welche Grenzen der Harmonisierung sind vorhanden?

B.: Das Potenzial liegt in der Vergleichbarkeit, Durchgängigkeit und Einheitlichkeit sowie in einer **Reduzierung von Überleitungen** und Vergleichen. Diese Umstellung bietet die Chance, zur Verschlankeung des Berichtswesens beizutragen. Die Trennung zwischen interner Managementberichterstattung und externer Rechnungslegungsinformation kann weitgehend beseitigt werden. Insofern muss man sich für ein führendes System entscheiden, das i.d.R. die IFRS sein werden. Für Controller gilt insbesondere, dass **das nach außen Kommunizierte auch nach innen gesteuert werden sollte**. Aber die externe und interne Sichtweise ist nicht deckungsgleich. Insbesondere können die IFRS die üblichen Controlling-Instrumente nicht ersetzen. Das Ziel ist, ein hohes Maß an Übereinstimmung in einer Grundrechnung sicherzustellen und nur in wirklich zwingenden Gründen Korrekturrechnungen vorzunehmen. Ziel sollte sein, dass die betriebswirtschaftliche Steuerung und der Ausweis der Ergebnisse im Jahresabschluss auf den gleichen IFRS-basierten Grundsätzen und Vorgehensweisen beruhen.

Nach den praktischen Erfahrungen kann eine Reduktion der Schnittstellen und der Unterschiede zwischen externem und internem Rechnungswesen und damit auch eine Reduktion des Aufwandes erreicht werden. Eine einheitliche und verlässliche Datenbasis macht sich darüber hinaus für alle Berichtsempfänger positiv bemerkbar. Der einheitliche Informationsstand verhindert die Diskussionen über die letztendlich richtigen Zahlen. Weitere Effekte können die Verbesserung der übergreifenden Vergleichbarkeit,

die Optimierung des Konsolidierungsprozesses und ggf. die Erfüllung der Prüfungsanforderungen sein.

G.: Ein Element der Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen ist der **Verzicht auf kalkulatorische Größen in der internen Kostenrechnung**. Gibt es Situationen, in denen eine Steuerung auf Basis der kalkulatorischen Größen einer Steuerung auf Basis aufwands-/ertragsbasierter Größen überlegen ist?

B.: Die kalkulatorischen Kosten spielen z. B. bei Angebots- und Projektrechnungen in verschiedenen Branchen eine große Rolle. Der bilanzielle Abschreibungsaufwand dient eher der Verteilung des Investitionsaufwandes über die Nutzungszeit. Hingegen dient die kalkulatorische Abschreibung der Wiedergewinnung des Cash-Flows zur Reinvestition. Je nach Rechenzweck kann es notwendig sein, im Sinne einer ergänzenden Zusatzrechnung auch kalkulatorische Betrachtungen anzustellen. M. E. bieten die IFRS einen relativ weitgehenden Gestaltungsspielraum, der den ergänzenden Einsatz von z. B. kalkulatorischen Abschreibungen auf begründete Ausnahmen begrenzt.

Fragenkomplex 3: Beeinflussung der Controlling-Instrumente durch die Einführung der IAS/IFRS-Grundsätze

G.: Der Controller hat zur Erfüllung seiner Aufgaben eine Anzahl an Instrumenten und Methoden in seinem Werkzeugkasten, die in strategische und operative Werkzeuge differenziert werden können. Müssen durch die IFRS diesem Werkzeugkasten neue Instrumente hinzugefügt werden bzw. werden bisher verwendete Instrumente obsolet?

B.: Wie bereits ausgeführt, können sich die Instrumente des externen und internen Berichtswesens nicht voll auf der gleichen Schiene bewegen. Durch eine Reihe von Anforderungen werden die Controllinginstrumente eher aufgewertet und wichtiger aufgrund des Trends, zum Markt- und Zeitwert zu bewerten sowie die Gewinnrealisation vorzuziehen. Ich denke nicht, dass Controllinginstrumente durch die Umstellung aufgegeben werden. Man kann die IFRS-Berichtsinstrumente häufig nicht unbesehen übernehmen für die interne Steuerung.

Oft erweist es sich z. B. als notwendig, Zwischensummen einzubauen oder den Anteil der Produkt- bzw. Grenzkosten herauszustellen. Insofern geht es m. E. darum, zwar intern und extern die gleichen Zahleninhalte bzw. -grundlagen zu verwenden, diese aber – bedingt durch die unterschiedlichen Adressaten und Zwecke – unterschiedlich aufzubereiten.

G.: Herr Biel, wie werden die operativen Instrumente Ihrer Ansicht nach durch die Anforderungen der neuen Rechnungslegung qualitativ bzw. quantitativ verändert?

B.: In der Tat gibt es vielfältige Auswirkungen. Lassen Sie uns dies beispielhaft an der Bildung von Kennzahlen, ein beliebtes betriebswirtschaftliches Instrument, aufzeigen. Die IFRS geben kein geschlossenes Gliederungssystem für den Bilanzaufbau oder für die GuV-Struktur vor. Insofern kennt auch IFRS die Kategorien Anlagen- und Umlaufvermögen im HGB-Sinne nicht. Gleichwohl gelingt es unter Zuhilfenahme der Offenlegung, im Anhang ähnliche, aber meistens nicht identische Größen bzgl. der Fristigkeit abzuleiten. Rechnet man z. B. die Kennzahl „Vermögenskondition“, so stellt man nach dem HGB eine Beziehung zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen zuzüglich aktive Rechnungsabgrenzungsposten her und multipliziert diese mit 100. Dieselbe Kennzahl ermittelt sich nach den IFRS, indem man langfristiges und kurzfristiges Vermögen zueinander in Beziehung setzt. Die Eigenkapitalquote nach HGB berechnet sich aus der Beziehung des Eigenkapitals + 1/2 Sonderposten mit Rücklageanteil zur Bilanzsumme. Bei der IFRS-Bilanzierung berechnet sich diese Kennzahl aus Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme * 100, da der IFRS-Bewertungsstandard wegen des fehlenden Bezugs zum Steuerrecht steuerlich begründete Positionen nicht kennt. Der Deckungsgrad berechnet sich nach HGB $\text{Eigenkapital} + 1/2 \text{ Sonderposten mit Rücklageanteil} / \text{Anlagevermögen} * 100$, nach den IFRS setzt man das Eigenkapital zu dem langfristigen Vermögen in Beziehung * 100, da die IFRS-Rechnungslegung die Unterscheidung in Anlage- und Umlaufvermögen nicht kennt. Wenn die Kennzahlbildung sich nicht verändert hat, können die Zahlen andere Niveaus annehmen. Kennzahlen im Zusammenhang mit Abschreibungen können z. B. einen ganz anderen Aus-

sagegehalt nach IFRS als nach HGB haben, weil sich sowohl Abschreibungsverfahren als auch Nutzungsdauer geändert haben können und zudem die Abschreibungsbasis nicht mehr auf historischen Werten, sondern auf Zeitwerten beruhen kann.

G.: Wie werden die strategischen Instrumente durch die Anforderungen der neuen Rechnungslegung qualitativ bzw. quantitativ verändert?

B.: Eine wichtige Frage, da wir es gleich mit mehreren Entwicklungstendenzen zu tun haben. 1. Investorenorientierung anstelle Gläubigerschutz, 2. Zukunftsorientierung versus Stichtags- und Periodenorientierung, 3. Marktwertorientierung versus Buchwert.

Die IFRS zeigen diese Tendenzen wie eine gewisse Orientierung am Markt- bzw. Zeitwert und zeigen darüber hinaus auch eine gewisse Bereitschaft, immaterielle Werte in die Rechnungslegung aufzunehmen. Dies ist ein Paradigmenwechsel gegenüber dem HGB. Die IFRS unterscheiden sich hier im Detail auch von den US-GAAP. Die Prinzipien und die voraussichtliche Weiterentwicklung dürfte dazu führen, dass Instrumente wie die Potenzialplanung, das Risikomanagement und die wertorientierte Unternehmensführung aufgewertet und wichtiger werden.

Fragenkomplex 4: Beeinflussung der Controller-Aufgaben durch einzelne controllingrelevante Standards

G.: Dass die einzelnen Standards des IASB das Rechnungswesen und das Controlling beeinflussen, haben wir im Allgemeinen schon gesehen. Wie beeinflussen relevante Standards das Controlling-Instrumentarium und -Zahlenwerk?

B.: Für mich sind in diesem Zusammenhang folgende Aspekte relevant:

1. Welche Anforderungen stellen die Standards an die Datenbereitstellung? Wie bereits dargestellt, geht IFRS von einem gewissen Mindeststandard im Controlling aus. Wo kann also das Controlling Daten bereitstellen?
2. Führen die Standards zu einer Darstellung der Performance, die vom Controlling abweicht, dann muss der Konflikt bzw. Widerspruch geklärt werden.

3. Sind die Standards bzw. ihre Größen und Instrumente controllingtauglich, falls nicht, muss man sie durch Controllinginformationen ergänzen und korrigieren.

Die Änderungen und Auswirkungen sind so vielfältig und komplex, dass es kaum möglich ist, rezepthaft eine schnelle Antwort zu geben, zumal dies auch stark von der jeweiligen Branche und Betriebsstruktur abhängt. Das Beck'sche IFRS-Handbuch sagt m. E. zutreffend (Seite 46ff.), dass allgemeine Tendenzaussagen nicht möglich sind.

Man kann über die Schwerpunkte der Bilanzierungsgrundsätze tendenziell Abweichungen zwischen den Bilanzstandards nach HGB und IFRS ableiten. Unterschiede ergeben sich insbesondere, wenn wesentliche IFRS-Grundsätze tangiert werden wie der Fair-Value-Ansatz, die zukunftsgerichtete Betrachtung, die geringere Gewichtung des Vorsichtsprinzips oder die vorzeitige Gewinnrealisierung bei Dienstleistungen und langfristiger Fertigung. Nach den bisherigen praktischen Erfahrungen kommt es z. B. beim IAS 17 darauf an, die Prozesse und die Vorgesysteme entsprechend zu gestalten, weil es im Controlling schwer ist, die Werte und Sachverhalte zu ermitteln, die im Projektmanagement nicht geklärt und kanalisiert wurden, z. B. durch entsprechende Vertragsgestaltung.

G.: Ein IFRS-Abschluss enthält eine Segmentberichterstattung nach IAS 14. Inwieweit ist Ihrer Meinung nach diese Segmentberichterstattung für die Controlling-Aufgaben der Steuerung, Information, Koordination und Transparenz hilfreich? Kann der Segmentbericht nach IAS 14 diese Anforderungen durch das Controlling besser erfüllen als der Segmentbericht nach DRS 3?

B.: Bei der Segmentberichterstattung nach IAS 14 ist das Konzept des „Reward Approach“ anzuwenden. D. h. die Segmentabgrenzung erfolgt entweder nach dem Geschäftsbereich mit Produkten bzw. Dienstleistungen oder nach dem geografischen Bereich. Die Segmentabgrenzungsalternative, die bei der Bestimmung von Risiken und Erträgen besser geeignet ist, wird als primäres Berichtsformat gewählt. Die verbleibende Alternative bildet die sekundäre Berichterstattung. Aus Controllersicht ist zum einen der Aufbau der Segment-

berichterstattung auf Vollkostenbasis und zum anderen die anteilige Aufwandszurechnung zu kritisieren. Die Ergebnisse der Segmentberichterstattung sind insofern für eine Steuerung nicht hinreichend bzw. sogar kritisch und bedürfen der fachkundigen Interpretation.

Fragenkomplex 5: Beeinflussung der Controller-Organisation durch die Einführung der IAS/IFRS-Grundsätze

G.: Wir haben nun vielfach die Auswirkungen einer Einführung der internationalen Rechnungslegungsstandards nach IFRS angesprochen. Diese Auswirkungen in den Aufgaben und Instrumenten könnte darüber hinaus eine Veränderung der Controlling-Organisation im Unternehmen i. S. einer stärkeren Zentralisierung der Controllingfunktionen implizieren. Genauso ist aber auch möglich, dass zusätzliche Controlling-Stabseinheiten gebildet werden oder Subeinheiten des Controllerbereichs entstehen, die sich im Speziellen mit der Thematik IFRS beschäftigen. Wie glauben Sie, Herr Biel, wird die Organisation des Controlling in Unternehmen durch die IFRS beeinflusst? Ist die Selbständigkeit der Controllingabteilungen vielleicht sogar gefährdet? Wie sehen Sie nach der IFRS-Einführung das Verhältnis von Fremd- und Selbstcontrolling bzw. von zentralisiertem und dezentralem Controlling?

B.: Eine schwierige und spannende Frage, die sich derzeit nur schwer beantworten lässt. Es kann sein, dass sich auch organisatorisch eine neue Nähe zum externen Rechnungswesen entwickelt. Vermutlich werden die Controllingteilbereiche gestärkt, welche die Datenbasen für IFRS erstellen und pflegen müssen wie z. B. das Entwicklungscontrolling. Dies könnte sich auch organisatorisch niederschlagen. Veränderungen kann es auch durch eine verstärkte Harmonisierung geben. Bereits heute ist zu beobachten, dass Reportingaufgaben zusammengefasst werden, um eine Standardisierung sicherzustellen.

Fragenkomplex 6: Anforderungen an das Controlling durch das IFRS-Conversion-Projekt

G.: Manche Autoren sind der Meinung, dass die Unternehmen die Belastung und

den Zeitaufwand eines IFRS-Conversion-Projektes unterschätzen und in eine Zeitfalle geraten. Müssen doch bei der Einführung der neuen Rechnungslegungsgrundsätze die Mitarbeiter geschult, Umstellungserfordernisse eruiert, Instrumente entwickelt und Sachverhalte neu bewertet werden. Diese miteinander verzahnten Teilaufgaben können nur durch ein Multiprojektmanagement sinnvoll bewerkstelligt werden.

B.: Bei der Conversion zu den IFRS wird der Controllerbereich gleich zu Beginn an der Umstellung beteiligt sein müssen. Bei der Analyse der Umstellungserfordernisse ist auf das Controlling-Know-how zurückzugreifen. Auch bei Fragestellungen zu Organisationsanpassungen und Prozessänderungen ist die Unterstützung der Controller einzuholen. In beiden Fällen kann der Controller die notwendigen Instrumentanpassungen und die erforderlichen Organisationsveränderungen im Controlling fundiert einschätzen. Eine weitere Anforderung an das Controlling kann aus dem Umstellungsprojekt selbst erwachsen, wenn dem Controllerdienst die Aufgabe der Dokumentation und der transparenten Gestaltung des Umstellungsprojektes zugeteilt wird. Der vielleicht wichtigste Beitrag des Controllers liegt darin, die vielfältigen Unterschiede herauszuarbeiten und die bestehenden und noch mehr die verdeckten Wahlrechte und Alternativen und vor allem Ermessensspielräume auf ihre Auswirkungen zu bewerten. Was bedeutet es z. B., von der Möglichkeit der Neubewertung Gebrauch zu machen? Wie wirkt sich das auf das Ergebnis, die Vermögensstruktur und Kennzahlen zudem im Zeitablauf aus?

G.: Einige wenige Firmen führen das IFRS-Conversion-Projekt selbst durch. Andere Firmen wenden sich für die Umstellung auf IFRS an externe Berater und Spezialisten. Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie durch die eine oder andere Art der Umstellung auf die neuen Rechnungslegungsgrundsätze?

B.: Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab, z. B. von den vorhandenen Kenntnissen und Kapazitäten, von der Größe und Komplexität des Projektes und von der Art der Einführung. Ab einem gewissen Schwierigkeitsgrad ist die Hinzuziehung von Beratern sinnvoll, wobei diese in einer unterstützenden Funktion tätig werden sollten. Nach den bisherigen

Kenntnissen gibt es keinen Königsweg der Umstellung, bei dem die Chancen genutzt und die Risiken vermieden werden.

G.: Die Conversion-Projekte sind durch eine enorme Aufgaben- und Interaktions-Komplexität gekennzeichnet. Welche Schwerpunktesetzungen können in diesem Zusammenhang zur Komplexitätsreduktion beitragen? Was sind Ihrer Meinung nach die kritischen Erfolgsfaktoren in Conversion-Projekten?

B.: Ich meine die Konzentration auf die Bestandsaufnahme und eine detaillierte Anforderungs- und Gap-Analyse sind Schwerpunktesetzungen, die zur Reduktion der Komplexität beitragen können. Ein gut organisiertes und durchgeführtes Projektmanagement ist ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Umstellung auf die IFRS.

Fragenkomplex 7: Qualität der International Financial Reporting Standards

G.: Die Ansichten über die Qualität der International Financial Reporting Standards gehen weit auseinander. Die IFRS können einerseits Transparenz und Klarheit für den Interessenten erzeugen, andererseits können sie dazu beitragen, die subjektiven Ansichten des Management stärker zu gewichten als die ökonomische Realität. Wie ist Ihrer Meinung nach die Qualität der IFRS in der aktuellen Situation?

B.: Aus Sicht der praktischen Controller kommt es m. E. darauf an, dass die Interessensvertretungen darauf hinwirken, dass die Standards praktikabel sind. Dies bedeutet z. B., dass die derzeit zu beobachtende ungebremste Dynamik der Veränderung und Weiterentwicklung einer Steuerung und Kontrolle bedürfen. Aber auch, dass die IFRS nicht den US-GAAP in ihrer Detailfülle folgen und den Praktiker hilflos angesichts sehr umfangreicher Regelungen und Kommentierungen werden lassen.

G.: Durch die Einführung der IFRS werden die Mitarbeiter mit zahlreichen neuen Begrifflichkeiten wie Assets, Liabilities etc. konfrontiert. Welche Begrifflichkeiten sind aus Controllersicht kritisch zu sehen?

B.: Man muss die Begriffe sorgfältig vergleichen, weil die Inhalte nicht immer

übereinstimmen und sich insofern andere Aussagegehalte ergeben können. Beispielsweise geht der Begriff „Asset“ der IFRS über den Begriff des Vermögensgegenstandes des HGB hinaus. Der Begriff „Asset“ beinhaltet anders als der Vermögensgegenstandsbegriff des HGB auch Rechnungsabgrenzungsposten und Bilanzierungshilfen. Dagegen umfasst „Liability“ nach IFRS weniger als der Begriff Schulden nach dem HGB, denn in der Regel werden die Rückstellungen bei einem IFRS-Abschluss niedriger sein als nach einem HGB-Abschluss. Insofern ist Vorsicht geboten bei einem schematischen Vergleich.

G.: Ist die Qualität der Informationen, die durch IFRS vermittelt werden, für das Controlling ausreichend, um seine Aufgaben zu erfüllen? Bekommt das Controlling durch die IFRS-Informationen gegenüber den HGB-Informationen bessere Steuerungs- und Interpretationsgrundlagen?

B.: Die IFRS sind nach meiner Überzeugung ein Informations- und weniger ein Steuerungsinstrument. Daher weisen sie auch unterschiedliche Zielsetzungen, Anforderungen und Ausprägungen auf. Nach vorherrschender Auffassung sind die IFRS ungleich „betriebswirtschaftlicher“ als das HGB und stehen insoweit dem Controller methodisch näher.

Fragenkomplex 8: Das neue Bewertungskonzept des Fair-Value

G.: Durch die Bilanzierung nach IFRS wird das Bewertungskonzept des Fair-Value verstärkt bei der Bewertung von Bilanzpositionen verwendet. Baetge u.a. sprechen vom sog. Fair-Value-Accounting, wodurch Vermögen zu Marktwerten angesetzt wird. Kritiker stellen die Bewertungs-Willkürlichkeit von nicht ordentlich marktmäßig zu handhabenden Vermögenswerten heraus. Das Framework der IFRS sieht durch die Fair-Value-Bewertung eine Methode, um die realistischen Vermögenswerte des Unternehmens zu ermitteln („True- and Fair-View“). Welche negative Konsequenzen können durch eine Fair-Value-Bilanzierung entstehen? Kann der Controller seine Aufgaben der Steuerung, Koordination und Transparenz durch IFRS-/Fair-Value-Daten besser erfüllen als durch die bisherigen internen Daten?

B.: Ich habe gegenüber dem Fair-Value-Ansatz, so bestechend dieses Prinzip theoretisch auch ist, als **Praktiker Vorbehalte**. Die erforderlichen Markt- und Zeitwerte stehen in genügend verlässlicher Form oft nicht zur Verfügung. Eine der wesentlichen Neuerungen, welche die IFRS gegenüber dem HGB mit sich bringt, ist die Forderung, bestimmte Vermögenswerte und Schulden mit dem Fair-Value zu bewerten. Der Begriff wird im Glossar der deutschsprachigen Ausgabe der IAS 2002 übersetzt als „Betrag, zu dem ein Vermögenswert zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern getauscht werden könnte, kurz 'beizulegender Wert' bezeichnet.“ Eine Fair-Value-Bewertung setzt den Marktpreis an die Stelle des ursprünglichen Anschaffungspreises. Dies bedeutet eine Abkehr von herkömmlichem Bilanzdenken. Eine durchgehende Anwendung würde im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr den Ausweis des Periodenergebnisses, sondern die **Veränderung des Unternehmenswertes** anzeigen. Diese Veränderung beruhte aber auf einer Vielzahl von Einflussgrößen wie Preiseinflüsse, Einflüsse vom Weltmarkt, Änderungen der Wettbewerbsbedingungen, Kursänderungen usw. Insofern handelt es sich um eine komplexe Veränderungsgröße. Dieser Ansatz nahm etwa 1990 in den USA konkrete Gestalt an und wurde vom IASC aufgegriffen. Dieses Konzept wird weltweit kontrovers diskutiert. Bislang gibt es offenbar in den Gremien keine Mehrheit für einen völligen Paradigmenwechsel, so dass man dieses Bewertungsprinzip auf einige Anwendungsgebiete derzeit beschränkt wie z. B. Folgewertung von Sachanlagen gemäß IAS 16.29, als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien nach IAS 40.24/40.30 oder bei immateriellen Vermögenswerten nach IAS 38.64.

Fragenkomplex 9: Beeinflussung von Performance Measurement und Bilanzanalyse

G.: Welche Veränderungen haben die Effekte der Bilanzkennzahlen sowie der Performance Measurement-Größen auf externe Adressaten und interne Adressaten? Welche Maßnahmen hat das Management des Unternehmens zu ergreifen, um diese Effekte zu prognostizieren, kommunizieren und zu verarbeiten?

B.: Eine häufig anzutreffende Einschätzung in der Praxis ist, dass die Umstellung der Rechnungslegung auf IFRS nur die Buchhaltung betrifft und insoweit ein relativ isolierter Vorgang sei. Oft wird davon ausgegangen, dass es sich bei der Umstellung um eine relativ einfache Anpassung des Zahlenwerks handelt. Eine solche Einschätzung verkennt, dass die Umstellung auf IFRS einen grundsätzlichen Wechsel in der Form der Berichterstattung bedeutet. Es gibt eine **neue Form der Finanzkommunikation, fast vergleichbar mit dem Erlernen einer neuen Sprache**. Die Unternehmensergebnisse und Kennziffern können sich unter dem Einfluss der IFRS wesentlich ändern, wie vorliegende Praxisberichte belegen.

Bei der externen Darstellung ist die signifikante Erhöhung des Eigenkapitals sowie eine andere zeitliche Verteilung des Periodengewinnes oft eine wesentliche und zu erläuternde Auswirkung der IFRS. Die Maßnahmen des Management zur Darstellung dieser Veränderungen gegenüber Banken, Abschlussprüfern, Analysten usw. erfordern u. a. sicherlich das frühzeitige Gespräch, um diese Veränderungen aufzuzeigen und zu erläutern. Ganz wichtig erscheint noch beim Thema „Corporate Performance Reporting“, dass wir wohl eine externe Steigerung der Transparenz bekommen, aber auch eine höhere Validität der Ergebnisse und damit z. B. auch einen höheren Begründungszwang für diese Veränderungen. Eine Chance ist, durch eine Harmonisierung des Rechnungswesens eine weitgehend einheitliche Datenbasis für die interne und externe Information zu bekommen.

Fragenkomplex 10: Abschließende Bewertung der IFRS aus der Sicht des Controlling

G.: Herr Biel, nun wollen wir zu einer grundsätzlichen Bewertung der IFRS aus Sicht des Controlling kommen. Welche Chancen/Vorteile und Risiken/Nachteile bergen die IFRS für das Controlling?

B.: Meines Erachtens bieten die IFRS dem Controlling folgende Chancen:

1. Der tatsächliche wirtschaftliche Sachverhalt ist nach IFRS maßgebend, wodurch ein Paradigmenwechsel zu Gunsten der Controller stattfindet.

2. Die geforderten Ansatz- und Bewertungsvorschriften bieten neue Herausforderungen und Profilierungsmöglichkeiten für das Controlling.
3. Harmonisierung des externen und des internen Rechnungswesens.
4. Stärkere Gewichtung des Umsatzkostenverfahrens, der Kapitalflussrechnung und der Segmentberichterstattung, durch welche steuerungsrelevante Informationen im externen Rechnungswesen abgebildet werden können.
5. Der Steuerungsfokus der Controller wird durch die gestiegenen Anforderungen der externen Rechenschaftslegung erweitert.
6. Dem Controlling fallen Aufgaben der Unternehmensgestaltung und -entwicklung zu. Insofern werden die Controller in ihrer betriebswirtschaftlichen Methodenkompetenz gefördert.

Jedoch ist auch erhebliches Risikopotenzial vorhanden:

1. Der Controller benötigt verstärkt Bilanz-Know-how. Vorhandene Berührungängste mit dieser Thematik müssen überwunden werden.
2. Es ist möglich, dass interne Konkurrenz zwischen dem Finanzbereich und dem Controlling entsteht.
3. Die IFRS sind nicht geeignet, um ein Unternehmen zu steuern. Für die Steuerung sind wesentlich detailliertere Informationen zu Fragen der Verfahrenswahl, Profit-Center-Rechnungen oder Deckungsbeitragsrechnungen notwendig.
4. Bisherige Controllingsschwerpunkte wie die Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung werden im Vergleich zu den IFRS-relevanten Berichtsinstrumenten an Bedeutung verlieren.

G.: Die zusätzlichen Aufwendungen durch die IFRS stellen teilweise große Hindernisse im täglichen Arbeitsleben von Controllern dar. Deswegen ist es angebracht zu fragen, ob die Controller in den Unternehmen durch die IFRS verunsichert sind?

