

# CONTROLLER<sup>®</sup>

*Magazin*

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

**Sprungbrett  
Controlling-erfolg  
Prozesscontrolling  
Top-Unternehmen**



**Vertriebscontrolling  
Innovationsmanagement  
Nachhaltigkeit  
Investitionsrechnung**





# Aus der Praxis für die Praxis

## CA Controller Akademie



# 2009

### Auszüge aus unserem Programm

**Buchen Sie jetzt!**

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

##### Stufe I

- 09. bis 13. Februar in Bernried
- 02. bis 06. März in Feldafing
- 09. bis 13. März in Bernried
- 09. bis 13. März in Feldafing (in englischer Sprache)
- 23. bis 26. März in Essen

#### Bank-Controller's Ausbildungsprogramm

##### Bank-Controller's Grundseminar

- 16. bis 20. März in Bernried

#### CAP Controller's Advanced Program

##### Change Management durch Controlling

- 23. bis 27. März in Feldafing

##### Interkulturelle Kompetenz

- 20. bis 22. April in Bernried

#### Aus unserer Fachseminar-Reihe

##### Controlling der IT-Kosten

- 16. bis 18. Februar in Feldafing

##### Controlling mit Kennzahlen

- 02. bis 04. März in Bernried

##### Projekt-Management und -Controlling

- 09. bis 11. März in Feldafing

##### Strategieentwicklung

- 23. bis 25. März in Feldafing

##### IAS/IFRS für Controller

- 23. bis 25. März in Bernried

##### Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard

- 30. März bis 01. April in Bernried

##### Finanz-Controlling

- 27. bis 29. April in Bernried

##### Personal-Controlling

- 27. bis 29. April in Feldafing

##### Managementberichte

- 27. bis 29. April in Feldafing

Buchung und Information unter:  
+49 (0)89 89 31 34-0 oder [www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**controller akademie**



# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

für einen guten Start im Jahr 2009 wünschen wir von der Redaktion Ihnen viel Kraft und Geschick. Wer gut gerüstet ist, wird seine Chancen nutzen im Wettbewerb um die Kunden.

Wenn ich zurück denke an die letzten Einkaufserlebnisse, so war ich nicht immer gut beraten worden. Ich fand zweimal bestätigt, dass ein Verkäufer mir das anriet, was ihm die höhere Vergütung und wahrscheinlich der Unternehmung das bessere Ergebnis versprach, nicht aber mir die Lösung meines Problems.

## Ergebnisorientierung

Wenn ich meine Gefühle und Gedanken sortiere, finde ich da ein: „Selberschuld. Du predigst doch seit Jahren die Steuerung nach Deckungsbeitrag, das hast du nun davon.“ Daneben ist es Freude, dass Unternehmen die Steuerung offensichtlich besser nach dem wirtschaftlichen Ergebnis ausrichten.

Wie passt das zusammen und wo liegt der Fehler? Es gilt eben nicht nur, den Deckungsbeitrag zu verbessern, sondern vor allem die Kunden zufriedener zu stellen! Was man in einem solchen Verkaufsgesprächen beobachtet ist eine operativ funktionierende Steuerung - strategisch falsch ausgerichtet! Es fehlt nämlich ein zentraler Aspekt: die Unternehmung soll nicht „aktiv“ verkaufen woran sie gut verdient, sondern dort gut verdienen dürfen, wo sie Mehrwert für die Kunden schafft!

Produkte und Dienstleistungen sind somit nicht einfach nur pauschal alle gleich zu kalkulieren, sondern mit Blick auf den Nutzen, der für den Kunden generiert wird. Das verlangt Produktpositionierung und nicht nur Zuschlagsätze. Vielleicht ist manche Lösung sogar zu billig verkauft, weil man nur eigene Kosten addiert hat, der erzeugte Nutzen aber viel höher liegt und man eine überhöhte Nachfrage gar nicht abarbeiten kann.