B.: Ja, derzeit scheinen viele Controller durch die IFRS verunsichert zu sein. Ich habe am 22.07.04 in der Financial Times Deutschland eine Kolumne zur Umstellung auf die IFRS geschrieben, die eine ungewöhnlich große Zahl von zustimmenden Anmerkungen gefunden

hat. Der Grund war vermutlich der, dass ich den Controllern Mut gemacht und die IFRS aus Controllersicht relativiert habe.

Ein Finanzvorstand schrieb: „Meine Gratulation zum Artikel in der Financial Times 'Meister der Zahlen'. Sie haben damit viel Klarheit geschaffen, dass IFRS die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens für den Kapitalmarkt umfassender und besser darstellt – dass man damit aber kein Unternehmen steuern kann. Zu letzterem sind eben die Informationen des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens (Controlling) erforderlich. Viele Controller werden sich aufgrund Ihres Artikels nunmehr in ihrer Berufsausübung zukunftsicherer fühlen.“

G.: Herr Biel, vielen Dank für die Beantwortung der Fragen. Ebenfalls möchte ich Ihnen für Ihre kooperative Mitarbeit danken, durch welche dieses Interview auch unter schwierigen äußeren Bedingungen gelingen konnte. ■

„Where to study more...“ ?

z. B. im 6. Controlling-Beispielheft

IAS/IFRS-Leitfaden für den Controller

verfasst von Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Solingen; dem Partner im Interview.

Der Autor bereitet die IFRS Normen speziell für die Controllerarbeit zu und widmet sich besonders auch den Projektarbeiten bei der Umstellung. Auch werden Auswirkungen von IAS/IFRS auf die Software berücksichtigt, insbesondere auf SAP R/3.

Im großen Kapitel Grundlagen der Bilanzierung und Bewertung nach IAS/IFRS geht der Autor die für die Controllerarbeit relevanten „IAS-Nummern“ controlling-relevant durch und sichert so quer durch das Manuskript ein **Controller's IAS/IFRS-Nachschlagewerk**.

Das Beispielheft ist ein Doppelheft, 200 Seiten DIN A 4-Format
Preis € 96,80 (7 % USt.)

Bestellbar über deyhle@l-online.de oder per Fax über 08153 / 8043

Verlag für ControllingWissen AG
82237 Wörthsee-Etterschlag
Münchner Straße 10

VERBREITUNG DER IFRS IN EUROPA

von Dipl.-Kfm. Dr. Thomas **Padberg**, Paderborn (vgl. Seite 564)

1 Einleitung

Die Rechnungslegungsvorschriften der International Financial Reporting Standards (IFRS) sind ab 2005 bzw. ab 2007 von allen Konzernen in der Europäischen Union (EU) verbindlich anzuwenden. Bei Angabe von Vorjahreswerten ist die Umstellung auf die IFRS somit ab 2004 notwendig. Nachfolgend wird für die wichtigsten Börsenindizes in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie für den Dow Jones Euro Stoxx 50 die Anwendung der IFRS im 2003er Jahresabschluss untersucht.

2 Deutschland

In Deutschland sind die internationalen Rechnungslegungsvorschriften der IFRS

ebenso wie die der US GAAP weit verbreitet. Dies ist zum einen auf börsenspezifische Regelungen zurückzuführen, wonach im ehemaligen Neuen Markt ausschließlich IFRS und US-GAAP angewendet werden durften, und zum anderen auf die Erleichterungsregelungen des § 292a HGB, die den Einsatz der IFRS und der US-GAAP anstatt der Regelungen des HGB im Konzernabschluss ermöglicht haben. Von dieser Regelung haben alle DAX-Unternehmen und der überwiegende Teil der Unternehmen aus MDAX, TecDax und SDAX Gebrauch gemacht. Aufgrund einer gewünschten Parallelnotierung an der Wall Street bzw. von der Option auf eine Parallelnotierung haben zahlreiche Unternehmen aber die US-GAAP gewählt, so dass die IFRS von ca. 50 % der deutschen Konzerne angewendet werden.

Im Einzelnen schließen folgende DAX-Unternehmen nach IFRS ab:

Adidas-Salomon, Altana, Bayer, BMW, Deutsche Börse, Henkel, Linde, Lufthansa, MAN, Metro, RWE, TUI und Volkswagen.

3 Österreich

Aufgrund des § 245a HGB (österreichisches Handelsgesetzbuch) haben auch österreichische Konzerne die Möglichkeit, statt eines nach österreichischem Recht aufgestellten Konzernabschlusses einen Konzernabschluss nach IFRS oder US-GAAP zu erstellen. Tabelle 1 zeigt die Unternehmen des ATX 20 mit den 20 wichtigsten österreichischen börsennotierten Unternehmen und dem jeweiligen angewandten Rechnungslegungsstandard.

	Marktkapitalisierung in Mio. € am 23.07.2004	Rechnungslegung
Andritz AG	507,13	IFRS
Austrian Airlines	389,30	IFRS
Bank Austria Creditanstalt AG	7.104,51	IFRS
BetAndWin.Com Interact.Ent.AG	277,21	IFRS
Boehler-Uddeholm AG	741,07	IFRS
BWT AG	365,41	IFRS
Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG	6.321,56	IFRS
EVN AG	1.587,82	IFRS
Flughafen Wien AG	1.002,75	IFRS
Generali Holding Vienna AG	58,59	IFRS
Mayr-Melnhof Karton AG	1.290,00	US-GAAP
Österreichische Elektrizitäts-AG	4.684,64	IFRS
OMV AG	4.646,43	öHGB; US-GAAP
RHI AG	371,97	IFRS
Semperit AG	365,38	IFRS
Telekom Austria AG	6.285,00	US-GAAP
Uniqa Versicherungen AG	1.221,74	IFRS
VA Technologie AG	710,25	IFRS
Voestalpine AG	1.544,40	IFRS
Wienerberger AG	1.883,30	IFRS

Tab. 1: Unternehmen des ATX 20

	Marktkapitalisierung in Mio. € am 23.07.2004	Rechnungslegung
ABB LTD.	4.922,08	US-GAAP
Adecco S.A.	7.058,49	US-GAAP
Bâloise Holding AG	1.767,22	IFRS
Ciba Deutschland	3.990,47	US-GAAP
CIE Financière Richemont AG	11.130,97	Swiss-GAAP
Clariant AG	2.513,97	IFRS
Credit Suisse Group	29.224,44	US-GAAP
Givaudan AG	3.803,05	IFRS
Holcim LTD.	9.978,15	IFRS
Julius Baer Holding AG	2.044,09	IFRS
Kudelski S.A.	1.026,23	Swiss-GAAP
Lonza Group AG	1.834,09	IFRS
Nestle S.A.	86.571,54	IFRS
Novartis AG	91.404,42	IFRS
Roche Holding AG	57.725,81	IFRS
Schweizerische Rückversicherungs-Ges.	22.804,36	Swiss-GAAP
Serono S.A.	5.750,87	IFRS
SGS S.A.	700,70	IFRS
Swatch Group AG	32.186,04	IFRS
Swiss Life Holding AG	2.811,66	IFRS
Swisscom AG	17.959,20	IFRS
Syngenta AG	7.633,95	IFRS
UBS AG	69.484,70	IFRS
Unaxis Holding AG	1.120,76	IFRS
Zurich Financial Services	16.081,56	IFRS

Tab. 2: Unternehmen des SMI 25

Danach wendet der größte Teil der österreichischen Unternehmen die IFRS an, während nur zwei Unternehmen nach den US-GAAP bilanzieren. Allerdings handelt es sich dabei mit der Telekom Austria AG um das nach den beiden Banken größte österreichische Unternehmen. Die IFRS werden somit in Österreich deutlich breiter verwendet als in Deutschland.

4 Schweiz

Tabelle 2 zeigt die Unternehmen des schweizerischen Index SMI 25 mit der Angabe der angewandten Rechnungslegung. Hier zeigt sich im Gegensatz zu Österreich und Deutschland, dass speziell die größten Unternehmen die IFRS anwenden, während einige kleinere Unternehmen nach den US-GAAP abschließen. Dabei ist zu beachten, dass die Schweiz im Gegensatz zu Deutsch-

land und Österreich nicht Teil der EU ist und somit zukünftig nicht komplett auf die IFRS umzustellen hat.

5 Unternehmen des Dow Jones Euro Stoxx 50 und des Dow Jones Stoxx 50

Außerhalb des deutschsprachigen Raumes sind insbesondere die im Dow Jones Euro Stoxx 50 zusammengefassten Unternehmen von Interesse. Tabelle 3 zeigt die Unternehmen des Dow Jones Euro Stoxx 50 mit der Marktkapitalisierung und der angewandten Rechnungslegung. Außerhalb des deutschsprachigen Raumes wendet nur Nokia die IFRS an, während alle anderen Unternehmen ihre nationalen Vorschriften anwenden. Nur die Unternehmen, die neben der nationalen Börse auch an der Wall Street gelistet sind, wenden parallel die US-GAAP an. Aventis ist nach der Übernahme durch

Sanofi-Synthelabo mittlerweile durch SAP ersetzt worden. SAP schließt nach den US-GAAP ab.

6 Schlussfolgerungen

Es lässt sich somit festhalten, dass die IFRS bislang nur im deutschsprachigen Raum breite Verwendung finden. Bei größeren Unternehmen außerhalb des deutschsprachigen Raums spielen die IFRS mit Ausnahme von Nokia bislang keine Rolle. Dies ist überraschend, da die IFRS ab 2005 verbindlich vom größten Teil der Unternehmen in der EU anzuwenden sind. Insofern wird die Umstellung bei den meisten Unternehmen wohl erst 2005 bzw. 2007 erfolgen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	37	39	G	F	R
--	----	----	---	---	---

	Marktkapitalisierung in Mio. € am 23.07.2004	Rechnungslegung
ABN Amro Holding N.V.	26.638,42	Netherland-GAAP; US-GAAP
Acgon	13.931,14	Dutch-GAAP
Ahold N.V.	8.970,56	Dutch-GAAP; US- GAAP
Air Liquide-SA	14.638,61	French-GAAP
Alcatel	13.854,18	French-GAAP
Allianz AG	30.369,70	IFRS
Aventis S.A.	51.845,92	French-GAAP
Axa S.A.	29.217,28	French-GAAP
Banco Bilbao Viz.Argent.(BBVA)	34.003,87	Spanish-GAAP
BASF AG	24.592,04	US-GAAP
Bayer AG	15.738,87	IFRS
Banco Santander Centr. Hispano SA	38.147,22	Spanish-GAAP
BNP Paribas	41.889,10	French-GAAP
Carrefour S.A.	27.635,91	French-GAAP
Compagnie de Saint-Gobain S.A.	12.944,56	French-GAAP
DaimlerChrysler AG	36.623,72	US-GAAP
Deutsche Bank AG	33.869,74	US-GAAP
Deutsche Telekom AG	56.417,79	HGB; US-GAAP
Endesa S.A.	15.860,11	Spanish-GAAP
Enel S.P.A.	39.349,36	Italian GAAP
Eni S.P.A.	66.087,60	Italian GAA
E.On AG	40.731,12	US-GAAP
Fortis	23.336,89	Belgium-GAAP
France Telecom	23.339,01	French-GAAP; US- GAAP
Generali ASS	27.695,53	Italian-GAAP
Groupe Danone S.A.	9.245,82	French GAAP
Iberdrola S.A.	15.416,49	Spanish GAAP
ING Groep	36.060,37	Dutch GAAP
Kon. Philips Electronics N.V.	26.031,87	Dutch GAAP; US- GAAP
Kon. Ned. Petroleum MIJ., N.V.	87.204,36	Dutch GAAP
Lafarge S.A.	11.906,98	French GAAP
L'Oreal S.A.	40.322,83	French GAAP
LVMH MOËT HENN. L. VUITTON SA	27.779,45	French GAAP
Münchener Rückvers.-Ges. AG	17.583,55	IFRS
Nokia Corp.	46.428,11	IFRS
Repsol YPF S.A.	21.633,70	Spanish-GAAP
RWE AG	20.930,97	IFRS
Sanofi-Synthelabo S.A.	40.030,83	French-GAAP
SanPaolo Imi S.P.A.	13.256,81	Italian-GAAP
Siemens AG	48.961,67	US-GAAP
Societe Generale S.A.	28.229,15	French-GAAP
Suez S.A.	16.475,56	French-GAAP
Telecom Italia Mobile S.P.A.	37.947,71	Italian-GAAP
Telecom Italia S.P.A.	25.049,20	Italian-GAAP
Telefónica S.A.	59.074,23	Spanish-GAAP
Total S.A.	107.888,91	French GAAP
Unicredito Italiano S.P.A.	24.926,73	Italian-GAAP
Unilever N.V.	30.264,94	Dutch-GAAP
Vivendi Universal S.A.	22.019,50	French-GAAP
Volkswagen AG	10.547,15	IFRS

Tab. 3: Unternehmen des Dow Jones Euro Stoxx 50



Dr. Georg Stadtmann (links) E-Mail stadtmann@whu.edu und Markus Wissmann, beide Institute for Industrial Organization, WHU Koblenz, Burgplatz 2, 56179 Vallendar

AKTIONÄRE IN DER MANNDECKUNG

Erklärungsversuch der Aktienkursentwicklung von Borussia Dortmund

von Georg Stadtmann und Markus Wissmann, Vallendar

1. EINLEITUNG

Seit der Einführung am Aktienmarkt im Oktober 2000 ist der Kurs der Aktie von Borussia Dortmund GmbH & Co KGaA signifikant gesunken. Während in der ersten Phase die Kursentwicklung im Einklang mit der allgemeinen Marktentwicklung stand (vgl. Abb. 1), entkoppelte sich die Aktienkursentwicklung seit März 2003 mehr und mehr von der allgemeinen Markttendenz.

Im Dezember 2003 erregten Veröffentlichungen im Kicker und der Süddeutschen

Zeitung erhebliche Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeitsarbeit. Es wurde berichtet, dass Dortmund erhebliche Liquiditäts- und Profitabilitätsprobleme habe und deshalb die Platzierung einer 100 Mio. € Anleihe plane (Vgl. Hennecke, 2003, und Röckenhaus, 2003).

Der Konzerngewinn und dessen Zusammensetzung sind wesentliche Faktoren für die Liquidität und Profitabilität eines Unternehmens und beeinflussen auch die erwartete zukünftige Dividende. Somit stellt der Konzerngewinn auch einen wichtigen Faktor zur Erklärung des

Aktienkursniveaus bzw. dessen Veränderung dar. (Vgl. z. B. Copeland/Weston, 1988).

Deshalb wird in diesem Beitrag analysiert, wie sich der Konzerngewinn von Borussia Dortmund über die Zeit entwickelt hat. In einem ersten Schritt erfolgt eine Analyse der Umsatz- und Ertragsentwicklung. Diese Analyse legt den Schluss nahe, dass alle Konzernergebnisse seit dem Börsengang erheblich durch sonstige betriebliche Erträge beeinflusst wurden. Es wird deutlich, dass die Erträge aus dem operativen Geschäft

nicht ausreichen, um entsprechende Aufwendungen zu finanzieren. Deshalb erfolgt in einem zweiten Schritt eine Analyse der Kostenstruktur für das Geschäftsjahr 1999/2000 – dem letzten Geschäftsjahr vor Börsengang – sowie für das letzte abgelaufene Geschäftsjahr 2002/2003. Durch einen Vergleich der beiden Kostenstrukturen ergeben sich interessante Einblicke bezüglich der Kostendynamik.

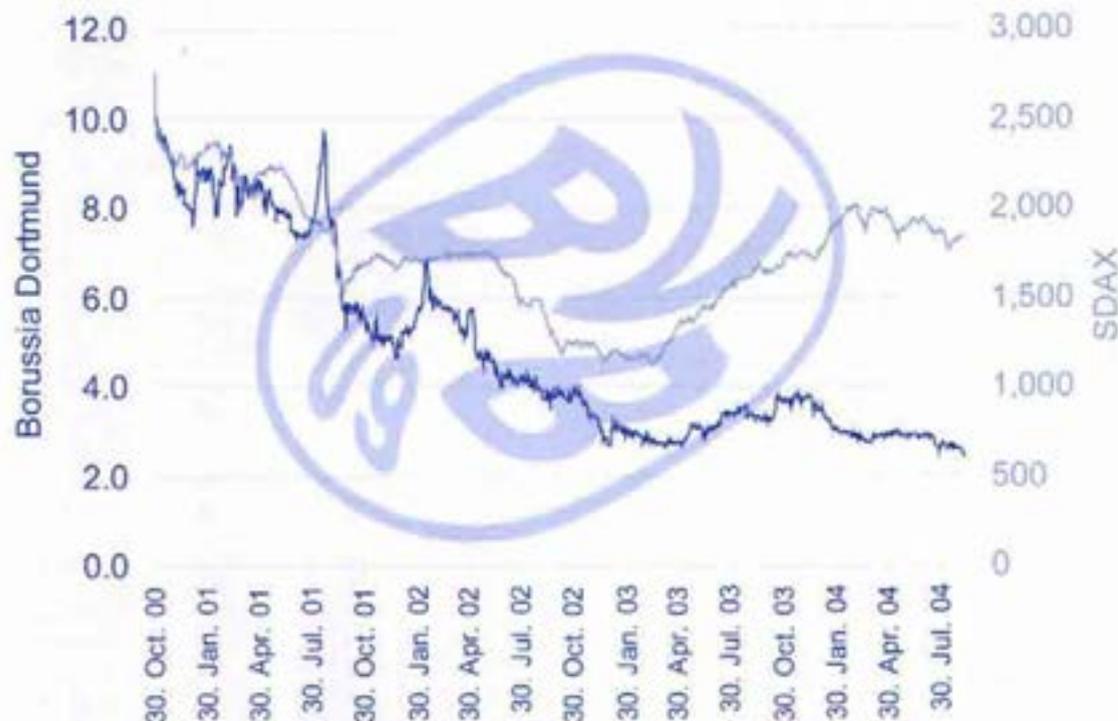


Abb. 1: Allgemeine Markt- und Aktienkursentwicklung BVB / Datastream

	Nach Börsengang			Vor Börsengang
	2002/2003	2001/2002	2000/2001	1999/2000
Gesamte Umsatzerlöse in T€	129.113	112.979	84.845	97.028
in % der Betriebsleistung	79,6%	75,1%	74,1%	97,5%
Sonstige betriebliche Erträge in T€	33.143	37.407	29.721	2.538
in % der Betriebsleistung	20,4%	24,9%	25,9%	2,5%
Betriebsleistung	162.256	150.386	114.566	99.566
Konzerngewinn	3.257	755	-10.921	-803

Quelle: Jeweiliger Geschäftsbericht der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Die Kennzahlen des Jahres 2001/2002 sind somit nicht an den Konsolidierungskreis des Jahres 2002/2003 angepasst. Die Zahlen für das Geschäftsjahr 1999/2000 basieren auf den für den Verkaufsprospekt Borussia Dortmund (2000) aufgestellten Pro-forma Konzernabschluss.

Tabelle 1: Wichtige Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung

2. DIE GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

2.1 Umsatzerlöse

Tabelle 1 gibt Aufschluss über die Entwicklung der Umsatzerlöse sowie des Konzerngewinns im Zeitablauf der letzten vier Jahre.

Es wird deutlich, dass das Konzernergebnis in den Geschäftsjahren nach Börsengang stark von den sonstigen betrieblichen Erträge beeinflusst wird, die nicht unmittelbar mit dem laufenden Geschäftsbetrieb von Borussia Dortmund in Zusammenhang stehen. So enthalten die sonstigen betrieblichen Erträge für das Geschäftsjahr 2002/2003 einen Entkonsolidierungserfolg in Höhe von 26.263 T€ aus Veräußerung der Beteiligung an der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG (vgl. Borussia Dortmund 2002/2003, S. 73). Die sonstigen betrieblichen Erträge des Geschäftsjahres 2001/2002 enthalten 22.948 T€ aus der Einräumung einer Unterbeteiligung von

32 % des Kommanditanteils an der Westfalenstadion Dortmund GmbH an die Molacra Vermietungsgesellschaft mbH (vgl. Borussia Dortmund 2001/2002, S. 78). In dem Geschäftsjahr 2000/2001 wurden durch den Verkauf der Marken „gool“ und „Borussia Park“ sonstige betriebliche Erträge in Höhe von rd. 27.483 T€ realisiert (vgl. Borussia Dortmund 2000/2001, S. 16).

2.2 Aufwendungen

Um einen Einblick in das operative Ergebnis, ohne Beachtung der sonstigen betrieblichen Erträge, zu erhalten, werden die wesentlichsten Aufwandspositionen des Geschäftsjahres 1999/2000 – dies ist das letzte Geschäftsjahr vor dem Börsengang – mit den aktuellen Aufwendungen in Tabelle 2 zwecks Analyse der Kostendynamik verglichen. Um diesen Vergleich zu erleichtern, ist in der letzten Spalte der Tabelle 2 die Veränderung der jeweiligen Aufwandsposition berechnet.

Größter Kostenblock ist der Personalaufwand, eine Position, die maßgeblich durch die Spielergehälter beeinflusst wird. Aktuell beträgt das Verhältnis von Personalaufwand zu den Umsatzerlösen 52,6 %, für das Geschäftsjahr 1999/2000 ca. 49,1 %. In absoluten Zahlen erhöhte sich der Personalaufwand um 20,3 Mio. €, was insbesondere auf die Neuverpflichtungen im Spielerbereich zurückzuführen ist.

Mittelbar wird auch die Position „Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen“ durch die Neuverpflichtungen beeinflusst. Hier zeigt sich als Besonderheit in der Rechnungslegung von Fußballunternehmen, dass die **Transfersumme, also die Anschaffungskosten eines Spielers, aktiviert und über die jeweilige Vertragslaufzeit abgeschrieben werden.** (Vgl. hierzu das BFH Urteil IR 24/91 sowie den Konzernanhang von Borussia Dortmund). Aktuell beträgt die Relation von Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände zur Betriebs-

	2002/2003 in T€	in % der Umsatzerlöse	1999/2000 in T€	in % der Umsatzerlöse	Veränderung in T€	Veränderung in %
Umsatzerlöse	129.113	100,0 %	97.028	100,0 %	32.085	33,1 %
Personalaufwand	67.921	52,6 %	47.646	49,1 %	20.275	42,6 %
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	28.163	21,8 %	19.085	19,7 %	9.078	47,6 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	52.547	40,7 %	25.893	26,7 %	26.654	102,9 %
Konzerngewinn	3.257	2,5 %	-803	-0,8 %	4.060	

Quelle: Borussia Dortmund (2002/2003), S. 59 sowie Borussia Dortmund (2000), S. 96.

Tabelle 2: Vergleich der Aufwandsstruktur

leistung 21,8 %. Für 1999/2000 ergibt sich eine Relation von ca. 19,7 %. Absolut hat sich dieser Kostenblock von 19,1 Mio. € auf 28,1 Mio. € erhöht.

Den zweiten wesentlichen Kostenblock stellt die Position „sonstige betriebliche Aufwendungen“ dar. Vom Geschäftsjahr 1999/2000 bis zum Geschäftsjahr 2002/2003 hat sich diese Position von 25,9 Mio. € auf 52,5 Mio. € mehr als verdoppelt. Somit wird deutlich, dass **zwei Kostentreiber ausgemacht werden können**: Dies sind zum einen die GuV-Positionen **Personalaufwand und Abschreibungen**. Diese Position spiegelt wider, dass Borussia Dortmund in erheblichem Maße in neue Spieler investiert hat (Tab. 3), was entsprechende Gehaltszahlungen und Abschreibungen auf die aktivierten Transferzahlungen nach sich zog.

Insbesondere die Aufwendungen für Werbung, u.a. Agenturprovisionen sowie Kosten für den Spielbetrieb, im Wesentlichen also wohl Kosten der Stadionbewirtschaftung, sind für den Anstieg verantwortlich. Inwieweit diese Kosten in der kurzen Frist als „fix“ zu betrachten sind, ist für den externen Betrachter nicht ersichtlich. Borussia Dortmund führt in ihrer Analyse der Geschäftsentwicklung für das Geschäftsjahr 2002/2003 aus, dass die Kosten der Stadionbewirtschaftung insbesondere aus dem geänderten Nutzungsvertrag mit der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG resultiert. Die Kommanditanteile an dieser Gesellschaft waren von Borussia Dortmund mit Wirkung zum 1.1.2003 an die Molsiris GmbH & Co. KG veräußert worden (vgl. Borussia Dortmund 2002/2003, S. 25/26).

Saison	Zugänge	Transfer in Mio. €	Abgänge	Transfer in Mio. €
2000/2001	Heinrich	4,1	Barbarez	3,5
	Laux	0,2		
	Metzelder	0,2		
	Oliseh	6,1		
	Rosicky	12,5		
2001/2002	Koller	10,7	Nerlinger	6,0
	Ewerthon	7,1		
	Kehl	3,2		
	Amoroso	25,5		
2002/2003	Frings	8,5	Kringe	0,05
	Fernandez	1,5		
2003/2004	Jensen	1,25	Lehmann*	6,0
Summe		80,85		15,55

Quelle: Kicker (verschiedene Ausgaben) und Bild 23.12.2003, S. 13.
*Schätzung (www.transfermarkt.de)

Tabelle 3: Spielertransfers seit Börsengang

Die größte Veränderung hat es jedoch in der GuV-Position „sonstige betriebliche Aufwendungen“ gegeben. Somit erscheint es sinnvoll, diese Position genauer zu analysieren. Die Zusammensetzung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen für die gewählten Vergleichszeitpunkte kann der Tabelle 4 entnommen werden.

Mitteilung hinsichtlich der Neuordnung der Betellungsverhältnisse der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG aus, dass bis zum 31.12.2017 durchschnittlich mit einer jährlichen Belastung von 12,6 Mio. € sowie kompensierenden Mehreinnahmen und Zinsersparnissen von 16,2 Mio. € pro Jahr, also mit

	2002/2003 in T€	1999/2000 in T€	Veränderung in T€	Veränderung in %
Spielbetrieb	22.534	10.614	11.920	112,3 %
Werbung	20.758	6.032	14.726	244,1 %
übrige	9.255	9.247	8	0,1 %
Summe sonstiger betrieblicher Aufwand	52.547	25.893	26.654	102,9 %

Quelle: Borussia Dortmund (2002/2003), S. 73 sowie Borussia Dortmund (2000), S. 112

Tabelle 4: Sonstiger betrieblicher Aufwand

ca. 3,6 Mio. € zusätzlichen Erträgen pro Jahr zu rechnen sei (Vgl. Borussia Dortmund, 2002). Diese von der Gesellschaft erwartete positive Wirkung auf die zukünftige Ertragslage scheint momentan noch nicht Eingang in die Erwartungsbildung der Kapitalmarktteilnehmer, mit einem entsprechenden Anstieg des Aktienkurses, gefunden zu haben.