Zwei Schritte sind bewußt zu gehen:

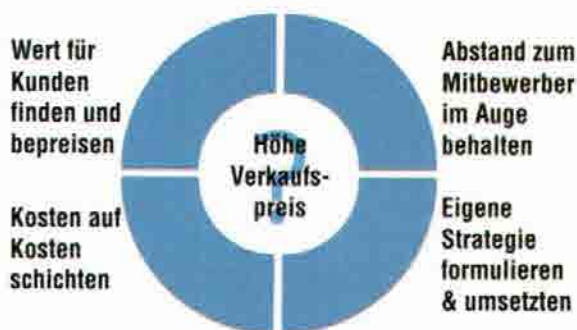
1. Strategische Ausrichtung darauf, Kundenwert zu generieren und eine Kalkulation, die jene Produkte / Leistungen verteuert, die das bieten.
2. Die so kalkulierten Werte sind dann operativ dem Kunden zu verkaufen (Steuer und Belohnung, mit oder ohne Prämie).

Mir ist klar, dass der Wert eines Objektes sich ergibt in den Augen des Betrachters. Ein Kundenwert ist nicht pauschal über Kunden(-gruppen) hinweg eindeutig zu ermitteln. Das darf aber nicht die Ausrede sein, es erst gar nicht zu versuchen. Strategische Preisfindung ist ein Thema, wo es noch viel zu tun gibt ... für uns Controller!



**Dr. Klaus Eismayer**  
 Chefredakteur Controlling Magazin,  
 Verlag für ControllingWissen AG  
 Trainer und Partner der Controlling  
 Akademie AG  
 k.eismayer@controllingakademie.de

## Preisschwungrad



Bei der Controlling Akademie stellen wir - wo es um die Preisfindung geht - vier Kreissegmente dar, ohne die ein Rad eben nicht rund läuft. Das Feld links unten ist ein angestammtes in der Kalkulation, wo Stückliste und Arbeitsplan, Preise, Stunden- und Zuschlagsätze eingehen. Den Blick lenken wollte ich vor allem auf das linke obere Segment.

Herzlich Ihr

Dr. Klaus Eismayer  
 Herausgeber

P.S. Nun drei Meldungen, die ich betonen möchte:

- \* Herzliche Gratulation dem Controllingpionier Herrn Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle zur Verleihung der Ehrendoktorwürde (Seite 4)
- \* Beste Wünsche Herrn Prof. Dr. Elmar Mayer zum 85. Geburtstag
- \* Bei jedem Artikel finden Sie nun eine Nummer (Hl.....), den sogenannten Haufe Index, der zukünftig eine Online-Artikelsuche ermöglichen wird.

## Titelthema



**Controllingerfolg**  
Seite 6, 8

**Prozesscontrolling**  
Seite 20, 26

## Brisant



**Top-Unternehmen**  
Seite 44

## Inhalt

Thomas Hermann	<b>Krönung eines Lebenswerks</b>	4
Jürgen Weber	<b>Was macht Controller erfolgreich?</b>	6
Martin Hauser	<b>Checkliste zur Rolle des Controllers als Moderator</b>	7
Kerin und Frank-J. Witt	<b>Zufriedenheit und Motivation: Sprungbrett zum Controllingerfolg</b>	8
Gerhard Unger	<b>Prozesskennzahlen zur Unternehmenssteuerung in der praktischen Anwendung</b>	20
Andreas Pescholl	<b>Unternehmensübergreifende Geschäftsprozessmodellierung</b>	26
Ekkehard Kappler	<b>Die List der Listen</b>	32
Steffen Sindl	<b>Monatliches Reporting im kleineren Mittelstand</b>	36
Volker Nitzschke   Rüdiger Zarnekow	<b>Herausforderung IT-Service-Management</b>	40
Franz Bailom   Kurt Matzler	<b>Was Top-Unternehmen anders machen: Ergebnisse einer europäischen Strategiestudie</b>	44
Albrecht Deyhle	<b>Gratulation für Elmar Mayer, 85</b>	51