2.3 Aktuelle Entwicklung

Durch die Veröffentlichung der Halbjahresbilanz (27.02.2004) von Borussia Dortmund ist das Management gezwungen worden, Farbe zu bekennen und das Ausmaß des Millionenlochs bekannt zu geben, welches die Nichtqualifikation zur Champions League und das frühe Aus im UEFA-Cup in die Bilanz gerissen hat. Am Ende verbleibt ein Halbjahresverlust in Höhe von 29,4 Mio. €. Somit zeigt sich, dass die Journalisten von Kicker und Süddeutscher Zeitung korrekt gearbeitet haben und die prognostizierten Zahlen keine Horrormärchen waren. Folglich zeigten sich die Finanzmarktakteure von der veröffentlichten Halbjahresbilanz auch weitgehend unbeeindruckt. Der Börsenkurs der BVB Aktie wies sogar eine gewisse Aufwärtstendenz auf, was darauf schließen lässt, dass die Finanzmarktakteure ein weitaus größeres Fiasko erwartet hatten.

Erstaunlich ist, dass die erheblichen Verluste von Dortmund nicht zu einer Bilanzverkürzung geführt haben. Normalerweise sollte man bei einem „hochliquiden“ Unternehmen, welches mehr als 70 Mio. € im Umlaufvermögen – in Form von Wertpapieren, Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten – bilanziert, davon ausgehen, dass ein Verlust in Höhe von 29,4 Mio. € auch Spuren im Kassenbestand hinterlassen sollte. Dies ist aber interessanterweise nicht der Fall. Die fehlenden Einnahmen wurden nämlich nicht über die Kasse, sondern über zusätzliche Verbindlichkeiten in Höhe von 39,3 Mio. € finanziert. Dies lässt die Frage aufkommen, warum die Einnahmeverluste über zusätzliche Schuldenaufnahmen finanziert wurden:

- ist der Sollzins, den Dortmund für die zusätzlichen Kredite zu zahlen hat, tatsächlich geringer als die Habenzinsen für das Guthaben bei den Kreditinstituten?

- Warum kommt Borussia Dortmund anscheinend seinen diversen Verpflichtungen nicht nach, wenn tatsächlich liquide Mittel vorhanden sind?
- Warum tritt das Management diesbezüglich nicht selbstbewusster auf und verweist auf die Aktivseite der Bilanz?

Das Management von Borussia Dortmund hat eine weitere Chance verspielt, die Transparenz ihres Geschäftsgebarens zu erhöhen. Da keine Trendumkehr in Bezug auf die Transparenz zu erkennen ist, büßen auch die Aussagen des Managements in Bezug auf eine strategische Neuausrichtung an Glaubwürdigkeit ein.

Borussia Dortmund hat sich durch das unentschieden gegen Kaiserslautern am letzten Spieltag der Saison 2003/2004 nicht für den UEFA-Cup qualifizieren können. Was blieb war die Chance, über die Ochsentour UI-Cup noch den lukrativen europäischen Wettbewerb zu erreichen (Auch diese Chance ist nun jedoch verwirkt. Dortmund schied nach einer indiskutablen Leistung aus dem UI-Cup aus und ist in der laufenden Saison 2004/2005 nicht mehr in einem europäischen Wettbewerb vertreten.) Wie reagierte die Börse auf diese neue Information? Am ersten Handelstag nach der Entscheidung notierte die Aktie zu einem Kurs von 2,83 € – ca. 0,11 € unter dem Vortagsniveau. Somit hat sich der Marktwert von Borussia Dortmund um ca. 2,15 Mio. € reduziert (19,5 Mio. Aktien * 0,11 €). Das Umsatzvolumen war jedoch nur geringfügig erhöht, bis zum Mittag (12.30 Uhr) hatte es an der Frankfurter Börse nur 14 Preisfeststellungen gegeben. **Die bisherigen Aktionäre der Borussia Dortmund GmbH & Co KGaA fliehen somit nicht in Scharen, sondern halten der Gesellschaft – wie die Fans der Mannschaft – die absolute Treue.** Gemäß dem Motto: Die Hoffnung stirbt zuletzt...

3. FAZIT UND LITERATURVERZEICHNIS

Trotz Gewinn der deutschen Meisterschaft und der Teilnahme am UEFA Pokal-Finale in der Saison 2001/2002 sowie einer erfolgreichen Teilnahme an der Champions League in der Saison 2002/2003 (Qualifikation für die zweite Runde)

ist der wirtschaftliche Erfolg bei Borussia Dortmund bisher ausgeblieben. Dies spiegelt sich auch im Börsenkurs von Borussia Dortmund wider. Nichtsdestoweniger besteht die Möglichkeit, durch eine Veränderung der allgemeinen strategischen Ausrichtung der Borussia Dortmund GmbH & Co KGaA zukünftig den Aktienkurs zu steigern. Eine Option, die sehr erfolgversprechend erscheint, ist die Anpassung des Gehaltsgefüges an die Ertragssituation: Ein Verkauf von Leistungsträgern könnte auf der einen Seite Transfererlöse einbringen, auf der anderen Seite die Gehaltsliste reduzieren.

Bild (2003): Wie schlecht geht es Dortmund wirklich?. Ausgabe vom 23.12.2003, S. 13.

Borussia Dortmund (2000): Verkaufsprospekt

Borussia Dortmund: Geschäftsbericht, verschiedene Ausgaben.

Borussia Dortmund (2002): Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ordnet Beteiligungsverhältnisse der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG neu, Ad hoc Mitteilung vom 30. 12.2002. URL: <http://www.borussia-aktie.de>.

Copeland, Thomas E. und Weston, Fred J. (1988): Financial Theory and Corporate Policy, 3. Auflage, Addison-Wesley, Reading Massachusetts.

Hennecke, Thomas (2003): Borussia Dortmund bemüht sich um eine Riesen-Anleihe, in: Kicker, Nr. 104 vom 22. Dezember 2003, S. 17.

Kicker, Sonderheft Bundesliga, verschiedene Ausgaben.

Lehmann, Erik und Weigand, Jürgen (2002): Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball: Überlegungen zu einer Corporate Governance, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4/2002, pp. 43-61.

Röckenhaus, Freddie (2003): Horror-schulden und Bilanztricks: Borussia Dortmund vor dem Finanzcrash, Süddeutsche Zeitung online 22.12.2003. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	37	S	F
----	----	---	---

Sanierung

Wege aus der Krise



2004. 512 S. Geb., € 79,95
ISBN 3-7910-2312-8

Insolvenzen bedrohen heute selbst Traditionsunternehmen. Wie können Krisen gemeistert werden? Die Experten setzen u. a. auf M&A-Transaktionen und schöpfen die Gestaltungsmöglichkeiten nach der Insolvenzordnung voll aus. Doch der Schlüssel zum effizienten Krisenmanagement liegt bei integrierten Turnaround-Konzepten. In diese Sanierungsstrategie fließen mit ein:

- Strategische, operative und finanzwirtschaftliche Elemente
- Kapitalmarkt- und gesellschaftsrechtliche Gesichtspunkte
- Insolvenz- und arbeitsrechtliche Aspekte

Der praxisorientierte Leitfaden zeigt, wie Krisen erfolgreich überwunden werden.

Fax: (07 11) 21 94-119
info@schaefler-poeschel.de
www.schaefler-poeschel.de

**SCHÄFFER
POESCHEL**

mehr wissen
mehr erreichen

STEUERUNG MIT KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

in einem Dienstleistungsunternehmen

von Martin Schenk und Jörg Müller, Frankfurt/Main und Rödermark

EINLEITUNG

Den Grad der Zielerreichung messen zu können, ist für jedes Unternehmen essentiell, um proaktiv Korrekturmaßnahmen einleiten und damit ökonomisch den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen zu können. Was nützen Unternehmensziele und Strategien, wenn die Navigationsgröße fehlt?

Über die wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens gut informiert zu sein, ist wichtig. Um jedoch die Geschäftsprozesse vollständig im Griff zu haben, ist ein Werkzeug notwendig, das die gesteckten Ziele überwacht und bei **Abweichungen vom Soll Alarm schlägt** – und damit eine zeitnahe Reaktion ermöglicht. Unternehmen müssen ihre Prozesse immer schneller und flexibler an die sich ständig verändernden Marktanforderungen anpassen. Der Wettbewerb verstärkt sich, der Kostendruck nimmt sowohl intern als auch extern zu, die Qualitätsansprüche der Kunden steigen.

Ein Reporting mit einer Spitzenkennzahl (z. B. EVA) und einer Balanced Scorecard (BSC) reicht heutzutage nicht aus, um ein großes Dienstleistungsunternehmen steuern zu können. Auch eine BSC hat zwar den Anspruch, Visionen mit operativen Zielen messbar zu machen, aber dabei geht es immer „nur“ um Kennzahlen als Ergebnis von einzelnen Prozessschritten. Die Geschäftsprozesse sind aber sicherlich die operativen Treiber für die Ergeb-

nisse eines Unternehmens. Wer auf einen Blick wissen möchte, wie gut, wie schnell und wie teuer die Geschäftsprozesse seines Unternehmens tatsächlich ablaufen, benötigt objektiv erhobene Performance- und Qualitätskennzahlen (KPI's) der Geschäftsprozesse. Als Frühwarnsystem sollte das Werkzeug in der Lage sein, rechtzeitig einen Trend sinkender Performance durch eine fortlaufende Überwachung der in den operativen Systemen ausgeführten Abläufe anzuzeigen.

AKTUALITÄT DER THEMATIK

Nach einer Kurz-Analyse bei Google.de sind ca. 148 deutschsprachige Seiten mit dem Thema KPI belegt. Als Vergleich: BSC taucht bei ca. 4.910 deutschsprachigen Seiten auf. Dabei wird der **Begriff KPI mehrdeutig verstanden** und ist in folgenden Themenbereichen benutzt worden: Business Performance Management, IT, Knowledge Management, Supply Chain Management, BSC und Customer Relationship Management.

Oft wird **KPI als fokussierte Performance Kennzahl** definiert und als Kennzahl in einer BSC verstanden. SAP stellte bereits 2001 in der Question & Answer Datenbank eine Definition zur Verfügung: „Mit KPI stellt Ihnen die SAP ein Messinstrument bereit, mit dessen Hilfe Sie den Wertschöpfungsprozess sowie den Erfolg bei der Optimierung der Geschäftsprozesse in Ihrem Unternehmen messen



Martin Schenk ist Leiter Controlling der DeTe Immobilien. Nebenberufliche Tätigkeit als Trainer zum Thema Immobiliencontrolling. Martin.Schenk@telekom.de



Jörg Müller ist Senior Controller der DeTe Immobilien. Seine Schwerpunkte sind Reporting, BSC, Value Based Management und Benchmarking. Jörg Müller hält nebenberuflich Vorlesungen an verschiedenen Einrichtungen. Joerg.Mueller15@telekom.de

und analysieren können. In Zusammenarbeit mit der Performance Management Group (PMG) hat die SAP in der SAP-Referenzstruktur etwa 500 KPI's definiert, die nahezu die gesamte Bandbreite unternehmensrelevanter Geschäftsprozesse abdeckt."

Mit dieser Definition ist der Indikator richtigerweise nicht als reine Performance Kennzahl, sondern als operative Steuerungskennzahl im Prozess beschrieben. Wie im Artikel dargestellt, ist eine stringente Fokussierung auf die KPI's, bei denen die kritischen Erfolgsfaktoren verbessert werden können, notwendig; ansonsten erhält man lediglich eine weitere Kennzahlendatenbank.

EINORDNUNG DER KPI'S IM PERFORMANCE MEASUREMENT

Die gängige betriebswirtschaftliche Performance Steuerung ist Top-down gerichtet – eine Messung erfolgt nach Ergebnissen. In den meisten Unternehmen gibt es eine wertorientierte Spitzenkennzahl (als Beispiele EVA oder ROI), die über Deckungsbeitragsrechnungen auf die operativen Geschäftsbereiche heruntergebrochen wird. Spätestens auf der Ebene der BSC (auch wenn, wie bei der DeTeImmobilien, die BSC bis auf das Team heruntergebrochen vorhanden ist) werden in der Regel keine Prozesse im einzelnen gemessen. Genau hier greift unsere KPI Definition ein.

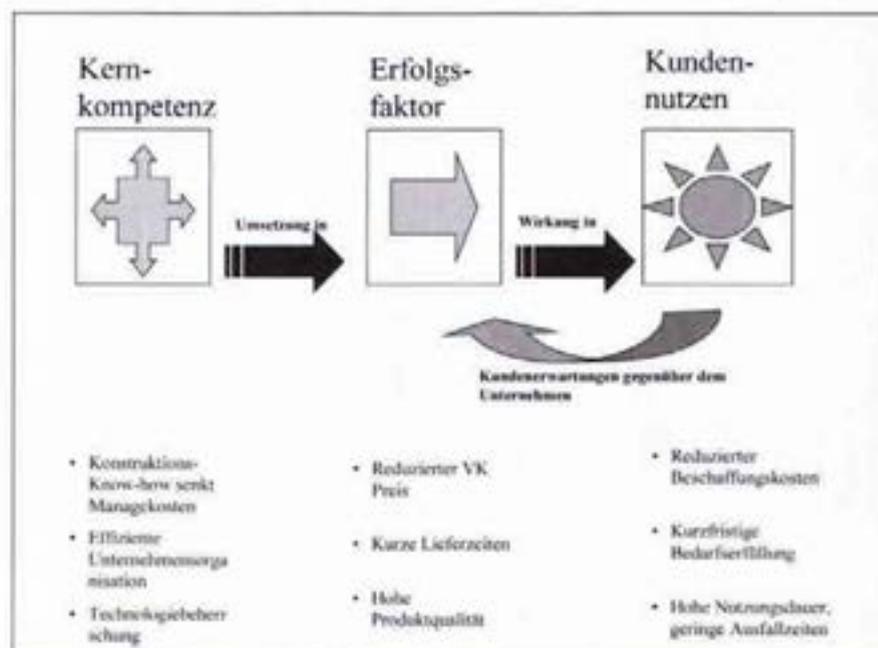
Die Festlegung der kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) über die Prozesse bis zu den KPI's ist letztlich eine zweite Dimension des Performance Measurement. Dabei ist ebenfalls eine zwingende Verknüpfung – Bottom-up – zur BSC und damit zur Vision erforderlich. Denn ohne eine Verbindung der KPI's zur Strategie vermitteln KPI-Scorecards häufig „eine gefährliche Illusion“ (Kaplan, R. S. / Norton, D. P.). Mit einer Ableitung kritischer Erfolgsfaktoren (KEF) und Definition der KPI's mittels des Prozesses ist auch eine operative Steuerung und Fokussierung möglich.

ANALYSE DER KRITISCHEN ERFOLGSFAKTOREN (KEF)

Die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren dient als wichtiges strategisches Instrument der Festlegung von Strategien im Unternehmen. Dieser Ansatz lässt sich auf Daniel (R.D. Daniel: Management information crisis, in: HBR Sept./Oct. 1962, S. 111ff.) zurückführen, der wenige branchenübergreifende Schlüsselfaktoren identifiziert, welche maßgeblich über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Anthony wies 1972 nach, dass solche Kriterien auch für einzelne Unternehmen analysiert werden können. Für ein personenintensives Dienstleistungsunternehmen ist diese Bestimmung außerordentlich wichtig, nicht nur um eine Stimmigkeit zwischen strategischem und operativem Handeln herzustellen, sondern auch, um ein adäquates Personalmanagement betreiben zu können.

Damit kann festgehalten werden, dass KEF Fähigkeiten sind, die für die Wettbewerbsfähigkeit innerhalb einer bestimmten Branche erforderlich sind (vgl. Kemmer/Gillessen [2000]). Zunächst müssen die aktuellen und zukünftigen KEF des eigenen Unternehmens erhoben werden. Dazu zählen beispielsweise Qualität, Liefertreue, Innovationsfähigkeit, Automatisierung. Danach müssen die identifizierten KEF mit denen des Marktführers verglichen werden, um die eigene Position zu eruieren. Die **Kernfrage zur Ermittlung der KEF lautet also:** Welche **Hauptstellhebel** sind im Unternehmen zu finden, die großen Einfluss auf den Wert des Unternehmens haben, die Kosten und die Qualität treiben?

In einem renommierten Wirtschafts-magazin wurden vor ein paar Monaten



Beispielhafte Zusammenhänge zwischen Kernkompetenz, Erfolgsfaktoren und Kundennutzen (Abb. leicht modifiziert übernommen aus: Berltz/Langvogt/Beck [1996])

die Ergebnisse der Studie veröffentlicht, in der nach den **Erfolgsfaktoren im Jahre 2015** gefragt wurde. An erster Stelle stand die Innovationskraft, gefolgt von der Kundenorientierung und der Qualität. „Was ist daran neu“, frage ich Sie. Vor zehn Jahren wurde das gleiche für die letzte Dekade des 20. Jahrhunderts und das Jahr 2000 prophezeit. Wenn Sie genau darüber nachdenken, dann waren diese drei Erfolgsfaktoren schon immer die Parameter, die Erfolg garantieren. Und sie werden es auch in Zukunft bleiben. An wem sonst als am Kunden sollen wir uns orientieren? Und mit was, als mit neuen Ideen, Produkten und Dienstleistungen sollen Umsätze, Marktanteile und Profit generiert werden? Entscheidend ist die Frage, wie **Manager und Mitarbeiter die Innovationskraft und die Qualität eines Unternehmens steigern können**. Das ist nämlich die größte individuelle und unternehmerische Herausforderung. Die **Kernkompetenz** eines Unternehmens ist damit für die herausragende Bedeutung eines bestimmten KEF im Vergleich zur Konkurrenz verantwortlich. **Die Kernkompetenz begründet also die Stärke bei einem bestimmten KEF.**

Wurden also die KEF des Unternehmens ermittelt, kann über die Analyse der Stärke in diesem Bereich die dahinter stehende Kernkompetenz erhoben werden. Obige Abbildung zeigt beispielsweise, wie aus den Kernkompetenzen eines Unternehmens durch die Umsetzung in KEF ein Kundennutzen geschaffen wird.

UMSETZUNG EINES KPI QUALITY REPORTING BEI DER DETE-IMMOBILIEN

Informationen zur DeTeImmobilien

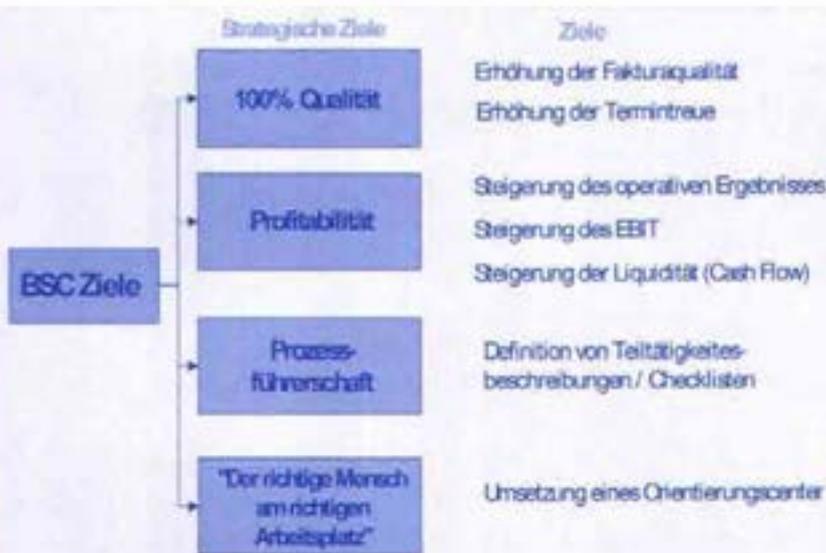
Die DeTeImmobilien ist das **Facility Management-Unternehmen (FM)** im Konzernverbund der Deutschen Telekom AG. Durch die Erfahrung und Kompetenz eines Großunternehmens bieten wir kundenspezifische Lösungen aus einer Hand. Wir bewirtschaften mit rd. 6.700 Mitarbeitern rd. 52.207 Gebäude, Anlagen und Antennenträger (rd. 19 Mio. qm BGF) mit rd. 750.000 technischen Anlagen. Unser Portfolio im Mietvertragsmanagement beinhaltet rd. **85.000 Vermietverträge Konzern** (inkl. Töchter), rd. **17.560 Vermietverträge Dritte** und rd. **17.000 Anmietverträge**.

Mit 12 Niederlassungen in 6 Regionen und 30 regionalen Service Centern sind wir bundesweit flächendeckend präsent. Unser Auftrag ist die Wertsteigerung der Immobilien und Optimierung der Bewirtschaftungskosten unserer Kunden. Unsere Geschäftsfelder reichen von kaufmännischem FM über technisches und infrastrukturiertes FM.

Visionen und Strategien

Über die Vision, der führende FM Anbieter in Europa zu werden, wurde die

Strategien
BSC – Strategischer Ziele-Ziele



Auszug BSC Grundlage der DeTeImmobilien

Pyramide auf Basis Balanced Scorecard mit quantifizierbaren Zielen für alle Mitarbeiter operationalisiert. Diese Ziele werden in den nächsten Schritten in Kennzahlen eingebettet und bis zu einer BSC auf Teamebene heruntergebrochen.

Ausgangslage und Zielsetzung zur KPI Vorgehensweise

Durch die BSC wurde sicherlich das Ziel, die Vision in eine Strategie zu gießen und auf das Team herunterzubrechen, erreicht. Um aber den Kundenanforderungen nachhaltig gerecht zu werden, müssen zwingend – und zwar gerade bei einem personalabhängigen Dienstleistungsunternehmen – die verschiedenen einzelnen Prozesse betrachtet werden. Dabei ist uns ein Ansatz im Sinne einer Prozesskostenrechnung zu starr und zu aufwendig. Eine **Fokussierung auf die „wichtigen Prozesse“** ist zwingend erforderlich. Um eine Fokussierung herzustellen, ist es notwendig, im **ersten Schritt die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) festzulegen**, und im **zweiten Schritt die Prozesse zu identifizieren**, die notwendig sind, um die KEF zu beeinflussen. Im letzten Schritt sollte die **Festlegung der eigentlichen KPI's als Messung der Prozesse**

stehen und damit als Überprüfung der KEF. Mit dieser Vorgehensweise ist ein wirklicher Unterschied zur BSC zu sehen.

Als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren wurde bei der DeTeImmobilien die **Qualität** und die **Profitabilität** festgelegt. Unser Anspruch ist also ein **Report, der die KEF auf ihre Qualität überprüft und deren Prozesse positiv beeinflusst**. Dazu soll eine **monatliche Messung von definierten KPI's** (Key Performance Indicators) zur Steuerung unserer Leistungsprozesse erfolgen, die als Reports die Qualität und Performance unserer Kun-

den messen und zur stetigen Qualitätsverbesserung unserer Leistung durch Feedback unserer Mitarbeiter beitragen.

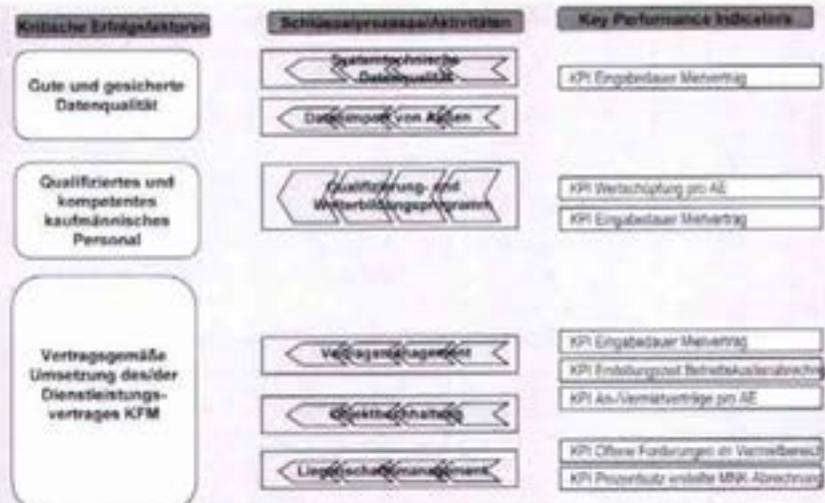
Aus der beschriebenen Sicht heraus haben wir die KPI's definiert als ein Maß für die Wirkung einer Aktivität oder die Leistung eines Prozesses, die kritisch für den Erfolg einer Organisation sind. Wir reden also von einem KEF, wenn er eine Eigenschaft bezeichnet, von deren Ausprägung der Erfolg des Unternehmens bzw. die Erreichung der strategischen Unternehmensziele ganz entscheidend abhängig ist. In der Abbildung unten wird die Verbindung zwischen den kritischen Erfolgsfaktoren

in einem Geschäftsbereich (hier am Beispiel kaufmännisches Facility Management) zu den Schlüsselprozessen (diese sind im Prozessmanagement mit einem Prozessverantwortlichen beschrieben) bis zu den jeweiligen KPI's abgebildet.