**Inserentenverzeichnis Anzeigen:** CP Corporate Planning AG, U4 u. 3 | Jedox GmbH; 7 | pmOne AG, 11 | Treuenfels BMB GmbH, 19 | Schloss Hofen, 25 | cubeware GmbH, 31 | Vahten Verlag, 39 | evidanza GmbH, 71 | Rudolf Haufe Verlag, 77 | Robert Half Deutschland GmbH & Co. KG, U3 | Controller Akademie AG, U2 **Stellenmarkt:** Seite 99 –  
künftig frei für Ihre Anzeige! **Beilage:** Akademie für internationale Rechnungslegung

### Impressum

ISSN 1616-0495

34. Jahrgang



#### Herausgeber

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

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

#### Redaktion

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

#### Abonnenten-Service

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

#### Magazingestaltung

Susanne Eiselmayr, [susanne.eiselmayr@vcw.de](mailto:susanne.eiselmayr@vcw.de)

**Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung**  
VCW AG, Münchner Strasse 10, 82237 Würthsee-Ettersschlag,  
Tel 01805 91 31 24\*, Fax 01805 91 31 74\*  
\*0,14€/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms

#### Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG, Hindenburgstraße 64,  
79102 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

#### Literaturforum

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

**Online-Shop** [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de)

#### Anzeigenverkauf

Kathrin Hennermann, Tel 0031 27 91 -541, Fax -477,  
[kathrin.hennermann@haufe-fachmedia.de](mailto:kathrin.hennermann@haufe-fachmedia.de)

#### Anzeigendisposition

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

#### Anzeigenleitung

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

#### Konzept und Design | Titelgestaltung

deyhle.design Werbeagentur GmbH, Münchener Strasse 45,  
82131 Gauting, [www.deyhle.design.de](http://www.deyhle.design.de)



## Rubriken

Editorial	1
Literaturforum	100
Internationaler Controller Verein eV	110

Hansjörg Gernolt Pauritsch <b>Investitionsrechnung und Sensitivitätsanalysen bei einem Energieerzeuger</b>	52
Heike Maria Amann   Sibylle Seyffert <b>Risikoadjustierte Balanced Scorecard Konzepte</b>	60
Matthias Schmitt <b>Renditeorientiertes Vertriebscontrolling: Einsatz des Du-Pont-Schemas zur modernen Vertriebssteuerung</b>	65
Alfred Biel <b>Interview mit Jürgen H. Daum, SAP AG</b>	72
Marcel Heesen   André Kuchenbuch <b>Innovationsportfoliomanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen</b>	78
Marco Staltmeir <b>Herausforderung Voice over IP</b>	84
Armin Kunde <b>Dematerialisierung statt Personalabbau!</b>	88
Susanne Schneider   Daniel Pudliszweski <b>Controlling von Minderheitsbeteiligungen bei Familienunternehmen</b>	93

**Herstellung** Druck-Service Karl, karl.druckservice@t-online.de

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

### Erscheinungsweise

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 129,00 plus € 9,90 Versand; im europäischen Ausland € 17,40;

Einzelheft € 21,50 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

### Bildnachweis Titel

Fotoagentur VISUM

# CONTROLLING kann so einfach sein!

## Unternehmenssteuerung – ganz einfach mit CORPORATE PLANNER®

Planung, Analyse, Reporting  
mit einer einzigen Software

Einfache Navigation durch  
logische Baumstruktur

Betriebswirtschaftliches Wissen  
gepaart mit Hochleistungssoftware

Bei mehr als 3.000  
Unternehmen  
erfolgreich im Einsatz



### CP CORPORATE PLANNING AG

Große Elbstraße 27 · D-22767 Hamburg  
Telefon 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33  
Info@corporate-planning.com  
www.corporate-planning.com



## Krönung eines Lebenswerks

**Univ.-Prof. Dr. Michael Frenkel, Rektor der WHU in Vallendar, verlieh Dr. Albrecht Deyhle die Würde eines Ehrendoktors**

von Thomas Hermann, Freiburg

(HI2065905)

In einem bewegenden Festakt verlieh der Rektor der privaten Managementhochschule WHU, Univ.-Prof. Dr. Michael Frenkel, am 14. November Dr. Albrecht Deyhle den Ehrendoktor für sein Lebenswerk.

Dr. Albrecht Deyhle nimmt in der Controller Community Kult-Status ein. Es gibt im deutschsprachigen Raum kaum Controller, die nicht durch seine Schule gegangen sind, von seinen Seminaren, seiner Person, seinen Ideen fasziniert waren und sind. Weniger wahrgenommen wurde sein Werk bisher in der Wissenschaft. Eine grobe Fahrlässigkeit, wie Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber in seiner Laudatio belegte. „Will man sein Werk grundsätzlich einordnen“, so Weber, „so muss dies unter dem Stichwort „Controller und Controllerdienst“ und nicht unter „Controlling“ erfolgen. Ihm war und ist mehr daran gelegen, dass erfolgreiche Controllerarbeit zu besseren

Gewinnen führt, als darüber zu sinnieren, wo sich die funktionalen Grenzen des Controllings finden.“

Albrecht Deyhle war entscheidender Geburtshelfer und Namensgeber der Berufsgruppe der Controller. Jürgen Weber macht darüber hinaus vier weitere Innovationen in den Arbeiten Albrecht Deyhles aus: Mit seinen Gedanken

- zum Zusammenspiel von Instrumenten und Menschen
- zur Interaktion zwischen Manager und Controller
- zur internen Marktorientierung der Controller
- zur Einbeziehung psychologischer Aspekte

hatte er Forschungen der modernen Controlling-Theorie zu einer verhaltenswissenschaftlichen Ausrichtung früh vorweggenommen.

### Breiten- u. Tiefenwirkung Deyhles

Der große Betriebswirt und Dogmenhistoriker Dieter Schneider (Schneider 2001, S.209) unterscheidet zwischen Breitenwirkung und Tiefenwirkung eines Wissenschaftlers. Die Breitenwirkung zeigt sich in der Bedeutung innerhalb der community of science und im Wissenschaftsmarketing, also in der Bedeutung für die Praxis als Abnehmer von Wissenschaft. Tiefenwirkung zielt auf das Gewicht, das den Problemstellungen und Problemlösungen des Wissenschaftlers für die Wissenschaft zukommt. In diesen wissenschaftsgeschichtlichen Kategorien gedacht hat Weber also neben der unbestrittenen enormen Praxisbedeutung (Breitenwirkung) zusätzlich Albrecht Deyhles Tiefenwirkung neu und positiv verortet.





Die Ehrung ist nicht hoch genug einzuschätzen. Die in Vallendar bei Koblenz beheimatete WHU Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung gilt weltweit als eine der führenden Wirtschaftshochschulen, hat bei Hochschul-Rankings seit Jahren Spitzenplätze. Und sie geht bisher recht knauserig mit Ehrenpromotionsverleihungen um. So etwa der Finne Jaakko Honko, der Amerikaner Donald Jacobs von der Kellogg School of Management oder der deutsche Rechnungswesen-Professor Dieter Ordelheide, nun Albrecht Deyhle, der Kreis der an der WHU mit dem Doctor honoris causa ausgezeichneten Persönlichkeiten ist klein und exklusiv. Jürgen Weber selbst hatte Deyhle bereits Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre als Dozent an die WHU eingeladen, Deyhles Crashkurse zum Controlling gehörten zu den beliebtesten Veranstaltungen. Mit der Ehrenpromotion schliesst sich auch in diesem Sinne ein Kreis.

### Controllers Edutainment als glückliche Ehe von Controlling und Marketing

Deyhle verbindet wie kein anderer, so Weber, „Entertainer-Qualitäten mit ungeheurem Sendungsbewusstsein“. Siegfried Gänßlen merkte in seiner Laudatio aus Sicht des Praktikers an: „Albrecht Deyhle ist ständig in Bewegung – so war es auch im Seminarraum, wenn er zwischen seinen Zuhörern, Tisch, Overhead-Projektor und Flipchart unterwegs war: voller Passion und Begeisterung für das, was er lehrt. Ja, und nicht nur lehrt, sondern durch und durch lebt.“ Von Heinrich Nicklisch, dem bedeutenden Betriebswirt der 20er Jahre, sagten Zeitgenossen; er habe den Hörsaal zur Kathedrale gemacht. Deyhle findet somit auch in der Lehre in der Hall of Fame der Betriebswirtschaftslehre

verwandte Geister. Ein weiteres mag bei Albrecht Deyhle mitgeschwungen haben, sein früh an der Schnittstelle von Kundenorientierung, Marketing und Controlling gelegener Berufsweg prädestinierte ihn einfach nicht zum rein nüchternen Zahlenmenschen.