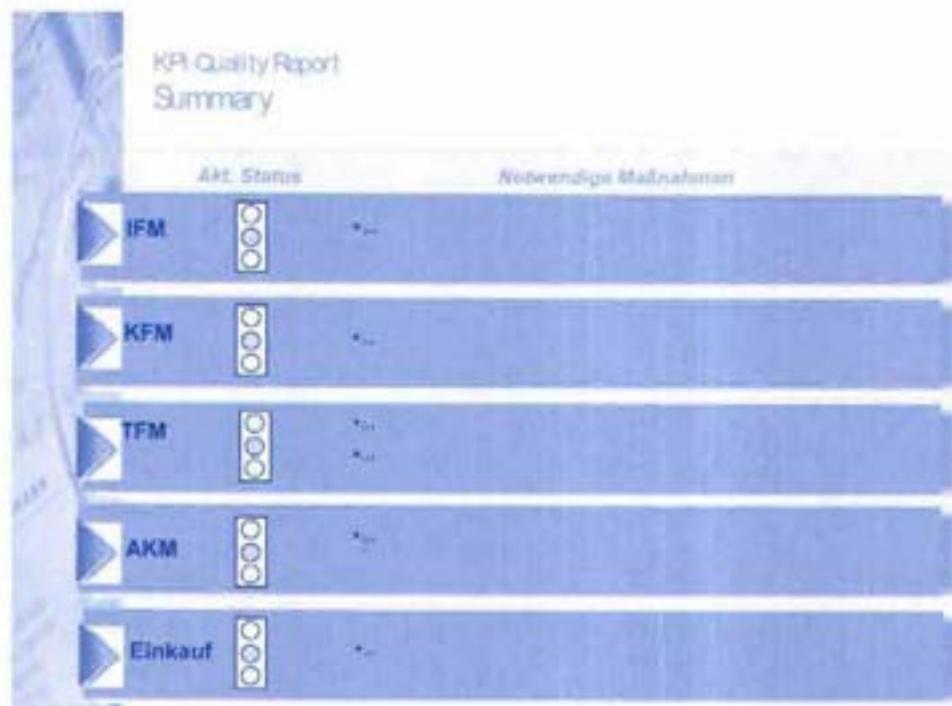
Durch dieses beschriebene Zusammenspiel jeder der im Report vorhandenen KPI's ist es möglich, ein Reporting aufzubauen, das die wirklichen Schlüsselprozesse betrachtet und so die kritischen Erfolgsfaktoren positiv beeinflussen kann. Anbei eine kleine Auswahl der rd. 60 definierten KPI's der DeTeImmobilien:

KPI's 2004

KFM – Zusammenfassung KEF – Prozess – KPI



Zusammenspiel KEF, Prozesse, KPI für das Geschäftsfeld KFM



Summary KPI

Ergebnisdarstellung im monatlichen Reporting

Um die geschaffene Transparenz auch operativ zu nutzen, ist pro Geschäftsbereich oder Supportfunktion eine Analyse und ein Maßnahmenblatt vorhanden, um die selbst definierten Sollgrößen auch nachhaltig zu erreichen.

Für das Management wurde ein Quality Index aufgebaut, damit die Entwicklung über die Monate auf einen Blick visualisiert werden kann. Die Berechnung des Index erfolgt über zwei Schritte. Erster Schritt: Berechnung der % Zielerreichung pro KPI (Soll-Ist-Vergleich). Zweiter Schritt: Bewertung der Zielerreichung der KPI's mit folgendem Punktesystem:

Wenn Ist = Soll	100 Punkte
Wenn Ist < 100%	75 Punkte
Wenn Ist < 75%	50 Punkte
Wenn Ist > 100%	125 Punkte
Wenn Ist > 125%	150 Punkte
Wenn Ist < 50%	0 Punkte

Ebenfalls existiert ein Ranking pro Geschäftsbereich, Supportfunktion und Region/Niederlassung, damit ein interner, positiver „Wettkampf“ entstehen kann.



KPI Prozentsatz der erstellten Mietnebenkostenabrechnungen

Ausblick

Mit dem KPI Quality Report konnte ein modernes Reporting geschaffen werden,

- Fakturaerstellungzeit,
- Termintreue bei Angeboten und Auftragserledigungen,
- Prozentsatz der erstellten Mietnebenkostenabrechnungen,
- Wertbeitrag pro AE,
- Durchlaufzeit eines definierten Auftrages.

Supportfunktionen und Regionen erstellt. Alle KPI's sind nach einem vorgegebenen Muster identifiziert und beschrieben. Die KPI's werden zur Zeit im laufenden Reporting auf Veränderbarkeit überprüft, um nochmals eine **Fokussierung auf die TOP 20 KPI's** herauszufinden. Vorstehend ein Summary Blatt für das Management, welches den aktuellen Status der Ergebnisse der KPI's in den verschiedenen Geschäftsbereichen und Supportfunktionen zeigt, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung und ein Beispiel einer KPI

was den operativen Bereichen eine Hilfestellung gibt, das Prozessdenken zu fördern. Durch das geplante Ranking der Bereiche kann ein interner Markt um die „beste Qualität“ erfolgen, um letztlich dem Kunden den oft zitierten Mehrwert bieten zu können.

Reporting

Unser KPI Quality Report wird monatlich für verschiedene Geschäftsbereiche,

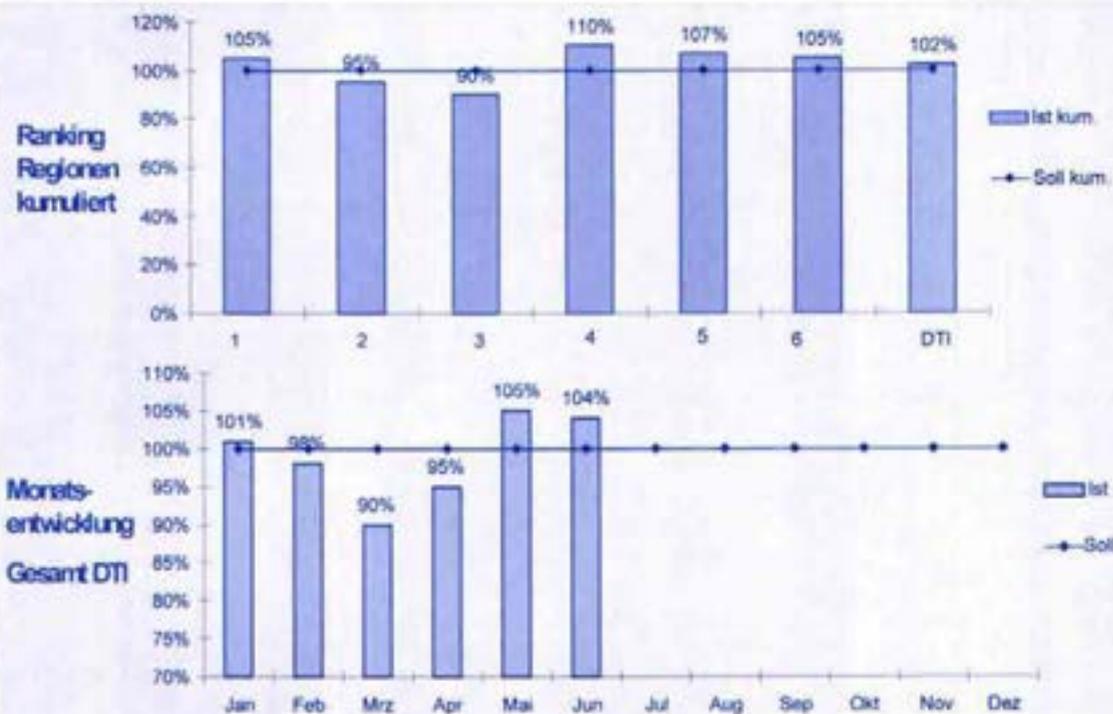
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	24	31	T	L	S

KPI-Quality Report
KPI Management Cockpit I



KPI Management Cockpit

KPI-Quality Report
KPI Management Cockpit II



KPI Region / Niederlassung Ranking

PSYCHOLOGIE DER KRISE

über die Wirkung von psychologischen Faktoren auf die Unternehmensführung und das Controlling

von Lars Sudmann, Brüssel, und
Wolfram Lenzen, Düsseldorf

1 EINFÜHRUNG

Im Jahre 2003 legte die Zahl der Insolvenzen in Europa erneut zu. Nach einer Schätzung des Verbandes Creditreform kam es europaweit zu ca. 157.000 Unternehmensinsolvenzen.¹ Die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung einer solchen Entwicklung im Hinblick auf Arbeitsplätze, Vermögenseinbußen etc. hat insbesondere die Diskussion über Krisenursachen, Krisenvermeidung und betriebswirtschaftliche Planungs-, Kontroll- und Steuerungssysteme (Controllingsysteme) erneut entfacht. Auch wenn sich die Zunahme von Unternehmensinsolvenzen im Jahre 2003 im Vergleich zu den Vorjahren etwas abgeschwächt hat, **leiden viele Unternehmen weiterhin unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen**, wodurch das Thema Unternehmenskrise gerade auch im Bereich der Controllingfunktionen nach wie vor aktuell ist.

Wahrnehmbare Indikatoren von Unternehmenskrisen wie Mangel an Eigenkapital oder Rückgang der Nachfrage² stellen lediglich Symptome von Krisen dar, nicht deren Ursachen. Eine durch die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) durchgeführte Studie im Mittelstand zeigt, dass **Unternehmer als Ursachen für die Krise ihres Unternehmens zu 80% externe Ursachen anführen**³. Interessanterweise wird diese Wahrnehmung durch Dritte, wie z. B. Bankberater oder Unternehmensberater nicht geteilt. Diese sehen mit ca. 60% die häufigste Krisenursache in internen Management-



Lars Sudmann (Dipl.-Kfm.) ist im Financial Management von Procter & Gamble in Brüssel tätig. Vorher war er selbständiger Unternehmensberater und Trainer mit dem Schwerpunkt Führung und Controlling. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen sowie der Soziologie und Psychologie an der Universität Hamburg. Externer Doktorand an der RWTH Aachen. Kontakt: Sudmann.L@pg.com



Wolfram Lenzen (Dipl.-Kfm.) ist Senior Berater bei der MBB Consult GmbH in Düsseldorf. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die Restrukturierung von Krisenunternehmen und Distressed M&A. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen und Executive MBA, Schwerpunkt Mergers & Acquisitions, an der Universität Münster. Kontakt: Wolfram.Lenzen@mbbgmbh.de

fehlern und Fehleinschätzungen bei der Unternehmensplanung.

Dem Controlling kommt daher eine bedeutende Rolle zu. Offensichtlich neigten die befragten Unternehmer dazu, die Ursachen für die Unternehmenskrise außerhalb des eigenen Handlungsspielraums zu sehen, sie zu „externalisieren“. Dies ist ein **Beispiel für ein Verhaltensmuster, welches in der Psychologie bekannt ist.** Die Auswirkungen solcher psychologisch geprägter Verhaltensmuster auf Unternehmen und besonders auf Unternehmen in der Krise ist für die Betriebswirtschaftslehre ein noch junger Forschungszweig. Controlling und Führung scheinen immer noch ein „psychologiefreier Raum“ zu sein. Eine Hauptaufgabe des Controlling ist es, die „Rationalität“ der Unternehmensführung zu gewährleisten und entsprechende Entscheidungen zu unterstützen. Dazu muss der Controller jedoch auch die – häufig unbewusst ablaufenden – „Treiber der Irrationalität“ kennen und berücksichtigen lernen.

2 UNTERNEHMEN UND UNTERNEHMENSAKTEURE IN KRISENSITUATIONEN

Wie oben bereits angeführt, sind Managementfehler häufige Ursache für

Unternehmenskrisen. Unabhängig davon, ob es sich bei den Managementfehlern um Fehleinschätzungen oder um Fehlverhalten handelt, werden als Gründe für diese Managementfehler psychologische Faktoren selten aufgeführt, obwohl aus der psychologischen Forschung die Bedeutung eben dieser Faktoren auf menschliches Wahrnehmungs- und Entscheidungsverhalten bekannt ist. Im Fokus unserer Überlegungen stehen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Krise – und da besonders das Verhalten der verantwortlichen Führungskräfte, die sich mit typischen Controlling-Aufgaben wie Planung, Kontrolle, Steuerung, Informationsversorgung und Analyse beschäftigen. In der Regel sind dies Geschäftsführer oder geschäftsführende Gesellschafter und kaufmännische Leiter, die entsprechenden Aufgaben wahrnehmen.

Der Fokus auf KMU ist aus zwei Gründen gewählt. Zum einen werden Unternehmenskrisen für KMU im Gegensatz zu großen, multinationalen Unternehmen oft schneller existenzbedrohend. Zum anderen sind KMU häufig von den Entscheidungen weniger Personen abhängig, wenn nicht gar einer einzelnen. Diese Entscheidungsträger sind häufig mit privatem Vermögen an dem Unternehmen beteiligt und haben somit eine starke Bindung. Hinzu kommt, dass ein

„Mehraugenprinzip“ gerade bei KMU häufig nicht vorhanden ist. Aus diesen Gründen **treten die unbewusst ablaufenden psychologischen Prozesse** hier besonders stark auf und beeinflussen somit auch besonders deutlich das Wahrnehmungs- und Entscheidungsverhalten.

Unternehmenskrise

Eine Unternehmenskrise soll hier definiert werden als ein ungewünschter Prozess, der das Zielsystem des Unternehmens derart beeinflusst, **dass eine Bestandsgefährdung des Unternehmens eintreten** kann. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand des Unternehmens ein grundsätzliches Element des Zielsystems ist.⁵

Der **Verlauf einer Unternehmenskrise** lässt sich schematisiert anhand dreier Phasen beschreiben.⁶ Die erste Phase einer Unternehmenskrise ist die sogenannte **Strategische Krise**. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass langfristige Erfolgspotenziale zerstört oder nicht erkannt werden. Strategische Krisen können beispielsweise in der Produktpolitik, im gewählten Unternehmensstandort oder der Produktionstechnologie begründet sein. Der strategischen schließt sich die **Erfolgskrise** an. Jetzt erwirtschaftet das Unternehmen Verluste und zehrt dadurch sein Eigenkapital auf. Es entsteht dabei die Gefahr einer bilanziellen Überschuldung, ein Tatbestand, der eine Insolvenzantragspflicht auslösen kann. Erfolgskrisen können z. B. in Umsatzrückgängen, Preisverfall und Kostensteigerungen begründet sein. Aus einer Erfolgskrise wird schließlich eine **Liquiditätskrise**. Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens ist bedroht oder nicht mehr vorhanden. Die finanziellen Handlungsspielräume werden geringer. Eine drohende oder vor-

handene Zahlungsunfähigkeit kann ebenfalls eine Insolvenzantragspflicht begründen. Beispiele hierfür sind Zinsfälligkeiten ohne Deckung oder Kürzungen der Kreditlinien.

Diese Phasen einer Unternehmenskrise werden durch die Faktoren **Wahrnehmbarkeit und Handlungsdruck sowie Handlungsspielraum bzw. Handlungsfähigkeit** flankiert, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Eine strategische Krise lässt sich gewöhnlich nur schwer an sogenannten „harten“ Faktoren erkennen. Sie findet keinen unmittelbaren Niederschlag in den Umsatz- und Ergebniszahlen des Unternehmens und damit in der Regel auch nicht in den klassischen, auf harte Faktoren aufgebauten Controllingssystemen. Entsprechende Ansätze zur Erkennung von langfristigen, strategisch bedeutsamen Entwicklungen sind im Normalfall bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht implementiert. Aus diesem Grund ist die **Wahrnehmung einer strategischen Krise durch die Geschäftsführung oder das Controlling am schwierigsten**. Dies ist insoweit tragisch, da die **Handlungsspielräume in der strategischen Krise noch am größten sind**. Man denke beispielsweise daran, dass die Finanzierungsspielräume für strategische Neuausrichtungen in einem solch frühen Zeitpunkt noch gegeben sind. Aufgrund dieser Handlungsspielräume, der vorhandenen Zahlungsfähigkeit und der fehlenden Wahrnehmbarkeit ist der Handlungsdruck auf die Geschäftsführung und das Controlling jedoch am geringsten. Neben der Geschäftsführung erkennt häufig auch das Unternehmensumfeld, wie bspw. Lieferanten und Banken eine strategische Krise nicht. **Impulse aus dem Unternehmensumfeld, die einen Handlungsdruck auslösen könnten, sind kaum vorhanden**.

In der Erfolgskrise erwirtschaftet das Unternehmen Verluste. In diesem Stadium steigt die Wahrnehmbarkeit der Unternehmenskrise an. Insbesondere das Controlling sieht erste Anzeichen im Rahmen der Auswertung der Geschäftszahlen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass weitere Stakeholder, insbesondere die finanzierenden Banken, Anzeichen der Unternehmenskrise bemerken. **Der Handlungsdruck auf die Geschäftsführung wird größer, der Handlungsspielraum wird eingeengt**. In diesem Stadium können noch kurzfristig wirkende Kosteneinsparungen oder Erfolgspotenziale umgesetzt werden. Die Verantwortung des Controllers steigt, ohne das Ergreifen von Gegenmaßnahmen ist die Liquiditätskrise häufig nicht mehr zu verhindern.

Die Liquiditätskrise ist weithin wahrnehmbar. So können z. B. Kapitaldienste nicht erbracht und Lieferantenrechnungen nicht bezahlt werden. In der Liquiditätskrise ist kein finanzieller Handlungsspielraum mehr vorhanden und der Einfluss Dritter, etwa der Banken, engt den Handlungsspielraum der Geschäftsführung extrem ein. Der Handlungsdruck nimmt seine stärkste Ausprägung an. Neben der Geschäftsführung ist auch der Controller nun extrem gefordert. Der Druck wird dadurch maximiert, dass die Geschäftsführung in diesem Stadium **gesetzlich dazu verpflichtet sein kann, einen Insolvenzantrag zu stellen**. Falls dem nicht Folge geleistet wird, drohen eventuell auch strafrechtliche Konsequenzen für die Geschäftsführung.

Je wahrnehmbarer und drohender eine Unternehmenskrise wird, desto stärker wirkt sich der Einfluss von unbewussten, psychologischen Verhaltensmustern auf die Geschäftsführung und das Controlling aus. Es wird verstärkt versucht werden, Anzeichen zu leugnen, das Ausmaß herunterzuspielen oder das eigene Fehlverhalten zu rechtfertigen.

Die Rolle des Controllers

Dem Controller kommt im Verlauf einer Unternehmenskrise eine entscheidende Bedeutung zu. In seiner Funktion ist der Controller derjenige, der entsprechende Krisenanzeichen im Rahmen seiner Controllingtätigkeit erkennen bzw. entsprechende Instrumente zur Krisenerkennung und Abwehr im Rahmen eines Risikomanagements entwickeln kann.



Abb. 1: Wahrnehmung und Handlungsdruck

Was heißt für Sie aktives Risikomanagement?



WENN DER RUF „MANN ÜBER BORD“ ertönt, ist es zu spät. Dann muss gerettet werden, was zu retten ist. Es gibt jedoch professionelle Möglichkeiten, die Sicherheit an Bord von vornherein zu erhöhen. Die Standardsoftware R2C_risk to chance unterstützt das unternehmensweite Risikomanagement auf allen organisatorischen Ebenen und über alle Prozessphasen von der Identifikation bis zum Reporting.

R2C_risk to chance eignet sich für Unternehmen jeder Größe und Branche. Es überzeugt durch seine Systematik und ein hohes Maß an Flexibilität. R2C_risk to chance erfordert keine speziellen systemtechnischen Voraussetzungen. Es kann direkt und schnell in das System jeder Organisation integriert werden. Viele Anwender wissen die Vorteile zu schätzen: R2C ist praxisbewährt in mehr als 90 Unternehmen.

Referenzberichte sowie viele weitere Informationen und Veranstaltungshinweise finden Sie unter

WWW.SCHLEUPEN.DE/SC/RISIKOMANAGEMENT.

*R2C_risk to chance
Die Standardsoftware für das Risikomanagement.*

... WEIL FACHLEUTE IT-LÖSUNGEN VON EXPERTEN WOLLEN.

**7. FACHTAGUNG
CORPORATE
RISKMANAGEMENT,**
21. Oktober 2004
in München,
Kempinski Hotel
Vier Jahreszeiten,
Agenda & Anmeldung
unter
www.schleupen.de

Schleupen AG
Jörg Neddermann
Albert-Einstein-Straße 7
32525 Wunstorf
Tel: +49(0)50 31 962 150
chancr@schleupen.de

www.schleupen.de

Dabei ist die analytische Kompetenz und Anwendung adäquater Methoden von Bedeutung. Jedoch kann der Controller sowohl im Bereich der Wahrnehmung, als auch im Bereich der Abwehr bzw. Maßnahmenplanung psychologischen Einflussfaktoren unterliegen, die zu Fehlverhalten und Fehlentscheidungen führen können und im Folgenden weiter analysiert werden sollen. Der Controller muss beachten, dass die psychologischen Effekte hauptsächlich erstens auf ihn selber, zweitens auf die Geschäftsführung und drittens auf die Beziehung zwischen dem Controller und der Geschäftsführung wirken können, und muss dementsprechend handeln.

3 PSYCHOLOGISCHE EFFEKTE AUF DAS KRISENVERHALTEN VON CONTROLLERN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die Betriebswirtschaftslehre nutzte im Rahmen der Entscheidungslehre lange Zeit das Modell des „homo oeconomicus“ und ging damit von der Annahme aus, dass Entscheidungen stets rational ge-

troffen werden. Wieviele Führungskräfte, Unternehmer und Berater jedoch aus ihrer eigenen Erfahrung wissen, lässt sich diese Art der „rationalen“ Entscheidungsfindung in der Praxis eher selten finden. **Häufig werden Entscheidungen stark durch das „Bauchgefühl“ geprägt.** Damit weichen menschliche Entscheidungen sehr oft von den Anforderungen der Rationalität ab. Und dies umso mehr, je widriger die Umstände sind und je mehr Druck auf die Entscheider ausgeübt wird, wie dies beispielsweise während des Verlaufs einer Unternehmenskrise vorkommt.

Nicht immer wird dabei die mangelnde Rationalität bewusst in Kauf genommen. **Häufig treten unbewusst ablaufende, psychologische Mechanismen auf,** die die Irrationalität hervorrufen oder verstärken. Da jeder Mensch diesen unbewusst auftretenden Einflüssen unterliegt und damit auch Controller im Rahmen ihrer Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten, sollen die wesentlichen Erkenntnisse der Forschung bezüglich Psychologie und Entscheidungslehre im Folgenden kurz dargestellt werden.⁷

Psychologische Faktoren: Rationalitätsfallen

Mentale Buchführung: Häufig werden Abhängigkeiten zwischen Projekten oder Engagements einfach vernachlässigt, bzw. irrationale Verbindungen geschaffen. Menschen haben nicht die Gesamtheit der Projekte im Kopf, sondern führen **für jedes Projekt ein separates „mentales Konto“** und versuchen, dieses in einem „positiven Bereich“ zu halten. Abhängigkeiten zu anderen „mentalenen Konten“ werden vernachlässigt. Dies kann weitreichende Konsequenzen haben. Anschaulich wird dies durch folgendes Beispiel:⁸ Sie haben sich eine Konzertkarte für 100 € gekauft. Im Konzertsaal angekommen, stellen Sie fest, dass Sie die Karte verloren haben. Glücklicherweise gibt es an der Abendkasse noch Karten zum selben Preis. Im zweiten Fall haben Sie sich an der Abendkasse eine Karte reservieren lassen. Dort angekommen stellen sie fest, dass Sie 100 € aus Ihrem Portemonnaie verloren haben, jedoch noch ausreichend Geld dabei haben. Ökonomisch betrachtet sind beide Situationen vollkommen identisch.

Untersuchungen haben jedoch ergeben, dass die Mehrheit der befragten Personen im ersten Fall von dem Konzertbesuch absieht, im zweiten Fall jedoch Konzertkarten kauft. Der Erklärungsansatz der mentalen Buchführung: Im ersten Fall ist das Konto „Konzertbesuch“ schon mit 100 € belastet. Der Kauf einer zweiten Karte führt zu einem Wert von 200 € auf dem mentalen Konto: dieser Wert wird absolut als zu hoch empfunden. Im zweiten Fall wird der Verlust auf das mentale Konto „Bargeld“ verbucht. Dies ist zwar ärgerlich, berührt jedoch nicht das Konto „Konzertbesuch“. Mit dem Konzertbesuch wird ein positives Empfinden verbunden – warum sollte man also nicht eine Karte kaufen?

Verfügbarkeitsheuristik: Häufig werden Informationen und Erinnerungen unbewusst aktiviert. Untersuchungen ergaben, dass Entscheider die Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit, mit der ein bestimmtes Ereignis eintritt, um so höher ansetzen, je verfügbarer Beispiele für diese Ereignisse sind. Man denke an die Meldung eines Flugzeugabsturzes. Fragt man unmittelbar nach der Meldung nach Wahrscheinlichkeiten für einen solchen Absturz, werden die meisten Menschen überhöhte Werte angeben. Andersherum bedeutet dies, dass bei schlechten oder gar keinen Erinnerungen Häufigkeiten und Wahrscheinlichkeiten möglicherweise unterschätzt werden. Darüber hinaus wird zuerst auf die Informationen Bezug genommen, die verfügbar sind, und nicht auf diejenigen, die für eine Entscheidungssituation relevant sind.

Vereinfachung: Einfachstes Beispiel ist das Auf- und Abrunden von Werten. In vielen Situationen mag dies sinnvoll sein. Bei Vergleichen von mehreren Werten verschiedener Variablen kann dabei jedoch schnell der Pfad der Rationalität verlassen werden.

Selektive Wahrnehmung, selektives Entscheiden und selbsterfüllende Prognosen: Häufig werden Informationen vernachlässigt, weil sie nicht in die aktuelle Wahrnehmungs-Erwartung passen. Je stärker diese Wahrnehmungserwartung ist, umso eher kann es zu einer falschen Wahrnehmung kommen. Es wird häufig die Information herausgepickt, die in das persönliche Theoriegebäude und das gefasste Weltbild passt und die vor allem im Einklang mit den

bisherigen eigenen Prognosen steht. Das gleiche Phänomen ergibt sich auch, wenn es um die Beurteilung von bereits getroffenen Entscheidungen geht. **So neigt der Mensch dazu, nur solche Informationen wahrzunehmen, die eine bereits getroffene Entscheidung rechtfertigen.** Darüber hinaus kommt es auch vor, dass neue Entscheidungen aus dem Gesichtspunkt heraus getroffen werden, dass sie vergangene Entscheidungen als richtig erscheinen lassen oder so gehandelt wird, dass im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prognose diese Prognose auch tatsächlich eintritt.

Primat- und Priming-Effekte: Untersuchungen haben ergeben, dass bei Darstellungen generell die zuerst genannten Informationen den Wahrnehmungs- und Bewertungsprozess stärker beeinflussen als die späteren Informationen (Primat-Effekt). Klassisches Beispiel ist das Experiment, bei dem einer Gruppe eine Person mit den Eigenschaften „intelligent, fleißig, impulsiv, kritisch, eigensinnig und neidisch“ vorgestellt wird. Einer weiteren Gruppe wird diese Person mit den gleichen Eigenschaften nur in umgekehrter Reihenfolge dargestellt. Interessanterweise beurteilt die erste Gruppe die Person deutlich positiver als die zweite Gruppe. Der Priming-Effekt beschreibt weiter, dass vorgeprägte Wahrnehmungs- und Bewertungskonzepte in erheblichem Maße bestimmen, wie später nachfolgende Informationen wahrgenommen werden. Sie fordern eine Gruppe auf, sich die Worte „chancenreich“, „innovativ“, „Gewinnpotential“ u. ä. einzuprägen und eine zweite Gruppe, sich die Worte „hohes Risiko“, „Insolvenz“, „Totalverlust“ u. ä. zu merken. Wie, glauben Sie, beurteilen die beiden Gruppen jeweils im ersten Moment ein ihnen danach vorgestelltes Konzept eines Unternehmensgründers zur Entwicklung eines neuen Medikamentes?

Verankerungsheuristik: Bei Schätzungen oder Bewertungen neigen Menschen dazu, sich zunächst an einem Ursprungswert zu orientieren, dem sogenannten Anker, und anschließend diesen Wert unter Berücksichtigung weiterer Informationen oder mittels einer genaueren Analyse mehr und mehr dem wahren Wert anzupassen. Dieser Anpassungsprozess fällt jedoch in der Regel zu knapp aus, wodurch der Ursprungswert ein zu großes Gewicht erhält. Man stelle sich

folgende Zahlenfolge vor: $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$ Geben Sie kurz eine Schätzung für das Resultat der Multiplikation ab.

Experimente sind mit dieser Folge in einer Gruppe und der umgekehrten Zahlenfolge $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$ in einer anderen Gruppe durchgeführt worden. Die Probanden sollten dabei jeweils in wenigen Sekunden das Ergebnis der Multiplikationen schätzen. Obwohl beide Gruppen vom richtigen Ergebnis (40.320) im Durchschnitt weit entfernt lagen, fiel das Ergebnis bei der Gruppe mit der ersten, aufsteigenden Folge wesentlich geringer aus (Durchschnitt: 512) als bei der zweiten Folge (Durchschnitt: 2.250).⁶ Der Grund dafür ist, dass in der ersten Folge zunächst geringere Werte als Anker angesetzt werden als in der zweiten Folge.

Repräsentativitätsheuristik: Eine hohe Repräsentativität ist dann gegeben, wenn eine Beobachtung gut in ein Schema passt. Passt eine Beobachtung oder eine Information gut in ein gefestigtes Schema, führt dies regelmäßig zu einer Überschätzung von Wahrscheinlichkeiten. Einfachstes Beispiel ist das Verweilen an einem Roulette-Tisch. Wenn als Ergebnis zehn Mal „Rot“ erscheint, wird man nicht dann auf „Schwarz“ setzen?

Dispositionseffekt: Der Dispositionseffekt beschreibt, dass aufgrund der relativen Bewertung von Ereignissen und Werten und einer abnehmenden Sensitivität um einen entsprechenden Bezugspunkt positive Ereignisse oder Gewinne in der Nähe dieses Bezugspunktes überhöht wahrgenommen werden oder realisiert werden, während negative Ereignisse oder Verluste in der Nähe des Bezugspunktes nicht schnell genug realisiert werden. Erzielt man nicht 100 €, sondern 200 € Gewinn mit einem neuen Produkt, ist die Freude um so größer. Ist es aber ebenso, wenn man nicht 1.000 €, sondern 1.100 € Gewinn erzielt? Der Verlust von 100 € bei einem Aktienkauf schmerzt. Ist es aber ein großer Unterschied, wenn der Verlust nicht 1.000 €, sondern 1.100 € beträgt?

Sunk Cost-Effekt: Der Sunk Cost-Effekt beschreibt, dass bereits entstandene Kosten, die beispielsweise in ein Projekt geflossen sind, in die Entscheidung bezüglich der Bereitschaft, das Projekt auf

recht zu erhalten, einbezogen werden. Dies ist irrational, da die Ausgaben schon getätigt worden sind und nicht rückgängig gemacht werden können – nur zukünftige Kosten und Erlöse sind relevant. Der Effekt kann dazu führen, dass verlustreiche Projekte nicht aufgegeben werden. Im Volksmund heißt es dazu: „Dem schlechten Geld noch Gutes hinterher werfen“.

Attributionseffekte: Wie bereits eingangs erwähnt, neigen Menschen oft dazu, positive Entwicklungen sich selber und den eigenen Handlungen („unsere Strategie“) zuzuschreiben, während negative Entwicklungen anderen Personen oder externen Einflüssen („die Wirtschaftsentwicklung“) zugeschrieben werden.

Gruppendenken: Auch sozialpsychologische Faktoren spielen eine enorme Rolle. Obwohl angenommen werden kann, dass im Dialog einer Gruppe Irrationalitäten ausgeglichen werden können, zeigen Untersuchungen, dass genau das Gegenteil der Fall ist. Gruppenmitglieder vertrauen darauf, dass „die anderen es schon wissen müssen“. Auch herausragende Personen ordnen sich oft einer vermeintlich vorherrschenden Gruppenmeinung unter.

Theorieansätze zur Erklärung des Wirkens der psychologischen Faktoren in Krisensituationen

Die beschriebenen Fälle sind bei jedem Menschen in Abhängigkeit von seiner Persönlichkeit unterschiedlich stark ausgeprägt. Allerdings hängt die Stärke ihres Einflusses auch von momentanen Situationen, wie beispielsweise Stress ab. Eine Unternehmenskrise läuft in der Regel den grundlegenden Interessen der Führungskräfte entgegen und ist dadurch stark Stress auslösend. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Krise auch Auswirkungen auf die persönliche Vermögenssphäre haben kann, wie es bei geschäftsführenden Gesellschaftern kleiner und mittlerer Unternehmen häufig der Fall ist.

Ein Erklärungsansatz für das Auftreten der Rationalitätsfallen beschreibt die beschränkten kognitiven Fähigkeiten eines Menschen, komplexe Situationen vollständig zu erfassen und schnell zu einer Entscheidung zu gelangen. Daneben gibt es in der wissenschaftlichen Forschung zwei weitere Erklärungsansätze, nämlich zum einen das **Konzept der kognitiven Dissonanz** und zum anderen das **Kontrollmotiv**.¹⁰

Die Theorie der kognitiven Dissonanz besagt, dass der Mensch stets bemüht ist, **Unstimmigkeiten in seiner eigenen Wahrnehmungs- und Gedankenwelt zu vermeiden** oder diese schnellstmöglich zu beseitigen. Die Stärke des Bedürfnisses nach kognitiver Dissonanzfreiheit **hängt vom Commitment für die jeweils getroffene Entscheidung ab**. Das Commitment einer Person für eine Entscheidung hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab wie Entscheidungsfreiheit, Verantwortung, Normabweichung und Kosten der Entscheidung (auch „psychischer Kosten“).

Der zweite Theorieansatz legt das sogenannte Kontrollmotiv zugrunde. **Menschen streben danach, ihre Umwelt kontrollieren zu können**. Dabei geht es nicht um tatsächliche Kontrolle, sondern um **empfundene, wahrgenommene Kontrolle**. Situationen, in denen der Mensch das Gefühl hat, diese nicht mehr

kontrollieren zu können, rufen Unbehagen hervor. Eine Unternehmenskrise führt dazu, dass die Führungskräfte einen Kontrollverlust wahrnehmen können, beispielsweise auch deshalb, weil andere interne und externe Akteure an Entscheidungsmacht gewinnen. Das Phänomen des Kontrollverlustes kann unterschiedliche Reaktionen hervorrufen, wie beispielsweise extrem gesteigerte Risikofreude gefolgt von unter Umständen gesteigerter Risikoscheu, Fluchtverhalten, oder eben den oben beschriebenen „Irrationalitäten“.

Berücksichtigt man die beiden oben beschriebenen Theorieansätze, wird deutlich, dass sich der Grad der Stärke und der Bedeutung der psychologischen Effekte mit dem Grad der Wahrnehmung der Unternehmenskrise und dem wahrgenommenen Handlungsdruck in Zusammenhang bringen lassen. Psychologische Effekte, Wahrnehmung der Krise und Handlungsdruck bedingen und verstärken sich gegenseitig und beeinflussen so das Denken und Handeln der Entscheidungsträger in dieser Situation. Die Bedeutung psychologischer Faktoren nimmt im Krisenverlauf also zu, und je stärker der Handlungsdruck wird, desto stärker kann die Führungskraft gedanklich von der „rationalen, betriebswirtschaftlichen“ Situation entrückt werden.

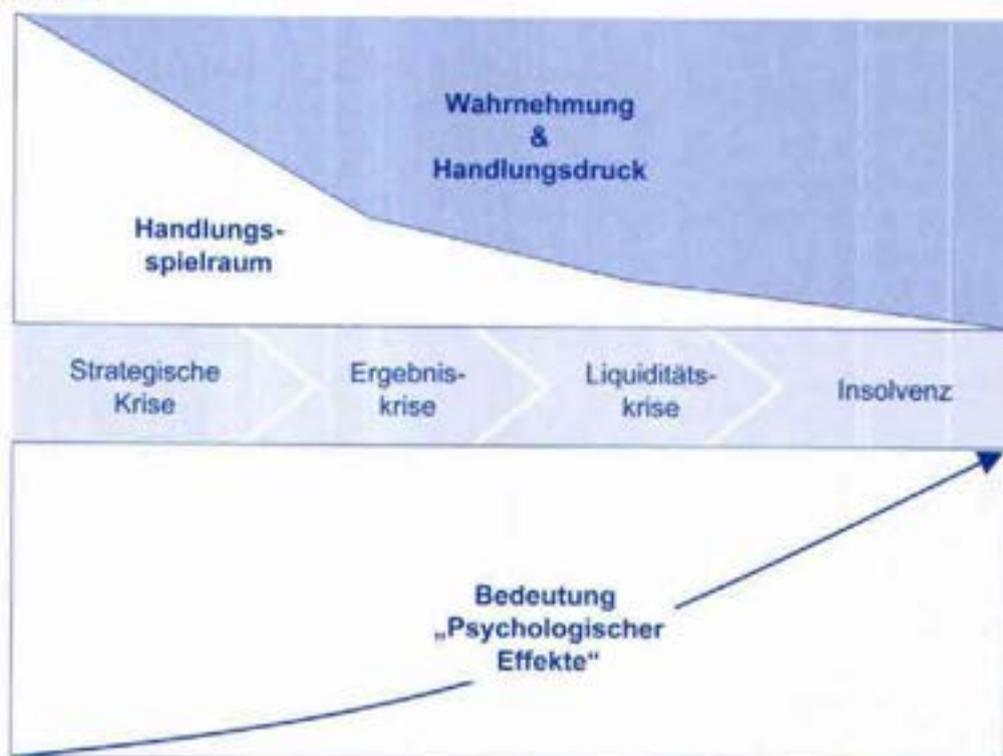


Abb. 2: Psychologische Effekte nehmen zu

Wirkungskreislauf der psychologischen Faktoren in Krisensituationen

Aufgrund der Ausführungen, die auf den Erkenntnissen der empirischen Psychologie sowie unserer Beratungserfahrung basieren, ist folgender vereinfachter Reaktionsablauf während einer Unternehmenskrise (sowohl beim Geschäftsführer als auch beim Controller) beispielhaft vorstellbar:

- ➔ **Aufträge bleiben aus, die Unternehmenskrise wird als Erfolgskrise wahrgenommen.** Banken gehen keine Neukreditengagements mehr ein. Die Liquiditätssituation ist bereits angespannt. Der Druck und der dadurch erzeugte Stress auf Unternehmensführung und Controlling wächst.
- ➔ **Es kommt zum Phänomen der selektiven Wahrnehmung und des selektiven Entscheidens.** Es wird nach Erklärungsansätzen gesucht, warum das Wegbrechen der Umsätze nur vorübergehend ist, in Verbindung mit Einschätzungen, dass ein „starkes Drehen des Marktes“ kurz bevorsteht (der jedem Berater bekannte „Hockey-Stick“). Anstatt kurzfristig Gegenmaßnahmen einzuleiten, werden Entscheidungen getroffen, die den zukünftigen hohen Umsätzen eines erstarkten Marktes Rechnung tragen sollen und somit die gefasste Wahrnehmung unterstützen. Der Controller ist hier gefordert, die Rationalität der Entscheidung genau zu prüfen.
- ➔ Aufgrund der nicht eingeleiteten Gegenmaßnahmen und der sich weiter verstärkenden Krise nehmen die Führungskräfte einen **verstärkten Kontrollverlust wahr**. Als Reaktion kommt es zu einer gesteigerten Risikofreudigkeit und Angriffshaltung („jetzt erst recht“).
- ➔ Nach einer gewissen Weile des „Angriffs“ und des ausbleibenden Erfolgs schlägt die **Haltung jedoch in „Verteidigung“ um**, was sich durch eine (extreme) Risikoscheu ausdrückt. Auch möglicherweise positive Informationen werden nicht hinreichend wahrgenommen; Restrukturierungen und „harte“ Maß-

nahmen, um die positiven Bestandteile des Unternehmens zu stärken, werden nicht mehr umgesetzt. Es kommt in gewisser Weise zu einem Rückzug bzw. einer Starre. In Aktienmärkten ist dieses Phänomen bekannt, wenn beispielsweise aufgrund von Verlusten ganze Portfolios abgestoßen werden und sich Anleger für lange Zeit vollständig von den Aktienmärkten zurückziehen.

- ➔ Im schlimmsten Fall erfolgt im Anschluss an die dargestellten Verhaltensmuster die Insolvenz, obwohl „man doch alles richtig gemacht hat“. Tatsächlich hat man das eben aufgrund der beschriebenen Irrationalitäten genau nicht getan.

Durch die beschriebenen Verhaltensweisen kann in Krisenzeiten ein Teufelskreis an Entscheidungen entstehen, der direkt auf die psychologischen Prozesse bei den Führungskräften zurückzuführen ist. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 3 nochmals beispielhaft zusammengefasst. Mangelndes Eigenkapital oder Liquiditätsgengpässe etc. sind in dieser Sicht nur Symptome der Krise, die Irrationalitäten im Wahrnehmungs- und Entscheidungsverhalten sind ein wesentlicher und ursächlicher Faktor. Selbstverständlich entstehen diese Verhaltensweisen nicht automatisch bei jeder Führungskraft. Allerdings entsprechen sie grundlegen-

dem menschlichen Verhalten und ein Auftreten ist zumindest wahrscheinlich. Die Kenntnis dieser „Schwächen“ ist wichtig, damit man ihnen rechtzeitig begegnen kann – ohne sich in der Sicherheit einer automatischen Rationalität zu wiegen, die in der Praxis kaum anzutreffen ist.

4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN CONTROLLER

In der Literatur existiert eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen und Empfehlungen in Krisensituationen.¹¹ Diese sind jedoch wie oben beschrieben meist nur rein betriebswirtschaftlicher Natur und gehen nicht auf die psychologischen Besonderheiten der Führungskräfte ein. Die obigen Ausführungen haben jedoch gezeigt, dass diese Instrumente erst dann zum Zuge kommen, wenn die Führungskräfte im Unternehmen die Krise wahrnehmen und danach rational handeln. Wie gezeigt wurde, gibt es gerade an diesem Punkt jedoch erhebliche Defizite.

Der Controller kann hier eingreifen und proaktiv handeln. Das Wissen um die Möglichkeit der Handlung ist wichtig. Das größte Problem ist das frühzeitige Erkennen, Wahrnehmen und „Wahrhaben wollen“ der Krise. Leider lässt sich

Schematischer Ablauf der Krise unter Berücksichtigung der psychologischen Faktoren



Abb. 3: Psychologischer „Teufelskreis“ (Quelle: eigene Darstellung)

auch in der Krisenberatung die Erkenntnis feststellen, dass die Führungskräfte und besonders die persönlich haftenden Unternehmer „zu spät“ Beratungsleistungen in Anspruch nehmen – das heißt zu einem Zeitpunkt, an dem kaum noch die Möglichkeit zur Intervention besteht. In Zeiten, wo noch relativ einfach entgegengesteuert werden kann, werden Probleme nicht erkannt. Erst, wenn es für ein wirkungsvolles Gegensteuern meist zu spät ist, werden Gegenmaßnahmen ergriffen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen enthalten eher „weiche“ Maßnahmen, da sie genau auf die Wahrnehmung und erste Prävention der Krise abzielen. Sie sollten daher immer als Ergänzung zu den betriebswirtschaftlichen Methoden der Krisenintervention und -prävention gesehen werden.

- ➔ **Informationsquelle genau prüfen:** Häufig sind Informationen nicht objektiv, sondern spiegeln bereits ein bestimmtes Denkmuster oder eine bestimmte Erwartungshaltung wieder. Es ist daher immer zu prüfen, welche Quelle den Informationen zugrunde liegt und welche Interessen und Sichtweisen diese Quellen möglicherweise vertreten. Man denke beispielsweise an die Aussage eines Vertriebsleiters, dass zukünftige Neuaufträge „sicher“ seien, nur weil der Kunde bei einem Besuch geäußert hat, er werde zur Zeit eine neue Auftragsvergabe prüfen.
- ➔ **Verbreitungsgrad der Information untersuchen:** Nicht immer erhält man alle Informationen, die ein Problem betreffen. Teilinformationen, die auf den ersten Blick nur für eine Minderheit interessant sind und deswegen womöglich vernachlässigt werden, können dennoch von entscheidender Bedeutung sein.
- ➔ **Alter und Vollständigkeit der Information genau prüfen:** Es sollte immer überprüft werden, wie alt Informationen sind. Es ist festzustellen, dass Daten nicht häufig genug angepasst werden und Entscheidungen häufig auf altem oder unvollständigem Datenmaterial beruhen. Es kommt beispielsweise vor, dass Planungsrechnungen im Jahresverlauf nicht angepasst werden oder Entscheidungen auf Basis von Datenmaterial getroffen werden, bei dem

man unterjährige „Abgrenzungen“ nicht vorgenommen hat. Obwohl dies zu den Pflichtübungen des Controlling gehört, können gerade hier enorme Defizite ausgemacht werden.

- ➔ **Perspektivenwechsel:** Die Gefahr, einen einmal getroffenen Gedanken zu behalten, ist sehr groß. Daher sollte so früh wie möglich darauf geachtet werden, dass alle möglichen Aspekte und Blickwinkel eines Entscheidungsproblems und einer Situation beachtet werden. Häufig werden Gedanken in einer „Einzelkämpfer-Analyse“ nur einseitig betrachtet und sind stark durch vorgefestigte Meinungen und Erwartungshaltungen geprägt. Es sollte daher versucht werden, sich bei der Beurteilung von Daten und Entscheidungen regelrecht „einen anderen Hut aufzusetzen“¹².
- ➔ **Überprüfen der „objektiven“ Richtigkeit durch externe Dritte:** Diese haben nicht das gleiche „Commitment“ in eine Bewertung und Entscheidung und unterliegen nicht in dem Maße den beschriebenen Rationalitätsfallen.
- ➔ **Coaching in Anspruch nehmen:** Bisher wird in der Unternehmenspraxis einem Coaching in psychologischen Verhaltensmustern noch viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. So kann gerade in frühen Phasen der Unternehmenskrise ein „Bewusstwerden“ von psychologischen Verhaltensmustern, denen jeder Mensch unterliegt, spätere unbewusste Reaktionen zu erkennen helfen. Die Inanspruchnahme von Coaches ist dabei besonders wirkungsvoll, da keine „öffentlich sichtbaren“ Berater involviert sind und die Führungskraft so „das Gesicht wahren“ kann. Ein Coaching kann ebenfalls helfen, anders auf die externen und internen Akteure einer Krise zu reagieren.
- ➔ **Institutionalisieren eines Advocatus Diaboli:** Die positiven Seiten einer Maßnahme, Ideen etc. werden oft weitgehend diskutiert. Negative Aspekte werden oft nicht vorgebracht, zumal wenn sie Personen außerhalb des obersten Führungskreises des KMU auffallen. Auch kann man schnell als „Miesmacher“ gelten, wenn auf die Nachteile eines Aspekts hingewiesen wird. Hier kann die Institutionalisierung eines Advocatus Diaboli helfen. Dieser hat

die Aufgabe – absichtlich und mit Unterstützung der obersten Leitung –, alle Nachteile vorzubringen.

- ➔ **Die Krise als Chance sehen:** Anders als insbesondere im amerikanischen Wirtschaftsraum haftet Führungskräften und Unternehmern in Deutschland ein Makel an, wenn das von ihnen geführte Unternehmen in eine Krise oder sogar Insolvenz gerät. Diese Sichtweise verhindert häufig ein rechtzeitiges Gegensteuern. Vielmehr wird bis zum letzten Moment versucht, eine Schieflage des Unternehmens herunterzuspielen bzw. gar zu vertuschen. Dieser Tatbestand kann als weiteres, Druck erzeugendes Phänomen betrachtet werden. Dabei kann jedoch grundsätzlich auch bei einer fortgeschrittenen Erfolgskrise und sogar einer Liquiditätskrise der Handlungsspielraum mit entsprechender Fachkenntnis und Hilfe erhöht werden. So sollte beispielsweise gerade mit der gültigen Insolvenzordnung erreicht werden, Gestaltungsspielräume für einen Turnaround des Unternehmens und eine Neuausrichtung zu schaffen.¹³ Die Krise kann dann auch helfen, notwendige Maßnahmen zu ergreifen.

5 SCHLUSSBETRACHTUNG UND ANMERKUNGEN

Unsere Ausführungen haben den Einfluss psychologischer Faktoren auf Führungskräfte und Controller gerade kleiner und mittlerer Unternehmen in der Krise dargelegt. Da bei KMU Führungskräfte meistens einzeln maßgebliche Entscheidungen treffen, kommt den psychologischen Besonderheiten besonderes Augenmerk zu. Es wurde gezeigt, wie verschiedene Effekte in der Krise zur Wirkung kommen können bzw. verstärkt werden – mit teilweise verheerenden Folgen auf die Entscheidungen und den Handlungsspielraum des Unternehmens. Größtes Problem ist häufig das fehlende „Wahrhaben wollen“ der Krise.

Die Überlegungen bauen auf relativ jungen Erkenntnissen der Entscheidungslehre auf. Die verschiedenen Forschungszweige aus Psychologie und Betriebswirtschaft sind noch nicht hinreichend zusammengeführt worden. Beobachtungen aus der Unternehmenspraxis können jedoch dazu beitragen, das Entstehen von

Krisen aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Dabei müssen sich Forscher, Berater, Führungskräfte und Controller vom schmeichelnden Bild des immer rationalen Verhaltens in der Unternehmenswelt verabschieden. Nur eine „gnadenlose“ Überprüfung und ein Eingestehen von möglichen Fehlern kann hier das Auftreten von psychologischen Fallen verhindern. Dem Controller kommt hier eine entscheidende Rolle zu, als Sparringspartner der Führungskräfte eines Unternehmens.

Es wurde gezeigt, dass vermeintlich „weiche“ Faktoren sehr schnell „harte“ Unternehmenskrisen hervorrufen bzw. verstärken können. Als Weg aus der Krise

ist das Erkennen der psychologischen Faktoren zusätzlich zu den betriebswirtschaftlichen Maßnahmen als Problem genannt worden. Eher „weiche“ Maßnahmen, wie das regelmäßige Wechseln der Perspektive können Abhilfe schaffen. Doch deren Akzeptanz ist oft in Unternehmen, besonders in der Krise, nicht besonders hoch. Wir hoffen, dass wir mit unserem Beitrag einen weiteren Schritt zur Erhöhung der Akzeptanz geleistet haben.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
07	26	29	G	P

¹ Verband der Vereine Creditreform e. V., Neuss: Veröffentlicht unter www.creditreform.de/angebot/analysen/0038/01.php am 30.08.2004.

² Hauschildt, J., in: Hauschildt, J.; Leker, J. (Hrsg.) Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln, 2000, S. 4f.

³ Tchouvakhina, M.V., Turn-around durch Krisenmanagement, Ergebnisse der Evaluation DIA-Runde Tische, Deutsche Ausgleichsbank, März 2003, S. 5ff.

⁴ Aus Vereinfachungsgründen schließen die Wörter „Unternehmer“, „Geschäftsführer“ und „Controller“ selbstverständlich auch die weibliche Form mit ein.

⁵ Harz, M.; Hub, H.-G.; Schlarb, E., Sanierungsmanagement, 2. Auflage, Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 1999, S. 28.

⁶ Vgl. zu den Phasen der Krise ausführlich: Bichmeier, W. et al., Insolvenzhandbuch, 2. Auflage, Bund Verlag, Frankfurt am Main, 2003, insbesondere S. 38ff. und Harz, M.; Hub, H.-G.; Schlarb, E., Sanierungsmanagement, 2. Auflage, Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 1999, S. 28ff.

⁷ Vgl. zum Beispiel für einen ausführlichen Überblick: Goldberg, J.; von Nitzsch, R.: Behavioral Finance, 4. Auflage, Finanzbuch Verlag, München, 2004; Plous, S.: The Psychology and Judgement of Decision Making, New York et al., 1993; Kahneman, D., Slovic, P. und Tversky, A.: Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, New York, 1982; Hammond, J.S., Keeny, R.L. und Raiffa, H. (1998): The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review, September-October; Slatter, S. (1984): The Impact of Crisis on Managerial Behavior, Business Horizons, 27, May-June, S. 65-68.

⁸ Vgl. auch weitere Beispiele Goldberg, J.; von Nitzsch, R., a.a.O., S. 54ff.

⁹ Vgl. Plous, S. a.a.O., S. 150.

¹⁰ Vgl. zu den Ausführungen insbesondere Goldberg, J.; von Nitzsch, R., a.a.O., S. 119f.

¹¹ Vgl. beispielsweise zusätzlich zur o.a. Literatur: Böckenförde, J., Unternehmenssanierung, Schäffer Verlag, Stuttgart, 1991; Hess, H. et al., Sanierungshandbuch, 3. Auflage, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied-Kittel/Ts. - Berlin, 1998.

¹² Vgl. auch Techniken wie das Sechs-Farben-Denken (Six Thinking Hats) von Edward de Bono (de Bono, E. [1989]: Das Sechsfarben Denken – ein neues Trainingsmodell, Düsseldorf: ECON Taschenbuch.)

¹³ Vgl. Ehlers, H.; Drieling, I.: Unternehmenssanierung nach neuem Insolvenzrecht, Beck Verlag, München, 1998, S. 1ff. ■

join our successful team

Die proALPHA Software AG ist ein international agierender Business Service Provider für mittelständische Industrie- und Handelsunternehmen. Unsere Business-Lösung proALPHA® ist eines der modernsten und vollständigsten ERP-Systeme, die derzeit verfügbar sind. Bereits über 1.100 Unternehmen arbeiten mit proALPHA®.

Wir wollen weiterhin schneller wachsen als der Markt. Deshalb suchen wir zur Verstärkung unseres Standortes in den USA.



Consultants Logistik und Rechnungswesen/Controlling (w/m)

Tätigkeitsschwerpunkt ist die Beratung anspruchsvoller mittelständischer Industrie- und Handelsunternehmen. Sie unterstützen unsere Kunden bei der Projektierung und Einführung komplexer EDV-Projekte sowie bei der konzeptionellen Gestaltung von entscheidungsorientierten Management Information Systemen, der Gestaltung effizienter Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen. Ebenfalls zu Ihren Aufgaben zählt die Unterstützung des Vertriebs durch kompetente Softwarepräsentation und der Durchführung von Workshops.

Ihre Qualifikationen:

- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., Dipl.-Kfm. o.ä.)
- Verhandlungssichere Englischkenntnisse sind Voraussetzung
- Aufgeschlossen und kreativ
- Ausgeprägtes analytisches und ergebnisorientiertes Denkvermögen

Sie werden sich zunächst etwa ein Jahr in Deutschland mit der Philosophie und Arbeitsweise der proALPHA-Gruppe vertraut machen. Danach ist als Einsatzort der Großraum Boston vorgesehen.

Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen. Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen in englischer Sprache schicken Sie bitte an:

proALPHA Consulting AG - z. Hd. Herr Leo Ernst
An der Strusbek 60/62 - 22962 Ahrensburg
E-Mail: info@proalpha.de - Internet: www.proalpha.de

PROALPHA

LITERATURFORUM

Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich begrüße Sie herzlich zur „Jahresend-Ausgabe“. Ich habe wieder versucht, Ihnen einen Mix aus Neuerscheinungen und Neuauflagen zusammenzustellen zu

- Konzepten und Ideen,
- Methoden und Instrumenten,
- Praxiserfahrungen und Anwendungsbeispielen,
- Trends und Entwicklungen,
- und letztlich zu persönlichen Themen.



In den Kontakten und Gesprächen mit „meinen Leserinnen und Lesern“ habe ich den Eindruck gewonnen, dass die Erwartungen weitgehend diese fünf Themen- und Interessenfelder betreffen. Ich werde mich im neuen Jahr verstärkt an dieser Strukturierung – in Abhängigkeit vom Bücherangebot – orientieren und diese Themenfelder entsprechend bedienen mit dem Ziel, einen möglichst hohen Lesewert und persönlichen Nutzen zu bieten.

Das heutige Themenspektrum betrifft die Sachbereiche

- Controlling im Spiegel von Neuerscheinungen,
- Corporate Governance,
- Unternehmensbewertung,
- Risikomanagement,
- Externes und internes Rechnungswesen,
- Neue Fachlexika,
- Personalmanagement,
- Projektmanagement,
- Der „ganze Controller“.

Bei der Auswahl war mir insbesondere wichtig, eine etwa ausgewogene Mischung zu den eingangs skizzierten fünf Themen- und Interessenfelder zu erreichen. Ist das für Sie so in Ordnung? Die Spezial-HAS/IFRS Literaturübersicht wird fortgesetzt (vgl. CM 5/04, Seiten 501 bis 504).

Controlling im Spiegel von Neuerscheinungen

**Schneider, Christian (Hrsg.): Controlling für Logistikdienstleister
Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag 2004 – 456 Seiten – € 53,-**

Autoren und Zielsetzung

Der Herausgeber Dr. Christian Schneider leitet das Controlling des Geschäftsfeldes Schenker der Stinnes AG in Berlin. Er ist Mitglied des Internationalen Controller Verein eV und Autor zahlreicher Fachbeiträge zu controllingrelevanten Themen. Schneider wird unterstützt durch einen großen Kreis von Fachleuten aus Praxis, Beratung und Hochschule. In diesem Buch – so der Untertitel – geht es um Konzepte, Instrumente, Anwendungsbeispiele und Trends.

Inhaltsüberblick

Grundlagen – Konzepte und Instrumente der Unternehmenssteuerung – Kostenmanagement und Kalkulation – Management von Investitionen und Akquisitionen – Ausgewählte Entwicklungen.

Würdigung

Mit dieser Neuerscheinung gelangt erstmals ein Controllingbuch auf den Markt, das speziell auf die Belange von Logistikdienstleistern zugeschnitten ist. Damit wird der zunehmenden Bedeutung von Controlling in den Logistikunternehmen entsprochen. Die Autoren dieses Bandes arbeiten in 24 Einzelbeiträgen spezifische Merkmale des Logistikcontrolling heraus, skizzieren Lösungskonzepte, behandeln wesentliche Teilaspekte und vermitteln wertvolle Hinweise und Anregungen. Gegenstand der Einzelbeiträge sind u.a. Performance Management, Kennzahlen, Prozesskostenrechnung und -management, IT-Projekte und Unternehmensbewertung, Rating und IFRS. Mit diesem breiten Themenspektrum werden zugleich allgemeine aktuelle und bedeutende Controlling-Themenstellungen aufgegriffen und behandelt. Viele Beiträge haben – unter Berücksichtigung spezifischer branchenbezogener Besonderheiten – grundsätzliche Bedeutung, wie beispielsweise der Beitrag zur Rechnungslegung nach IFRS und den Optimierungspotenzialen für das Controlling oder die Darstellung der Wirkungsweise von Werttreiberänderungen auf Wertkennzahlen. Dem Herausgeber ist es gelungen, ein modernes, vorteilhaft strukturiertes und themenzentriertes Controllingbuch mit praxisnahen Konzepten und Instrumenten des Controlling vorzulegen, das gezielt durch Anwendungsbeispiele ergänzt und um neuere Entwicklungen bereichert wird. Schneider und sein Autorenteam leisten insgesamt einen bemerkenswerten Beitrag, dass sich Controlling auch in diesem Wirtschaftszweig als betriebswirtschaftliche Servicefunktion weiter verbreitet und etabliert und so zum festen und erfolgreichen Bestandteil moderner Unternehmensführungskonzepte wird.

Weber / Müller / Sorg: Rating & Controlling

Band 38 der Reihe „Advanced Controlling“ – 56 Seiten – € 22,98 – zu beziehen über den Buchhandel oder per Internet: www.advanced-controlling.de – dort auch weitere Informationen und Leseproben

Autoren

Prof. Dr. Weber, Herausgeber dieser Schriftenreihe im 7. Jahrgang, schrieb den vorliegenden Band mit seinem Autorenteam, unterstützt von Dr. Markus Küchelhaus von der Beratung CTcon GmbH, einem Spin-off der WHU. Die Neuerscheinung steht unter der Fragestellung, „was Controller wissen müssen“.

Inhaltsüberblick

Einführung – Wissenswertes zum Thema Rating – Zusammenhänge zwischen Controlling und Rating im Überblick – Controlling als Informationslieferant im Ratingprozess – Controlling als Beurteilungskriterium im Ratingprozess – Controlling für die nachhaltige Erfüllung der Ratingziele – Fazit.

Würdigung

Die Neuerscheinung vermittelt zum einen Grundsätzliches zum Rating: zu Bedeutung, Methodik und Prozess. Zum anderen wird das Zusammenspiel zwischen Rating und Controlling näher beleuchtet, wie sich auch aus dem vorstehenden Inhaltsüberblick ergibt. Die Autoren vermitteln, Controller sollten im Thema Rating eine exponierte Bedeutung einnehmen. Die Durchführung eines Ratingverfahrens sollte nicht als lästige Zusatzarbeit, sondern als Chance verstanden werden. Der vorliegende AC-Band arbeitet in besonderer Weise die vielfältigen Beiträge eines Controllers zur günstigen Beeinflussung des Ratingurteils heraus. Weber und seine Mitarbeiter gelangen zum Schluss, dass sich das Anforderungsprofil an Controller ändern wird. In diesem Sinne benötigen Controller zunehmend fundierte Kenntnisse im finanziellen Bereich. Zusammenfassend bringt der 38. AC-Band einerseits einen kompakten und kompetenten Überblick über das Ratingverfahren und andererseits eine vertiefte und proaktive Auseinandersetzung der vielen Berührungspunkte, die Controller mit dem Rating besitzen.

Bachmann, Peter: Controlling für die öffentliche Verwaltung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 236 Seiten – € 39,90

Autor und Zielsetzung

Dr. Peter Bachmann ist freiberuflich als Dozent und Kommunalberater tätig. Das vorliegende Buch behandelt übersichtsartig zwei derzeit in Bewegung befindliche betriebswirtschaftliche Themen: das Verwaltungscontrolling und die Verwaltungskostenrechnung und ihre Umsetzung in öffentlichen Einrichtungen.

Inhaltsüberblick

Rechnungswesen und Verwaltungsreform – Verwaltungskostenrechnung – Einführung in das Controlling – Controlling in öffentlichen Verwaltungen.

Würdigung

Der Inhalt dieses Buches ist den Angaben zufolge zu wesentlichen Teilen durch Erfahrungen geprägt, die der Autor seit 1995 durch umfangreiche Tätigkeit in Weiterbildung und Beratung gesammelt hat. Bachmann erläutert – häufig ausgehend von der gewerblichen Wirtschaft – Begrifflichkeiten, Grundlagen, Verfahrensweisen sowie Einsatzgebiete und Anwendungsbereiche der Kostenrechnung und des Controlling. Viele erläuternde Beispiele und Musterrechnungen sowie eine Fallstudie zur Planung eines Verwaltungsproduktes schaffen den gebotenen Praxisbezug. Technische und methodische Instrumente wie z. B. Zielvereinbarung zwischen Budgetverantwortlichen und Verwaltungsleitung oder Berichte zur Soll-Ist-Darstellung werden in ihrer möglichen praktischen Anwendung vorgestellt. Nützlich ist die Bezugnahme auf die Verwaltungsreform und auf die Weiterentwicklung des öffentlichen Rechnungswesens als Basis und Anstoß der Veröffentlichung. Insgesamt eine lesenswerte und praxisorientierte Ein- und Hinführung zum Controlling der öffentlichen Verwaltung.

Link, Jörg: Führungssysteme

München: Verlag Vahlen 2004 – 250 Seiten – € 25,-

Link, Universitätsprofessor für Controlling und Organisation in Kassel, beschäftigt sich in seiner 2., überarbeiteten und erweiterten Auflage mit strategischen Herausforderungen für Organisation, Controlling und Personalwesen. Er befasst sich mit Führung und Führungssystemen, mit einem infrastrukturellen Ansatz: Wettbewerbsvorteile durch optimalen Führungs-Mix sowie mit Wettbewerbsvorteilen durch Führungssysteme sowie mit der integrativen wettbewerbsstrategischen Gestaltung von Führungssystemen. Link hebt das Spannungsverhältnis bzw. die Bandbreite von Handlungsalternativen hervor, die in der Führung heute geregelt werden muss. Führungssysteme, so Link, können niemals nach einem vorgegebenen Muster bzw. Standard, sondern nur in strikter Abhängigkeit von den Kontextbedingungen aus dem Um- und Insystem der Unternehmung gestaltet werden. Maßstab für die Gestaltung sind die Wirkungen der Gestaltungsalternativen auf die externen und internen wettbewerbsstrategischen Effizienzskriterien.

Corporate Governance

Vater, Hendrik / Bender, Christian / Hildenbrand, Katharina: Corporate Governance

Bern: Haupt Verlag 2004 – 227 Seiten – € 32,-

Autoren und Zielsetzung

Das vorliegende Buch beruht auf einem im Nov. 2003 von DocNet veranstalteten 1. DocNet Management Symposium „Corporate Governance – Herausforderungen an die Management-Kultur“. DocNet ist der Doktorandenverein an der HSG St. Gallen. Ziel des Symposiums war eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit dem Thema Corporate Governance, und zwar sowohl mit Bezug auf verschiedene akademische Disziplinen als auch unterschiedliche Fachrichtungen innerhalb des betriebswirtschaftlichen Bereichs.

Inhaltsüberblick

Herausforderungen an die Management-Kultur – Corporate Governance und glaubwürdige Führung – Die gesellschaftliche Perspektive – Corporate Governance und KMU – Die Rolle der Revisionsstelle – Audit Committees – Überwachungsinstrument im Verbund – Gestiegene Anforderungen an die interne Revision – Anforderungen an den Verwaltungsrat – Anreizsysteme und gute Unternehmensführung – Executive

Compensation – Die Rolle der institutionellen Investoren – Die Rolle der Finanzberichterstattung – Evaluation des Verwaltungsrates – Gezielte Gewinnung von Verwaltungsräten – Schlussfolgerungen.

Würdigung

Dieses Buch öffnet ein breites Themenspektrum im Verhältnis Führung und Kontrolle. Es vermittelt einen facettenreichen Überblick über eine zunehmend bedeutender werdende Thematik. Aufgrund der thematischen Breite erreichen die einzelnen Beiträge nur bedingt alle Details. Diese Neuerscheinung unterstützt und fördert die Diskussion um das Funktionieren von guter Corporate Governance und um das Grundverständnis von guter Unternehmensführung. Den Leser erwarten keine abschließenden Lösungen, aber eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Themenstellung. So geht es z. B. auf die „faktische Ineffizienz des Aufsichtsrates“, um die Frage der „Gier des Managements“, um die „Soft Dimension eines Unternehmens“, natürlich auch um „Sarbanes-Oxley Act (SOA)“ oder um „Funktionsdefizite in der Unternehmensüberwachung“ usw. Für eine nähere thematische Auseinandersetzung findet der Leser mit diesem Buch einen hilfreichen und nützlichen Informations- und Impulsgeber.

Menzies, Christof (Hrsg.): Sarbanes-Oxley Act

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag – 381 Seiten – € 79,95

Autoren und Zielsetzung

Hinter diesem Buch steht ein Experten-Team von Price Waterhouse Coopers (PWC), eine der weltweit bedeutendsten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Gegenstand dieser Neuerscheinung ist die Verabschiedung des Sarbanes-Oxley Act (SOA) in den USA und damit das professionelle Management interner Kontrollen. Dieses Gesetz bildet einen wichtigen Baustein in den weltweit erkennbaren Bestrebungen, Corporate Governance-Strukturen und das Vertrauen der Anleger zu stärken.

Inhaltsüberblick

Regulatorisches Umfeld – Auswirkungen auf das Unternehmen – Das interne Kontrollsystem – Methodik – Praxisberichte aus Sarbanes-Oxley Projekten – Unterstützung von SOA- und anderen IKS-Projekten durch SAP's „Management of Internal Controls“ – Zusammenfassung und Ausblick.

Würdigung

Mit dieser Neuerscheinung liegt, soweit bekannt, das erste umfassende deutschsprachige, von Experten geschriebene Buch vor. Insoweit füllt die Veröffentlichung auch eine spürbare Lücke. Die Auswirkungen des SOA reichen weltweit über die Grenzen der USA hinaus und betreffen auch zahlreiche Unternehmen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz. CEO und CFO eines Unternehmens sind insbesondere verpflichtet, ein internes Kontrollsystem der Finanzberichterstattung einzurichten, dessen Effektivität zu beurteilen, darüber zu berichten und das eigene Bewertungsergebnis durch den Abschlussprüfer testieren zu lassen. Die Regelungen des Gesetzes stellen Unternehmen vor neue Aufgaben. Die Umsetzung ist mit hohem Aufwand verbunden. Zur Bewältigung dieser Aufgabe bietet die Neuerscheinung vielfältige Unterstützung an. Es beschreibt die wesentlichen Bestimmungen, erläutert deren Bedeutung und zeigt Methoden und Verfahren zur praktischen Umsetzung auf. Das Autorenteam bietet eine umfassende Betrachtung der Thematik. Neben der eigentlichen SOA-Problematik erfahren IKS-Themen (internes Kontrollsystem) und damit verbundene Fragen wie z. B. Aspekte der Ordnungsmäßigkeit beim Einsatz einer neuen Software eine fundierte Behandlung. Insoweit steht das „Professionelle Management interner Kontrollen“ über dieser Veröffentlichung. Angesichts der Komplexität und – soweit SOA betreffend – Neuartigkeit des Themenfeldes stellt das Buch Anforderungen an den Leser. Daher sollten in einer späteren Neuauflage weitere unterstützende Lese- und Verständnishilfen eingebaut werden. Kritiker erheben den Vorwurf der massiven Bürokratie. Die Autoren sehen in SOA nicht nur eine Reaktion des amerikanischen Gesetzgebers auf gewisse Fehlentwicklungen, sondern auch einen wichtigen Bestandteil der Corporate Governance und darüber hinaus auch als Chance für die Unternehmen und einen Wettbewerbsvorteil am Kapitalmarkt. Insgesamt ein recht nützlicher und empfehlenswerter Ratgeber für alle SOA- und auch IKS-Projekte.

IDW (Hrsg.): IDW Prüfungsstandards, IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung

Düsseldorf: IDW-Verlag 2003 (www.idw-verlag.de) – CD-ROM Ausgabe 2003 – CD-ROM Paket ohne Folgelieferung zu € 199,-, zum Abopreis € 119,-

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) legt in den IDW-Prüfungsstandards (IDW PS) und IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS) die Berufsauffassung der Wirtschaftsprüfer zur Rechnungslegungs- und Prüfungsfragen fest, die von Wirtschaftsprüfern im Rahmen ihrer Eigenverantwortlichkeit zu beachten ist. Die IDW PS und IDW RS werden von den Fachgremien des IDW in einem besonderen Verfahren unter Einbeziehung der Öffentlichkeit entwickelt und aktualisiert.

Die vorliegende CD-ROM bietet vielfältige Zugriffsmöglichkeiten. So erlaubt die integrierte Volltextsuche eine schnelle und gezielte Recherche nach übergeordneten Schlagworten, nach Bestandteilen im Titel oder nach Begriffen im Text. Durch die CD-ROM Ausgabe ist die Nutzung der Inhalte auf dem Notebook unterwegs problemlos möglich. Die CD-ROM-Ausgabe wird jährlich aktualisiert. Bis zum Erscheinen der nächsten Ausgabe können registrierte Anwender neue Prüfungs-

Wichtiger Termin!

4.

Fachtagung Controller IHK

22. April 2005 in Hannover
Ramada Treff-Hotel Europa

Management Institut Herrenhausen
Herrenhäuser Straße 83 – 99
30419 Hannover
Telefon: (05 11) 79 07-1 00
Telefax: (05 11) 27 95-7 57
E-Mail: info@management-institut.de



Management Institut Herrenhausen

www.management-institut.de

standards und Stellungnahmen online kostenlos abrufen. Der Rezensent arbeitet in der eigenen Projekt- und Methodenarbeit mit dieser CD-ROM, die einen einfachen und relativ komfortablen Zugang zu einer Fülle relevanter Informationen ermöglicht, so z. B. zu den einschlägigen Anforderungen und Aspekten beim Einsatz der Informationstechnologie im Rechnungswesen.

Unternehmensbewertung

Lukas, Andreas: Unternehmensbewertung und intellektuelles Kapital

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2004 – 231 Seiten – € 39,80

Autor und Zielsetzung

Diese Dissertation erscheint in der Schriftenreihe Personal Organisation Management (PMO) als Band 11 und thematisiert die Preisfindung im Mergers & Acquisitions-Prozess. Der Anstoß zur Anfertigung der vorliegenden Arbeit kam aus der beruflichen Tätigkeit des Verfassers im M&A-Bereich einer Investmentbank.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Geschäftsfelder und Einordnung des Investmentbanking – Beratungs- und Finanzierungsleistungen von Investmentbanken im Rahmen eines M&A-Prozesses – Quantitative Unternehmensbewertung in einem M&A-Prozess – Qualitative Unternehmensbewertung – Strategie und intellektuelles Kapital – Zusammenfassung und Ausblick.

Würdigung

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Dienstleistungen des Investment Banking im M&A-Geschäftsbereich. Auf der Grundlage der M&A-Prozesse und der hierauf bezogenen Beratungsleistungen setzt sich Lukas mit den in der Beratungspraxis üblichen Methoden der Unternehmensbewertung auseinander. Von besonderem Interesse sind dabei die Ausführungen zur qualitativen Unternehmensbewertung, die durch eine zunehmende Bedeutung des intellektuellen Kapitals für die Preisbildung gekennzeichnet sind. Die relativ geringe Beachtung des intellektuellen Kapitals durch Investmentbanken im M&A-Prozess zeigt, so der Verfasser, dass die weichen Faktoren bei angestrebten Unternehmenstransaktionen eine zu geringe Aufmerksamkeit erfahren. Die diskutierten Bewertungsansätze zum intellektuellen Kapital erscheinen geeignet, die Prozessfähigkeit von Investmentbanken zu ergänzen und so die Qualität der Beratung und Entscheidungsvorbereitung zu optimieren. Das Buch vermag die schwierigen methodischen Fragen bei der Messung von immateriellen Werten erwartungsgemäß nicht aufzulösen, es macht sie aber transparent und zeigt Lösungsansätze. Lukas leistet einen ansprechenden Beitrag, die Praxis der M&A-Beratung für eine nähere Auseinandersetzung mit dem Wertbeitrag des intellektuellen Kapitals zu sensibilisieren. Insgesamt vermittelt der Verfasser Interessierten und Betroffenen einen hilfreichen Einblick in M&A-Prozesse und rückt darüber hinaus die besondere Bedeutung des intellektuellen Kapitals in die Aufmerksamkeit, verdeutlicht die Messproblematik.

Seiler, Karl: Unternehmensbewertung

Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 2004 – 196 Seiten – € 39,95

Autor und Zielsetzung

Dr. Karl Seiler ist Geschäftsführender Gesellschafter von Seiler & Partner in München (www.seilerundpartner.de). Das Buch will Hilfestellung geben für die Wertermittlung bei Kauf, Verkauf und Fusion von kleinen und mittleren Unternehmen.

Inhaltsüberblick

Grundsätzliches zur Bewertung – Der Markt für Unternehmen – Motive bei Kauf, Verkauf und Fusionen – Bewertungsmethoden im Überblick – Häufigste Methoden – Bewertung betrieblicher Immobilien – Unternehmensbewertung und Steuern – Rechtliches Umfeld – Wertorientierte Unternehmensführung – Anhang (u. a. Bewertungsbeispiel, Bewertungen am M&A-Markt in den USA, Erfahrungsbericht, Bewertungsaspekte börsennotierter Unternehmen, Glossar).

Würdigung

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die sich für die Bewertung von Unternehmen im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen interessieren. Es ist auf mittelständische Unternehmen zugeschnitten. Praxisbezug und Verständlichkeit stehen im Vordergrund. Die Materie der Unternehmensbewertung wird weitgehend von ihrer Komplexität entlastet und so auch Nichtfachleuten und Einsteigern nahegebracht. Die Ausführungen im Textteil werden im Anhang durch Beispiele und weitere Erläuterungen illustriert und unterstützt. So steht die Ermittlung des Unternehmenswertes unter den Bedingungen des mittelständischen Unternehmens im Vordergrund. Traditionelle Unternehmensbewertungstheorien und komplexe Rechenoperationen rücken in den Hintergrund, ohne jedoch das Buch flach werden zu lassen. Insofern schließt das Werk eine doppelte Lücke: Mittelständischer und anwendungsbezogener Bezug. Die meisten Veröffentlichungen beziehen sich auf Großunternehmen, obwohl es sich bei den betroffenen Unternehmen häufig um kleinere und mittlere Unternehmen handelt. Es geht weniger um den theoretisch fundierten „richtigen Wert“ als vielmehr um pragmatische Praxislösungen. Nach den Worten des Verfassers kommen bei mittelständischen Unternehmen zu etwa 70 - 75 % Multiplikatorenmethoden (z. B. „Der Wert des Unternehmens ist das sechsfache des Gewinns“), etwa 20 - 25 % Ertragsmethoden und nur vergleichsweise selten – die theoretisch überlegenen – Discounted Cashflow-Methoden zum Einsatz.

Externes und internes Rechnungswesen

Götze, Uwe: Kostenrechnung und Kostenmanagement

Berlin: Springer Verlag 2004 – 443 Seiten – € 24,95

Prof. Dr. Uwe Götze, TU Chemnitz, legt die dritte Auflage seines Lehrbuches vor. In diesem Buch werden die Grundlagen der Kostenrechnung sowie deren unterschiedliche Bereiche und die dort einsetzbaren Verfahren behandelt. Vorgestellt werden die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Ferner die Systeme Teilkosten-, Plankosten- und Prozesskostenrechnung. Das Kostenmanagement wird vermittelt über Target Costing, Life Cycle Costing und Benchmarking. Bemerkenswert sind die Ausführungen zur Ausgestaltung der Systeme der Kostenrechnung. Insofern geht das Buch über traditionelle Einführungen hinaus und vermittelt auch dem methodisch interessierten Praktiker Impulse. Ferner mit Aufgaben und Lösungen.

Kremin-Buch, Beate: Strategisches Kostenmanagement
Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 236 Seiten – € 26,90

Prof. Dr. Beate Kremin-Buch lehrt Rechnungswesen und Controlling an der FH Ludwigshafen. Sie legt die 3. überarbeitete Auflage vor, die Grundlagen und moderne Instrumente des Kostenmanagements vermittelt. Fallstudien unterstützen und ergänzen die Arbeit. Vorgestellt werden Fixkostenmanagement, Prozesskostenrechnung, Target Costing, Product Lifecycle Costing, Cost Benchmarking. (<http://www.fh-ludwigshafen.de/kreminbuch>)

Scharf, Paul: Handbuch Bankbilanz
Düsseldorf: IDW-Verlag 2004 – 926 Seiten – € 98,-

Das Werk liegt nun in Neuauflage vor. Der Autor ist Partner und leitet den Grundsatzbereich Global Financial Services bei Ernst & Young in Stuttgart. Das Handbuch Bankbilanz stellt sowohl die Bilanzierungs- und Bewertungsregeln für Banken und Finanzdienstleister als auch die für die Prüfung des Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) und des Lageberichtes relevanten institutsspezifischen Besonderheiten dar. Darüber hinaus werden die in diesem Zusammenhang wichtigen bankaufsichtsrechtlichen Vorschriften erläutert.

Beck, Volker: Grundlagen der Steuerlehre
Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 145 Seiten – € 19,90

Das Buch, in 3. überarbeiteter und erweiterter Auflage erschienen, umfasst das für ein wirtschaftswissenschaftliches Studium benötigte Grundwissen unter Berücksichtigung der neuesten Rechtsänderungen (VZ 2003/2004). Gleichzeitig bietet es für die berufliche Weiterbildung kompaktes Orientierungswissen. Mit ergänzendem Übungsteil kostenlos im Internet.

Fandel / Fey / Heuft / Pitz: Kostenrechnung
Berlin: Springer Verlag 2004 – 554 Seiten – € 29,95

Das Autorenteam von der Fernuniversität Hagen legt die zweite, neu bearbeitete und erweiterte Auflage vor. Das Buch bietet einen fundierten Gesamtüberblick über die traditionellen und neueren Stoffinhalte der Kostenrechnung. Die Einbettung der Stoffinhalte in einen größeren Bezugsrahmen von Kostenrechnung und Produktion verdeutlicht die thematischen Zusammenhänge. Zahlreiche Tabellen und Abbildungen und insbesondere die Übungsaufgaben und Lösungen fördern die Auseinandersetzung mit dem Stoff. Für den methodisch interessierten Praktiker ist vor allem das Kapitel „Übersicht über weitere Ansätze in der Kostenrechnung“ von Bedeutung mit Themen wie z. B. Anwendungserfolg verhaltenssteuerungsorientierter Ansätze.

Risikomanagement

Winter, Heike: Risikomanagement und effektive Corporate Governance
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004 – 197 Seiten – Broschur – € 49,90

Autorin und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit wurde 2003 von der Universität Magdeburg als Dissertation angenommen. Sie gilt dem Spannungsfeld von wertorientierter Unternehmenssteuerung und externer Rechnungslegung. Dr. Heike Winter war wissenschaftliche Mitarbeiterin von Prof. Dr. Hommel, heute Universität Frankfurt, und ist jetzt Assistentin der Geschäftsleitung der PricewaterhouseCoopers (PwC), Bereich Assurance.

Inhaltsüberblick

Rechtsreform und Corporate Governance – Management von unternehmerischen Risiken und Konzept der Wertorientierung – Risikomanagement nach KonTraG – Externe Rechnungslegung und wertorientiertes Steuerungssystem – Zusammenfassung.

Würdigung

Winter vergleicht ein bilanzielles Risikomanagement, das auf eine imparitätische Erfassung von Verlusten zum Abschlussstichtag abstellt, mit einem wertorientierten Risikomanagement, das die Gefährdungen der unternehmenswertbestimmenden Faktoren im Unternehmen berücksichtigt. An letzterer Ausrichtung knüpfen Diskussion und Vorschläge zur Verbesserung der unternehmensweiten Corporate Governance an. Für die Vermittlung entscheidungserheblicher Informationen über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft bedeutet dies im Sinne der vorliegenden Arbeit, im verstärkten Maße wertorientierte Größen in die externe Rechnungslegung zu integrieren. Aus controllerischer Sicht sind einige Feststellungen und Ergebnisse besonders bemerkenswert, so etwa die Erfassungs- und Aussagegrenzen rechnungslegungsbasierter Größen oder die ergänzende Erfassung und Abbildung des Intellectual Capital. Darüber hinaus die Rolle und Bedeutung der Balanced Scorecard in einem weiter entwickelten Risikomanagement-Konzept. Für an diesem Themenkomplex interessierte Praktiker ist die Arbeit eine methodische und konzeptionelle Bereicherung. Diese Arbeit belebt zugleich den derzeit unter den Vorzeichen von IFRS stattfindenden Diskurs zum Spannungsfeld von Unternehmenssteuerung und Rechnungslegung, der für Controller besonders relevant ist. Diese Arbeit stützt die These, dass die externe Rechnungslegung der Ergänzung durch eine betriebswirtschaftliche Steuerung bedarf. Insofern auch Controllern besonders zu empfehlen.

Merbecks / Stegemann / Frommeyer: Intelligentes Risikomanagement
Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2004 – 312 Seiten – € 39,90 (D) – € 41,10 (A) – CHF 69,40

Autoren und Zielsetzung

Das Buch erscheint als zweiter Band in der Reihe McKinsey Perspektiven. Dr. Andreas Merbecks ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company, Dr. Uwe Stegemann Partner im Kölner Büro, Jesko Frommeyer war Projektleiter im Münchener Büro und ist jetzt Abteilungsdirektor bei der Commerzbank. Anspruch dieses Buches ist, wesentliche Teilaspekte eines „intelligenten, ganzheitlichen Risikomanagements“ aus der Sicht der Unternehmensleitung einzeln und in ihrem Gesamtzusammenhang vorzustellen.

Inhaltsüberblick

Vom Risiko- zum Chancenmanagement – Interview mit Dr. Thomas Fischer (Vorsitzender des Vorstandes der West LB) – Die Grundlagen für Entscheidungen: Risiken identifizieren, messen und dokumentieren – Die Entscheidung: Risikopräferenzstrategie – der intelligente Umgang mit

Risiken – Organisatorische Verankerung des Risikomanagements – Wie die Deutsche Bank ihre operationellen Risiken managt – Wie ein Projekt zum Risikomanagement im Unternehmen abläuft – Interview mit McKinsey-Partner Prof. Dr. Axel Born und Dr. Philipp Härle – Anhang (insbesondere Glossar)

Würdigung

Das Buch sucht das Risikomanagement in seinen wesentlichen Facetten zu würdigen. In diesem Sinne wählen die Autoren eine umfassende und ganzheitliche Betrachtung, die insbesondere auch die Ausschöpfung vorhandener Potenziale beinhaltet. Das Buch wendet sich, so das Vorwort, an Führungskräfte aller Unternehmen, die Verbesserungsbedarf und -potenzial bezüglich des Risikomanagements in ihrem Unternehmen vermuten, und ausdrücklich auch an den Mittelstand. Dem Vernehmen nach geht die Veröffentlichung auf Arbeiten der deutschen und globalen Risk Management Practice zurück. Die in diesem Netzwerk gebündelte Sachkenntnis aus zahlreichen Projekten in verschiedenen Branchen sind eingeflossen, wie es heißt. Da zum Risikomanagement bereits zahlreiche Veröffentlichungen vorliegen und „McKinsey Perspektiven“ Erwartungen weckt, stellt sich die Frage nach Profil und Gebrauchswert dieser Neuerscheinung in besonderer Weise. Das Buch ist lesefreundlich und wird von vielen Abbildungen durchzogen. Bemerkenswert sind die verschiedenen Interviews ebenso wie der beispielhafte Plan, wie ein Projekt zum Risikomanagement im Unternehmen ablaufen kann. Beispiele und Praxiserfahrungen bündeln sich mit Berater Know how. So werden z. B. auf rund 30 Seiten recht differenziert und fundiert verschiedene Aspekte der organisatorischen Verankerung des Risikomanagements erörtert und gegeneinander abgewogen. Insgesamt eine nützliche Ergänzung der einschlägigen Literatur, insbesondere für Entscheider in mittleren und größeren Unternehmen und für alle, die sich künftig verstärkt dem Thema Risikomanagement widmen müssen.

Romeike, Frank: Lexikon Risiko-Management

Köln: Bank-Verlag 2004 – 156 Seiten – € 16,-

Der vorliegende Band bringt über 600 Stichworte von ABC-Analyse oder Adressenausfallrisiko über z. B. Grenzkostkapital oder Risikoempfindlichkeit bis zu Zufallsrisiko und ZVEI-Kennzahlensystem. Die Stichworte betreffen unterschiedliche Branchen, Verfahren und Methoden einschließlich Entwicklungstendenzen. Die Erläuterungen erfolgen anschaulich und verständlich und gehen häufig über die reinen Begriffserklärungen hinaus, indem z. B. auch Gesamtzusammenhänge hergestellt werden. Das Lexikon unterstützt, die einschlägigen Begrifflichkeiten sowohl zu kennen und zu verstehen als auch präzise zu kommunizieren und sachgerecht anzuwenden. Insofern auch eine Hilfe bei der Erstellung von Handbüchern, Anweisungen, Verfahrensabläufen etc.

Blasius, Iris: Risikomanagement in Standardsoftwareprojekten

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004 – 154 Seiten – Broschur – € 45,90

Autorin und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit gibt die Dissertation wieder, die Ende 2003 vom Fachbereich Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen angenommen wurde. Sie entstand extern neben der Tätigkeit von Dr. Iris Blasius als Consultant bei der SAP AG, die auch diese Arbeit förderte. Die Autorin untersucht, wie eine effektive methodische Unterstützung zu gestalten ist und entwickelt auf der Basis einer Umfrage zum Risikomanagement in SAP®-Projekten einen eigenen Lösungsansatz.

Inhaltsüberblick

Analyse der spezifischen Elemente des Risikomanagements in Projekten zur Implementierung integrierter betrieblicher Standardsoftware – Ermittlung der Anforderungen an Risikomanagementmethoden anhand einer Umfrage bei SAP-Kunden – Analyse der Methoden innerhalb des Risikomanagementprozesses und Beurteilung ihrer Eignung für Softwareprojekte – Analyse am Markt vorhandener Risikomanagementwerkzeuge – Entwurf des Risikomanagementwerkzeugs RiskGuide – Einsatz des Werkzeugs RiskGuide und Evaluierung des Verfahrens – Zusammenfassung und Ausblick.

Würdigung

Die Autorin widmet sich mit ihrer Arbeit einem in der unternehmerischen Praxis ganz wesentlichen Thema, das bisher wissenschaftlich wenig aufgearbeitet ist und das zu den Kerngebieten der Wirtschaftsinformatik gehört. Diese Arbeit leistet auf der Basis einer empirischen Erhebung einen wesentlichen Beitrag zur Erfassung und Durchdringung vorherrschender Praxislösungen. Auf der Basis dieser Ergebnisse, die stark vom Vorgehen der SAP AG geprägt sind, erfährt die Thematik eine methodische Aufarbeitung und Fundierung. Die Arbeit weist einen hohen Praxisbezug auf, so dass sie auch unabhängig vom Ziel der Arbeit, die im Entwurf eines eigenen Risikomanagementsystems mündet, auch insbesondere für die konkrete Projektarbeit bei der Einführung, Umstellung oder Anpassung von Standardprojekten von Nutzen ist. Aus der Sicht des Praktikers gelingt Blasius eine bemerkenswerte Synthese von praxisrelevantem Problem- und Methodenwissen. Die aufmerksame Lektüre dieses Buches kann dazu beitragen, Softwareprojekte bewusster, zielführender und etwas sicherer zu steuern und abzuwickeln. Das vorgetragene Lösungskonzept RiskGuide fördert die weitere fachtheoretische Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung, die sich aus dem Titel des Buches ergibt.

Harrant, Horst u. Hemmrich, Angela: Risikomanagement in Projekten

München / Wien: Carl Hanser Verlag 2004 – 202 Seiten – Paperback – € 19,90

Autoren und Zielsetzung

Horst Harrant leitet Projekte in den Bereichen Flugsicherung und Telekommunikation. Angela Hemmrich leitet Organisations- und Anlagenprojekte. Beide arbeiten freiberuflich als Projektmanagement-Trainer, Berater und Coach. Sinn und Zweck dieses Buches ist es, einen strukturierten Risikomanagement-Prozess innerhalb des Projektmanagements zu beschreiben und dadurch zur Reduzierung von Projektrisiken und zur Verminderung der daraus resultierenden negativen Konsequenzen für die Projekte beizutragen.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Risikomanagement im Angebots- und Abwicklungsprozess – Projektrisiken und Chancen identifizieren – Verträge analysieren und gestalten – Risiken und Chancen analysieren, bewerten und priorisieren – Risikomaßnahmen planen und umsetzen – Risiken und Chancen überwachen und steuern – Change Request und Claim Management – Beispielhafter Ablauf des Risikomanagement-Prozesses – Anlagen (Risikomanagement Plan, Vertragsformulierungen, Glossar)

Würdigung

Die Autoren bieten einen Leitfaden an, der sich insbesondere an Projektleiter und -mitarbeiter sowie verantwortliche Manager richtet. Der Ratgeber unterstützt praxisbezogen und anschaulich den sicheren Umgang mit Projektrisiken. Zahlreiche Checklisten, Musterformulare, Beispiele und Praxistipps erleichtern und fördern die praktische Umsetzung.

Neue Fachlexika

Bruhn, Manfred u. Homburg, Christian (Hrsg.): Gabler Lexikon Marketing
Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 921 Seiten – € 49,--

Diese 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage vermittelt in über 4.200 Stichwörtern von ABC-Analyse und Abell-Schema über z. B. Handelspanel oder Produktentwicklung bis Zweitplatzierung und zyklische Werbung einen breiten Überblick über den State of the Art des gesamten Marketings. Themen, Konzepte und Methoden werden im Sinne einer anwendungsorientierten Beantwortung dargestellt und miteinander verbunden. Die einzelnen Beiträge erschließen in komprimierter Form alle wesentlichen Facetten eines Begriffes. Die Controlling-Stichwörter werden etwas knapp und nicht unbedingt im ICV-Verständnis behandelt. Das Handbuch hilft, neues Wissen zu erschließen oder vorhandenes Wissen – in dieser schnellleibigen Zeit – aufzufrischen und zu aktualisieren.

Klaus, Peter u. Krieger, Winfried (Hrsg.): Gabler Lexikon Logistik
Wiesbaden: Gabler Verlag 2004 – 600 Seiten – € 49,90

Dieses Lexikon erscheint in 3., vollständig überarbeiteter und aktualisierter Auflage. Renommierte Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis präsentieren in diesem Werk den State of the Art der Logistik. In rund 2.000 Stichwörtern von ABC über z. B. Eurogate oder Logistik in Asien bis zu Zwischenlager erfährt der Leser, welche Managementkonzepte eingesetzt werden können, wie man Prozesse und Strukturen in der Logistik optimal gestaltet und steuert, wie man E-Business für die Logistik sinnvoll nutzt, wie man nachhaltige Beziehungsnetzwerke entlang der Supply Chain aufbaut und vieles mehr. Controlling wird von Prof. Dr. Jürgen Weber vorgestellt. Zahlreiche Schwerpunktbeiträge und eine gelungene Einleitung erhöhen den Nutzen dieses Lexikons.

Personalmanagement

DGFP e. V. (Hrsg.): Retentionmanagement
Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2004 – 156 Seiten – € 29,--

In diesem Buch geht es darum, die richtigen Mitarbeiter zu binden. Nach einer Einführung in die Grundlagen der Mitarbeiterbindung geben die Autoren Handlungshilfen zur Einführung eines systematischen Retentionmanagement in Unternehmen. Verschiedene Praxisbeispiele zeigen, in welchen Unternehmen bereits erfolgreiche Mitarbeiterbindungssysteme eingeführt wurden. Mit Hilfe von Fragebögen und Checklisten können Führungskräfte und Personalmanager den Standort ihres eigenen Unternehmens ermitteln.

DGFP e. V. (Hrsg.): Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement
Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2004 – 234 Seiten – € 29,--

In diesem Buch analysieren Experten eines Arbeitskreises der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) die Elemente eines systematischen Gesundheitsmanagements. Sie gehen davon aus, dass gesunde und motivierte Mitarbeiter wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Inhalt: Konzeptionelle Grundlagen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, Handlungsfelder, Umfeld, Gesundheitsmanagement einführen und praktizieren, Unternehmensbeispiele, Anhang mit Checklisten usw.

Projektmanagement

Kessler, Heinrich u. Winkelhofer, Georg: Projektmanagement
Berlin: Springer Verlag 2004 – 287 Seiten – € 39,95

Die vorliegende 4. überarbeitete Auflage versteht sich als Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. In 20 Kapiteln werden die unterschiedlichen Dimensionen des Projektmanagements und ihre Wechselbeziehungen erläutert. So wird das Projektmanagement u. a. dargestellt als durchgängige Theorie; als Konzept, Philosophie und Instrument; als Entwicklungs- und Qualifizierungsprozess; als Management von Risiken; als Methodik und als Informationsmanagement.

Selchert, Martin: Gesteigerter Projekterfolg durch SAP Best Practices
Bonn: Galileo Press 2004 – 154 Seiten – € 49,90

Dieser Band, erschienen in der Reihe SAP Presse, vermittelt Konzeption und Ergebnisse einer internationalen Benchmarking-Studie. „SAP Best Practices“ bezeichnet eine Form des verbreiteten Einsatzes vorkonfigurierter Lösungen. Die vorliegende Studie untersucht fundiert und differenziert die Vorteilhaftigkeit dieses Ansatzes. Nach Vorstellung des Konzeptes der Studie wird der gesteigerte Projekterfolg durch SAP Best Practices dargestellt anhand der Kriterien Verkürzung der Projekt- und Einführungszeiten, Reduktion der Total Cost of Ownership (TCO), höhere Projektergebnisqualität, Reduktion des Projektrisikos und Steigerung des Projektwertes. Weitere Darstellungen gelten den Erfolgsfaktoren sowie der Bewertung und den Leitlinien des Einsatzes von SAP Best Practices. Der Band hilft, über den Einsatz von konfigurierten Lösungen fundiert zu entscheiden und den Mehrwert dieses Ansatzes realistisch einzuschätzen. Die Studie vermittelt ein ausgesprochen positives Bild von Nutzen und den Vorteilen eines derartigen Vorgehens. Probleme und Risiken wie etwa, dass Best Practices dazu führen können, dass die Analyse der eigenen Anforderungen weniger sorgfältig betrieben wird oder dass sich die Erwartungen des Managements bezüglich Geschwindigkeit und Ressourceneinsparungen stärker erhöhen als es gerechtfertigt wäre, werden über die Darlegung der Auswertungsergebnisse angesprochen, aber kaum näher vertieft. Insgesamt methodisch recht instruktiv, ein beachtenswerter Beitrag zu erfolgreichen Software-Projekten.

Brugger, Ralph: IT-Projekte strukturiert realisieren
Wiesbaden: Vieweg Verlag 2003 – 478 Seiten – € 39,90

Ralph Brugger arbeitet seit mehreren Jahren in Informatik-Funktionen bei einem der weltweit größten Software-Hersteller. Mit diesem Werk legt er eine Methodensammlung für IT-Projekte vor. Dabei verfolgt Brugger zwei übergeordnete Ziele. Zum einen soll aufgezeigt werden, wie IT-Projekte systematisch angegangen werden können. Zum anderen wird vermittelt, wie anhand von Darstellungstechniken die Projektinhalte analysiert und verständlich kommuniziert werden können. Der erste Themenschwerpunkt beschreibt, auf welche Weise sowohl die Transparenz über die Aufgabenstellung als auch die über die Vorgehensweise erhöht werden kann. Der zweite Teil behandelt, wie schwierige Sachverhalte durch Darstellungstechniken visualisiert und vorteilhaft vermittelt werden können. IT-Projekte an sich sind weniger Gegenstand der Veröffentlichung, vielmehr stellt das Buch recht ausführlich und anschaulich, u. a. mit über 44 Abbildungen, Methodenkonzepte in den Vordergrund, die insbesondere bei IT-Projekten förderlich eingesetzt werden können.

Der „ganze“ Controller

Fuss / Trutter / Blass: Gekündigt – was nun?
Frankfurt: Redline Wirtschaft 2004 – 384 Seiten – € 15,90

Dieser WISO-Ratgeber befasst sich mit einem heiklen Thema, das viele Arbeitnehmer schon ereift hat und andere bedroht – es widmet sich facettenreich und kompetent der Arbeitslosigkeit. Strukturiert und einfühlsam führen die drei Autorinnen durch das Thema und vermitteln viel Wissenswertes und helfen, mit der Situation angemessen und proaktiv umzugehen. Sie setzen sich auseinander mit Formalitäten, mit der Frage der Finanzen, unterstützen die Selbstorganisation und vermitteln unter den Stichworten Networking und Perspektiven Anregungen und Hilfen. In diesem Buch geht es insbesondere auch um die Sicherung von Sinn und Selbstvertrauen in einer schwierigen Situation und um den mentalen Umgang mit dem Problem Arbeitslosigkeit. Zahlreiche Adressen, auch im Internet, sowie vielfältige Tipps und Checklisten runden diesen überaus nützlichen und empfehlenswerten Ratgeber ab.

Jüngst, Wolfgang u. Nick, Matthias: Sicher im Alter
Frankfurt: Redline Wirtschaft 2004 – 331 Seiten – € 15,90

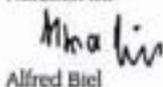
Dieser WISO-Ratgeber befasst sich mit dem Leben „danach“ – nach dem Ende der Berufslaufbahn. In diesem Buch geben Matthias Nick, Chef vom Dienst der WISO-Redaktion, und Wolfgang Jüngst, WISO-Redakteur, einen umfassenden Überblick über Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Altersvorsorge. Dabei berücksichtigt das Buch alle entscheidenden Änderungen der Gesundheits- und Rentenreform 2003. Themen sind u. a.: Gesund im Alter (versicherungstechnisch), Wohnen im Alter, Rente und Versicherungen, Reisen und Ausland. Zahlreiche Adressen, auch im Internet, sowie vielfältige Tipps und Checklisten runden diesen nützlichen und sinnvollen Ratgeber ab.

Zu guter Letzt

Gegen Ende eines Jahres ist es mir eine wichtige Verpflichtung, allen, die mich während dieses Jahres bei dieser nebenberuflichen Tätigkeit begleitet und unterstützt haben, herzlich zu danken. Ein herzliches Dankeschön geht an meine Leserinnen und Leser, an Herausgeber und Redaktion sowie an den Verlag für ControllingWissen und nicht zuletzt auch an alle Autoren und Verlage, die ihre Bücher für das Literaturforum zur Verfügung stellten.

Dieses Dankeschön ist – in persönlicher und beruflicher Hinsicht – verbunden mit vielen guten Wünschen für das neue Jahr.

Herzlich Ihr



Alfred Biel

Es folgt die Fortsetzung des Spezial-Literaturforum zu **IAS / IFRS International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards**

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.): IFRS visuell
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2004 – 151 Seiten – € 29,95

Autoren und Zielsetzung

Die KPMG, eine der weltweit bedeutendsten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, legt eine Neuerscheinung vor, die die IFRS in strukturierten Übersichten vermittelt.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Die International Financial Reporting Standards IAS 1-41 – IFRS 1-5

Würdigung

Das vorliegende Buch unterstützt in besonderer Weise die Einarbeitung in die mittlerweile recht umfangreichen Vorschriften. Mit Hilfe einer zusammenfassenden Übersicht werden zunächst die chronologisch nummerierten Standards (IAS 1 bis 41 und IFRS 1 bis 5) den jeweiligen Abschlusspositionen zugeordnet. Diese Darstellungs- und Vorgehensweise fördert sowohl die Orientierung als auch eine gezielte Herangehens-

weise. Die gewählte strukturierte Darstellung der komplexen Zusammenhänge eines jeden Standards fördert den Zugang zur Materie, das Erlernen der wesentlichen Inhalte wird visuell und damit effektiv unterstützt. Vor allem Einsteiger finden mit diesem Buch einen schnellen Überblick. Das Buch vermittelt Überblicks- und Orientierungswissen, so dass zu vertiefenden Einarbeitung in die einzelnen Regelungsinhalte ergänzende Literatur, Seminare oder dergleichen herangezogen werden müssen.

**KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (Hrsg.): International Financial Reporting Standards
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2004 – 328 Seiten – € 49,95**

Die KPMG, eine der weltweit bedeutendsten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, legt rechtzeitig zum IFRS-Start die 3., überarbeitete Auflage ihrer Einführung in die Rechnungslegung nach den Grundsätzen des IASB vor. Inhaltlich basiert das Buch auf der sogenannten „stable platform“, wie sie vom IASB bezeichnet wurde. Dies bedeutet, dass das Buch den Stand vermittelt, der die ab dem 1. Januar 2005 gültigen Standards und Interpretationen berücksichtigt. Redaktionsschluss war der 30. Juni 2004. Es wurde eine auf der systematischen Betrachtungsweise des HGB aufbauende Gliederungsweise gewählt, die einen Brückenschlag zwischen HGB und IFRS unterstützt. Das Buch bietet eine grundlegende Einführung in und vermittelt darüber hinaus erste wichtige Details der Rechnungslegung nach IFRS.

**Kütting, Karlheinz/Pfitzer, Norbert/Weber, Claus-Peter (Hrsg.): Herausforderungen und Chancen durch weltweite Rechnungslegungsstandards
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2004 – 476 Seiten – € 79,95**

Autoren und Zielsetzung

Der vorliegende Sammelband beruht auf Referaten anlässlich der 7. Fachtagung zum Thema „Das Rechnungswesen im Konzern – Herausforderungen und Chancen durch weltweite Rechnungslegungsstandards“ im Nov. 2003 in Frankfurt. In diesem Buch geht es – so der Untertitel – um kapitalmarktorientierte Rechnungslegung und integrierte Unternehmenssteuerung.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Bestandsaufnahme und Fortentwicklung der Bilanzierung in Deutschland – Aktuelle Herausforderungen für die Rechnungslegung – Lösungsansätze der Datenverarbeitung.

Würdigung

Dieser Band setzt darauf, dass sich niemals zuvor die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Rechnungslegung in Deutschland so grundlegend und schnell gewandelt haben wie in den vergangenen Jahren bei weiterhin ungebrochenem Trend. Dieser nachhaltige Veränderungsprozess stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten in Hochschulen, Unternehmens- sowie Prüfungs- und Beratungspraxis. Diese Neuerscheinung sucht die damit verbundenen Fragestellungen und Entwicklungen ebenso zu thematisieren wie deren Auswirkungen auf ausgewählte Teilbereiche und Adressaten darzustellen. In streckenweise recht kritischen Beiträgen wird u. a. der Fair Value als Wertmaßstab im Rahmen der IAS/IFRS-Grenzen und die praktische Anwendbarkeit hinterfragt. Im weiteren Verlauf wird die Fair-Value-Bewertung nicht finanzieller Positionen unter die Fragestellung einer entobjektivierten Bilanz gestellt. Andere Beiträge betreffen z. B. die Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act in deutschen Unternehmen mit US-Börsennotierung oder Corporate Governance, Rechnungslegung und Abschlussprüfung vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen. Den Leser erwartet ein breites Themenspektrum. Entsprechend dem Charakter der Veröffentlichung werden Grundsatzfragen und die großen Entwicklungslinien mit ihren Rück- und Auswirkungen aufgegriffen und erörtert sowie mögliche Lösungsansätze skizziert und weniger Aspekte der operativen Umsetzung. Insofern richtet sich das Buch an Leser, die Interesse an einer umfassenden Auseinandersetzung mit der Themenstellung und den zukünftigen Entwicklungslinien haben oder diesen Prozess kritisch begleiten wollen. Dieser Band macht deutlich, die Bilanzierung ist schwieriger und aufwendiger geworden. Sie stellt erhöhte Anforderungen an den Bilanzierenden und an den Prüfer, aber auch an alle, die Daten zuliefern oder Abschlüsse lesen und interpretieren müssen und somit auch an die Controller.

**Dirigl, Hans / Wellisch, Dietmar / Wenger, Ekkehard (Hrsg.): Steuern, Rechnungslegung und Kapitalmarkt
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004 – 305 Seiten – Broschur – € 49,90**

Diese Festschrift für Franz W. Wagner zum 60. Geburtstag behandelt aktuelle Entwicklungen in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen Steuern, Rechnungslegung und Kapitalmarkt von hervorragenden Fachvertretern aus dem Umfeld des Jubilars, früherer Vorsitzender der Kommission „Betriebswirtschaftliche Steuerlehre“ des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Die Beiträge beschäftigen sich vor allem mit den Beziehungen zwischen diesen drei rechnungsorientierten Fächern der Betriebswirtschaftslehre. Für Controller besonders interessant sind die Beiträge „Value Reporting als Erweiterung der internationalen Rechnungslegung“ sowie „Der schleichende Abschied von der Ausschüttungsbilanz“.

**Lüdenbach, Norbert u. Hoffmann, Wolf-Dieter (Hrsg.): Haufe IAS/IFRS-Kommentar
Freiburg: Haufe Mediengruppe 2004 – 1.744 Seiten – € 139,-**

Autoren und Zielsetzung

Ein zehnköpfiges Autorenteam aus Wirtschaftsprüfung, Beratung, Unternehmenspraxis und Hochschule steht hinter dieser Neuauflage. Die Kommentierung beruht auf dem am 31. März 2004 verabschiedeten Rechtsstand – damit auf einem aussagefähigen und gültigen Stand. Dieser Gemeinschaftskommentar versteht sich als Praxis-Kommentar.

Inhaltsüberblick

Grundlagen der Rechnungslegung – Bewertungsmethoden – Bilanzierung der Aktiva und der Passiva – Ergebnisrechnung – Übergreifende Fragen – Konzernabschluss – Sondervorschriften für börsennotierte Unternehmen – branchenspezifische Vorschriften.

Würdigung

Der erste vollständige IAS-Kommentar – inzwischen in IFRS umbenannt – liegt in aktualisierter Neuauflage vor. Die Voraufgabe hat eine gute Aufnahme gefunden und damit auch die Bewertung von Konzeption und der Gebrauchswert dieses Handbuchs. Der Gemeinschaftskommentar bündelt das Wissen führender Experten. Sämtliche Standards werden anwendungsbezogen kommentiert, dabei werden auch Bezüge zum

geläufigen Handels- und Steuerbilanzwissen hergestellt und abschlusspolitische Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt. Zahlreiche Fallbeispiele erläutern die konkrete Anwendung. Erwähnenswert sind u.a. neben den Formulierungshilfen für den umfangreichen Anhang nach IFRS auch die „Zusammenfassenden Praxishinweise“, die vor allem Praktikern den Zugang zu dieser neuen Materie erleichtern. Die bereits zur Voraufgabe festgestellte Praxistauglichkeit wird durch die Neuauflage insgesamt bestätigt und gefestigt. So wird u.a. die praktische Durchführung des Impairment-Tests nach IAS 36 beispielhaft und checklistenmäßig vorgestellt (z. B. Lläuft die Maschine noch korrekt? Weitere Nutzung im Produktionsprozess). Im weiteren Sinne zählt zur Praxistauglichkeit neben Beispielen, Querverweisen, Formulierungshilfen, Zusammenfassungen und Gestaltungshinweisen auch die kritische Analyse des Regelungsgehaltes. Insoweit ist der Kommentar streckenweise auch ein kritischer Kommentar. Über die wertenden Bemerkungen kann man sicher unterschiedlich urteilen. Insgesamt ein nützlicher und hilfreicher Begleiter bei Umstellung auf bzw. bei der Anwendung von IFRS. Der sowohl verlässliche als auch benutzerfreundliche Kommentar vermittelt dem Praktiker Orientierung und Sicherheit in einer schwierigen Phase des Rechnungswesens.

Beck'sches IFRS-Handbuch – Kommentierung der IAS / IFRS

München: Verlag C. H. Beck 2004 – 1.397 Seiten mit CD-ROM – € 145,-

Autoren und Zielsetzung

Herausgegeben von Dr. Werner Bohl, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt, Joachim Riese, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, und Dr. Jörg Schlüter, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwalt. Die Autoren sind allesamt Praktiker auf dem Gebiet der internationalen Rechnungslegung. Der Kommentar ist gedacht für Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Bilanzpraktiker in Unternehmen. Das neue Handbuch unterstützt den Bilanzsteller bei der Umsetzung der IFRS/IAS-Regeln.

Inhaltsüberblick Buch

Grundlagen (Grundlagen der IFRS-Rechnungslegung und Erstmögliche Anwendung der IFRS) – Abschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung, Anhang) – Konzernabschluss – Zwischenberichterstattung – Bilanzielle Sonderfragen – Branchenbesonderheiten – Glossar – Anhang (mit den Standards).

Inhaltsüberblick CD-ROM

Für die Prüfung von IAS/IFRS-Abschlüssen ist dem Handbuch eine umfangreiche Checkliste auf CD-ROM beigelegt.

Würdigung

Das Werk zeichnet sich im Aufbau dadurch aus, dass die Erläuterungen nicht der Nummerierung der IAS/IFRS, sondern – wie man es von HGB-Kommentären gewohnt ist – der Struktur des Jahresabschlusses (Aktiva, Passiva, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang) folgen. Grundsätzliche Fragen wie den allgemeinen Bewertungsgrundsätzen oder rechtlichen Rahmenbedingungen der Anwendung internationaler Rechnungslegungsvorschriften ist ein vorgeschalteter Abschnitt gewidmet. Kompetenz und Aktualität (Stand April 2004) sowie Praxisnähe und Benutzerfreundlichkeit bestimmen den Gebrauchswert.

IAS/IFRS-Rechtsquellen

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2004 – CD-ROM – € 39,-

Die vorliegende Text- und Gesetzessammlung beinhaltet alle von der EU anerkannten Standards, die zugehörigen Interpretationen, das Rahmenkonzept (Framework), alle wichtigen EU-Verordnungen, eine Checkliste der Abweichungen zwischen IAS/IFRS und HGB, Erläuterungen zum EU-Anerkennungsverfahren (Endorsement). Im Rahmen eines Abonnement können Aktualisierungen automatisch bezogen werden. Die CD-ROM ermöglicht einen komfortablen Zugang zu den Standards und Interpretationen sowie weiteren Materialien.

Beck'sche Textausgaben: IFRS-Texte – Grundwerk in 1. Auflage

München: Verlag C. H. Beck 2004 – ca. 1.000 Seiten – im Plastikordner – € 39,-

Ab 2005 müssen kapitalmarktorientierte Unternehmen ihre Konzernabschlüsse nach den internationalen Rechnungslegungsstandards IAS/IFRS erstellen. Grundlage hierfür sind die von der EU veröffentlichten IAS (International Accounting Standards) bzw. IFRS (International Financial Reporting Standards) einschließlich des SIC (Standing Interpretations Committee). Als Arbeitshilfe zur Anwendung der IAS/IFRS enthält die Beck'sche IFRS-Textausgabe die Rechnungslegung nach IAS/IFRS sowie die Rechnungslegung nach Bilanzrichtlinien-Gesetz. Ein Stichwortverzeichnis rundet diese umfassende Textausgabe ab.

Küthing, Karlheinz u. Weber, Claus-Peter: Die Bilanzanalyse

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2004 – 642 Seiten – € 49,95

Dieser Klassiker liegt in 7., erweiterter und aktualisierter Auflage vor. Dieses Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen berücksichtigt die internationale Rechnungslegung und widmet ihr einen eigenen Abschnitt „Besonderheiten einer vergleichenden internationalen Jahresabschlussanalyse“, versehen mit einigen bemerkenswerten grundsätzlichen Anmerkungen zur internationalen Rechnungslegung. Die weiteren Hauptkapitel beziehen sich auf: Grundlagen der Bilanzanalyse – Traditionelle Bilanzanalyse als Kennzahlenrechnung – Neuere Ansätze der Bilanzanalyse – Besonderheiten der Bilanzanalyse bei jungen, dynamisch wachsenden Unternehmen – Die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II).

Renneke, Frank: Internationale Bilanzanalyse

München: Verlag Vahlen 2004 – 566 Seiten – kartoniert – € 60,-

Autor und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit ist ein Ergebnis der Tätigkeit des Verfassers als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling und Unternehmensrechnung von Prof. Dr. Thomas Reichmann. Sie wurde im Mai 2003 als Dissertation angenommen. Die Veröffentlichung beschäftigt sich mit der Vergleichbarkeit bilanzieller Kennzahlen und Steuerungsgrößen bei der Anwendung unterschiedlicher Rechnungslegungsvorschriften und hier besonders der zwischen HGB und US-GAAP.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Intention, Entwicklung und Status Quo des internationalen Konzernabschlusses – Internationalisierung der Jahresabschlusskennzahlen – Vergleich US-amerikanischer und deutscher Bilanz-Positionen – Vergleich US-amerikanischer und deutscher G + V-Positionen – Internationale Bilanzanalyse – Schlussbetrachtung.

Würdigung

Im Mittelpunkt der Veröffentlichung steht die Überleitung von HGB auf US-GAAP und die Analyse der Folgewirkungen abweichender Bilanzierungsvorschriften. Als wesentliches Ergebnis wird erstmals eine frei verfügbare Überleitungssystematik von HGB auf US-GAAP veröffentlicht. Außerdem wird eine dem handelsrechtlichen Kennzahlensystem vergleichbare Systematik auf Grundlage der US-GAAP entwickelt sowie anhand von Checklisten eine zielgerichtete Abweichungsanalyse der Kennzahlenergebnisse aufgrund von Ansatz- und Bewertungsunterschieden bereitgestellt. Dieses umfassende Werk vermag Fach- und Führungskräften im Rechnungswesen eine wichtige Hilfe zu sein, wenn es um eine detaillierte Anwendung der US-GAAP sowie um eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Ansatz- und Ausweisunterschieden sowie Bewertungsdifferenzen zwischen nationalem und US-amerikanischem Recht geht. Darüber hinaus unterstützt das Werk bei der Aufarbeitung rechnungslegungsbedingter Abweichungsgründe bei der Kennzahlenermittlung. Insgesamt erweist sich die Arbeit sowohl als Arbeits- als auch als Verständnishilfe bei der internationalen Bilanzanalyse.

Kirsch, Hanno: Finanz- und erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse nach IFRS

München: Verlag Vahlen – 181 Seiten – € 30,-

Autor und Zielsetzung

Prof. Dr. Hanno Kirsch lehrt an der Fachhochschule Westküste, Heide, und zählt zu den führenden IFRS-Experten. Diese Neuerscheinung widmet sich den Möglichkeiten und Grenzen einer auf einem IFRS-Abschluss – im Vergleich zu einer auf einem HGB-Jahresabschluss – beruhenden Jahresabschlussanalyse.

Inhaltsüberblick

Einführung und Bedeutung des Themas – Jahresabschlusspolitik durch offene Wahlrechte im IFRS-Jahresabschluss – Jahresabschlusspolitik durch verdeckte Wahlrechte im IFRS-Jahresabschluss – Finanzwirtschaftliche Jahresabschlussanalyse auf Unternehmens- und Konzernebene – Erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse auf Unternehmens- und Konzernebene – Auswertung entscheidungsrelevanter IFRS-Anhangsangaben – Jahresabschlussanalyse auf Ebene der Segmente – Würdigung der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse nach IFRS.

Würdigung

Die Rechnungslegung nach IFRS wird inzwischen durch eine Reihe von Lehrbüchern und Kommentaren weitreichend abgedeckt. Die bisherigen Veröffentlichungen widmen sich jedoch kaum der Frage, wie sich der Übergang von der HGB- zur IFRS-Rechnungslegung auf die Jahresabschlussanalyse und die betriebswirtschaftliche Analyse auswirkt. Vor allem Controller fragen sich, ob alle bislang errechneten Kennzahlen auch weiterhin bestimmbar sind, ob sie zukünftig anders ermittelt werden müssen und/oder sich ihre Aussagekraft aufgrund abweichender Bilanzierungs- und Bewertungsregeln verändert oder vielleicht auch neue Kennzahlen gebildet werden müssen oder vielleicht auch neu erstellt werden können aufgrund der gegenüber dem HGB ungleich umfangreicheren Anhangsangaben. Diesen Fragenkreis behandelt Kirsch mit dieser Neuerscheinung, womit er auch eine gewisse Lücke in der einschlägigen IFRS Literatur schließt. Leser, die auf der Basis von IFRS-Abschlüssen Analysen zu erstellen haben, finden in diesem Buch einen nützlichen, kompetenten und an den praktischen Erfordernissen orientierten Ratgeber. Kirsch geht zudem kritisch und mit der notwendigen Distanz mit der Materie um. So weist er beispielsweise zutreffend auf die in den IAS/IFRS-Standards enthaltenen Ermessensspielräume, Schätzungen, Prognosen oder Absichten des Managements hin, die als verdeckte Bilanzierungs-, Bewertungs- und Ausweiswahlrechte die Jahresabschlussanalyse mitunter erheblich beeinträchtigen können. Besonders Controllern zu empfehlen.

IFRS - Infodienst der Akademie für Internationale Rechnungslegung

Um eine hohe Aktualität zu gewährleisten, erscheint der monatliche Informationsdienst ausschließlich in elektronischer Form als PDF-Datei. Die monatliche Gebühr beträgt € 15,- zzgl. MWST. je Dienst (IFRS und auch US-GAAP)

Nähere Informationen im Internet unter: <http://www.fas-ag.de/fas/fas.html>

Herausgeber und Konzeption

Die FAS AG / Akademie für internationale Rechnungslegung, einer der führenden Anbieter von Weiterbildung in IAS/IFRS und US-GAAP, veröffentlicht einen monatlichen Informationsdienst. Dieser etwa 15 bis 20 Seiten starke Service, der über E-Mail versandt wird, fasst alle wesentlichen Neuerungen und Entwicklungen in kompakter und verständlicher Weise zusammen. Diese Mitteilungsblätter sind wie folgt strukturiert:

- Aktuell verabschiedete Standards, Interpretationen,
- Laufende und zukünftige Projekte und Vorhaben,
- Analyse aktueller Praxisfälle,
- Aktuelle Literaturhinweise,
- Tipps und Tools zur praktischen Umsetzung,
- Aktuelles aus der internationalen Wirtschaftsprüfung.

Würdigung

Dieser Informationsdienst hilft vor allem Fortgeschrittenen oder zumindest über IFRS-Basiswissen verfügenden Lesern – angesichts der dynamischen Entwicklung der IFRS – auf dem Laufenden zu bleiben und an der aktuellen Diskussion teilzuhaben. Die Mitteilungen zählen von Anfang an zu den regelmäßigen IFRS-Informationsquellen des Rezensenten. Dieser Service hat sich schnell in Fachkreisen eine hohe Akzeptanz erworben, zumal ein vergleichbares alternatives Informationsangebot kaum zur Verfügung steht. ■

ICV im CM

Internationaler
Controller Verein eV
im Controller Magazin

Zum 80. Geburtstag

Dr. Walter Germeroth aus Lörrach, Gründungsmitglied des Internationalen Controller Verein, hat am 7. Oktober seinen 80. Geburtstag begangen. Herzlichen Glückwunsch!

+++Termine+++

Projektcontrolling

Treffen 26./27.11.2004,

Info: Dr. Dietmar Lange

Tel.: +49-711-687 39 88

AK Zürich

01.12.2004, Neue Zürcher Zeitung, Zürich,

Info: Prof. Dr. R. Hichert

Tel.: +41-71-670 08 10

AK Süd I

2./3.12.2004, Feldafing,

Hotel Kaiserin Elisabeth,

„Leistungs- u. erfolgsorientierte Entgeltstrukturen“,

„Rating“, „Trends“ u.a.,

Info: Prof. Dr. Uwe Seidel

Tel.: +49-89-95 72 36 36

AK Österreich II

3.12.2004, n.n.,

„Beyond Budgeting“,

Info: Prof. Dr. M. Tschandl

Tel.: +43-316-5453 8340

AK Thüringen

18./19.02.2005, Hotel Carat,

Erfurt, „Unternehmensfinanzierung und -rating“,

Info: Dr. Edgar Thamm

Tel.: +49-361-482 1106

AK Weser-Harz

24./25.02.2005, Salzgitter,

Info: Wolfgang Schneider

Tel.: +49-3691-69 52 20

Welche Wirkungen hatte der ControllerPreis 2004?

Zur Förderung mustergültiger Controlling-Lösungen vergibt der ICV den national und international bedeutenden ControllerPreis. 2004 wurde das FACTs-Projekt der AventisPharma Deutschland GmbH für die Visualisierung von Führungsinformationen in einem Management Cockpit ausgezeichnet. J. H. Jackson definierte 1949: „The basic function of the controller is to take accounting out of its strait jacket so that it can be used by practical management.“ Mit steigender Komplexität der Entscheidungsvorbereitung und -findung ist das Management mehr denn je auf eine adäquate Aufbereitung von Führungsinformationen durch die Controller angewiesen. Controllingansätze müssen der Unternehmensführung Wege zur Komplexitätsreduktion aufzeigen. Dieser grundlegenden Idee folgend, entstand nach vierjähriger Entwicklungszeit das Management Cockpit im F&E Umfeld der Aventis Pharma Deutschland GmbH. Von viel Ehrgeiz, innovativen Ideen und der Vision der Visualisierung von Führungsinformationen getrieben, hatte sich das Projekt für alle Beteiligten zu einer mustergültigen Lösung des Controlling entwickelt. Das Cockpit gestattete Anwendern einen Blick in das Berichtswesen aus einer völlig neuen Perspektive. Nach einer durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gekennzeichneten Entwicklungsphase waren alle Teammitglieder sehr auf das Feedback des neuen

Ansatzes gespannt. Wie wird das Konzept vom Management angenommen? Unterstützt das Cockpit die tägliche Entscheidungsfindung? Handelt es sich um einen Lösungsansatz, der auch auf andere Industrien übertragbar ist? Der ControllerPreis als Wettbewerbsplattform unterschiedlichster Controllingkonzepte offenbarte sich für uns als Gelegenheit einer externen Standortbestimmung hinsichtlich Qualität und Neuartigkeit des Lösungsansatzes. Im Fokus der Bewerbung stand somit vor allem die Neugierde auf die Bewertung aus dem Blickwinkel einer objektiven und renommierten Jury. Im Falle einer Prämierung sollte die Anreiz- und Unterstützungswirkung des ControllerPreises für eine erfolgreiche



André Wiechmann,
Projektleiter FACTs Management
Cockpit, Mitglied des
ControllerPreis-Teams 2004

Anerkennung wurde die Preisverleihung im Unternehmen aufgenommen. Während des Roll-Outs trug der Preis maßgeblich dazu bei, dass das Projekt in anderen Ländern und Bereichen bekannt wurde und erhöhte somit das Interesse im Unternehmen an dem Projekt und steigerte dessen Akzeptanz bei den Anwendern.

Die Preisverleihung fand im Rahmen des ICV Controller Congresses statt und verdient das Prädikat „mustergültig“. In einer Laudatio legte Prof. Dr. Jürgen Weber die Gründe für die Nominierung dar, dann erfolgte die Übergabe des Preises in Form einer Urkunde und des prestigeträchtigen Controller-Würfels. Ein internationales Fachpublikum bot den Preisträgern anschließend ein ideales Umfeld für die Präsentation des Controllingansatzes. Die große Resonanz zeigte sich in anregenden Gesprächen bis in die Abendstunden. Es fand ein reger Informationsaustausch statt, der den Congress-Teilnehmern und dem Team wertvolle Impulse gab.

Ein halbes Jahr nach der Preisverleihung hält der rege Informationsaustausch mit Kongressteilnehmern und Unternehmen an. Der ControllerPreis als Anreiz- und Unterstützungsinstrument hat dem Controlling-Team der Aventis Pharma Deutschland GmbH wirkungsvolle Unterstützung bei der Implementierung des Management Cockpits geboten.

Ich wünsche allen zukünftigen Bewerbern das Glück, die positiven Wirkungen einer Prämierung durch den Internationalen Controller Verein zu erfahren.

Ausschreibung

Der ICV hat den mit 5.000 EUR dotierten „ControllerPreis 2005“ für „mustergültige Controllinglösungen“ ausgeschrieben. Die Ausschreibung ist online unter: www.controllerverein.com. Abgabeschluss: 28.02.2005 in der ICV-Geschäftsstelle.

Implementierung und Verbreitung des Ansatzes im gesamten Unternehmen genutzt werden. Nahezu gleichzeitig zum Roll-Out des Management Cockpits erreichte das Team die Nachricht über die Auszeichnung mit dem ControllerPreis. Mit Stolz und

ICV goes East



Der ICV hat einen neuen Arbeitskreis in Polen, den „AK Posen/Breslau“. Thema der Gründungsveranstaltung am 21./22. Oktober in Poznan mit 30 Teilnehmern war „BSC“. Kontakt: Sławomir Piłoch, Tel.: +48-65.525.5768.

Projektgruppe IFRS gegründet

Plattform zum Erarbeiten von Lösungsvorschlägen

Ende August wurde in München die ICV-Projektgruppe International Financial Reporting Standards (IFRS) aus der Taufe gehoben. Dieser versteht sich als Plattform zur Diskussion und zum Erarbeiten von Lösungsvorschlägen über die Chancen der Controller durch IFRS. Dabei werden vier Themenfelder betrachtet: 1. IFRS – Leitfaden für Controller (Umstellungsschritte, „Fettnäpfchen“, Chancen/Risiken, Checkliste für Controller; 2. Rolle und Anforderungen an Controller (Beurteilung von „Erwartungswerten“ durch das Controlling; Separierung des ausgewiesenen Ergebnisses nach realen Werten und Zukunftswerten; Bestandteile und Klarheit des Business Reporting; Strukturierung der Unternehmen); 3. Auswirkungen auf die Struktur des Rechnungswesens (IFRS-Einführung und Kostenrechnung; Harmonisierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten); 4. Kosten/Nutzen der IFRS-Umstellung (Wir-

kung einer IFRS-Umstellung auf Bilanzstruktur; Umstellung der IT-„Kopfbahnhohe“; Bewertungen; Controller vs. Rechnungswesen; Veränderung von Kennzahlen durch IFRS).

Die Themen 1 und 3 koordiniert Dr. Eva Dornauer (eva.dornauer@gmx.de), 2 und 4 Enver Hirsch (Enver.Hirsch@mitropa.com). Interessenten sind zur Mitarbeit aufgerufen und können sich bei den Koordinatoren oder beim Leiter der Projektgruppe, Dr. Walter Schmidt, (walter@ask-schmidt.de), melden.

Die Gruppe will Erfahrungen mit den IFRS austauschen und Materialien erarbeiten, mit denen die ICV-Arbeitskreise unterstützt werden können. Darüber hinaus werden Vorschläge für praktizierende Controller veröffentlicht, die den Regionen bspw. für ihre Regional-Tagungen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem ist die Mitwirkung am Controller Congress 2006 vorgesehen.

Projektgruppe Prozess-Controlling

Plattform zum Erarbeiten von Lösungsvorschlägen

Die neue „Projektgruppe Prozess-Controlling“ des ICV will eine Plattform zum Austausch und zur Diskussion von Erfahrungen und Lösungsansätzen bilden. Sie soll sicherstellen: a) den Austausch von Instrumenten und Vorgehensmodellen für die Realisierung von Prozess- und Ergebnistransparenz zur Unterstützung bei Entscheidungen; b) die Organisation des prozessorientierten Berichtswesens zur Zuordnung von Verantwortlichkeiten; c) die prozessorientierte Daten- und Informationsversorgung.

Mit den sich stetig ändernden Anforderungen des Wettbewerbs, der Globalisierung, der Technik etc. verändern sich auch die Prozesse in Unternehmen.

Prozess-Controlling unterstützt die durchgängige Sicht auf die Prozesse. Controller müssen die Veränderung der Prozesse in Controllingssystemen abbilden und gleichzeitig die Veränderung der Prozesse unterstützen. Das Controlling von Prozessen erfordert deshalb einen engen Kontakt und Austausch zwischen Fachabteilung, Controller und Manage-

ment. Nur auf der Grundlage eines hohen Prozessverständnisses kann der Controller die Zielfindung, Planung und Steuerung der Entscheidungsträger unterstützen. Gleichzeitig wird der Controller in Unternehmen ohne Prozessverantwortliche quasi als „Interims-Funktion“ zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit die Prozessanalyse initiieren und damit die Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten und deren Abstimmung unterstützen. Die Prozessanalyse deckt Inkonsistenzen, Effizienzgräber und Unprofessionalitäten auf. Gleichzeitig ist sie notwendige Basis für die Prozessgestaltung und -veränderung. In diesem Bereich kann der Erfahrungsaustausch und die Diskussion über Vorgehensmodelle bedeutsam sein. Zielgruppe des neuen ICV-Gremiums sind neben Controllern auch die Bereiche Logistik, Produktion, Materialwirtschaft und Managementsysteme.

Die Projektgruppe leitet Dr. Uta Müller von der imu augsburg GmbH & Co. KG Tel. +49-821-353 66 33.

ICV-Veranstaltungen im Bild

Gesundheitstagung im Deutschen Herzzentrum



Zufriedene Organisatoren der 5. Internationalen Controller-Tagung der ICV-Arbeitskreise Gesundheitswesen (D, A, CH) am 15. Oktober im Herzzentrum München (v.l.n.r.): Rainer Stelzer (CH), Ulrike Kistat, Marcus Bollmann (D), Mag. Dr. Martin Reich (A).

Wieder volles Haus bei Schweizer Controlling-Tagung



Kein einziger Platz blieb frei zur 15. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise am 7. September im Euler-Auditorium des ABB-Forschungszentrums in Dättwil bei Baden. Themenwahl, Referate und Organisation fanden auch in diesem Jahr einhellige Anerkennung.

AK Nord II bereitet 50. Treffen vor



Zu seiner 49. Tagung verzeichnete der AK Nord II in Lüneburg einen erfreulichen Zuwachs an neuen Mitgliedern. Jetzt bereitet der Arbeitskreis sein 50. Jubiläumstreffen für das Frühjahr 2005 vor.

TopPerformance um Turbulenzen im Unternehmen zu vermeiden...

- > Unternehmensgewinn sichern*
- > Die richtige Kostenstrategie einsetzen*
- > Prozessdurchlaufzeiten verkürzen*

...durch Improving Controlling Performance



> > 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 55 Jahren Standards in moderner Unternehmensführung weltweit in Industrie, Handel und Dienstleistung.