Der frischgebackene Ehrendoktor nahm die Ehrung in der Kapelle der Marienburg, dem ehrwürdigen Standort der WHU, mit Freude und Gelassenheit an. Und erzählte den Gästen beim anschließenden Festbankett im Gewölbekeller, dass er seine Tübinger Promotionsurkunde (Thema: Unternehmer, Zins und Sparen in Joseph Schumpeters Theorie des Verlaufs und Verfalls der kapitalistischen Wirtschafts-



entwicklung) anlässlich der Koblenzer Ehrenpromotion zum dritten Mal in den Händen halte. Das erste Mal war die Verleihung im Jahre 1961, das zweite der Gang zum Einwohnermeldeamt. Den Ehrendoktor widmete er dann in aufgeräumter Stimmung auch gleich all seinen Mitstreitern in ICV, Controller-Akademie und Verlag für Controllingwissen mit. Zu den Mitstreitern gehört, wie Gänßlen in der Laudatio hervorgehoben hatte, in besonderem Maße Hannelore Deyhle-Friedrich. Und so ist zu vermuten, dass Dr. Dr.h.c. Albrecht



Deyhle seinen Titel inzwischen längst seiner Frau vermacht hat.

### Literatur

- Deyhle, A.; Radinger, G.: Controller-Handbuch. Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis. Wörthsee 2008
- Schneider, D.: Betriebswirtschaftslehre. Band 4: Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft. München 2001
- Weber, J.: Was hätte die Theorie von Albrecht Deyhle lernen können? In: Controller & Controlling, Festschrift für Dr. Albrecht Deyhle zum 70. Geburtstag. Wörthsee 2004

### Fotos

Bild links oben: Siegfried Gänßlen u. Albrecht Deyhle

Bild mittig: Jürgen Weber u. Albrecht Deyhle

Bild rechts oben: Siegfried Gänßlen u. Hannelore Deyhle



### Autor



#### Dr. Thomas Hermann

ist Redaktionsleiter Finanz- und Rechnungswesen in der Haufe Mediengruppe, Freiburg. Von 1988 bis 1992 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter von Professor Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach am Lehrstuhl Unternehmenspolitik der WHU Otto Beisheim School of Management.

E-Mail: Thomas.Hermann@haufe.de



# Was macht Controller erfolgreich?

von Jürgen Weber, Vallendar  
(HI2065906)



02  
05  
07  
G  
F  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

**Controller sind für den Erfolg des Unternehmens (mit)verantwortlich.** Sie wissen aber nur selten, welchen Erfolgsbeitrag ihre eigene Tätigkeit leistet. Ohne Zweifel ist die Wirkung guter Controllerarbeit schwer zu messen. Der Beleg dafür, dass ein gutes Controlling einen positiven Einfluss auf das Unternehmensergebnis nehmen kann, ist aber mehrfach geleistet.

Was bedeutet das für den Controller selbst? Was unterscheidet einen erfolgreichen von einem weniger erfolgreichen Controller? Vielleicht hat es etwas mit dem Arbeitseinsatz der

**Benutzen erfolgreiche Controller andere Instrumente als ihre weniger erfolgreichen Kollegen?** Betrachten wir hierzu (und im Folgenden) die Ergebnisse des WHU-Controllerpanels, an dem 2008 auch ICV-Mitglieder in erheblichem Maße teilgenommen haben. Die Antwort lautet: Im wesentlichen nein. Schaut man auf die verwendeten Kostenrechnungsinstrumente bzw. -systeme, so sind kaum signifikante Unterschiede festzustellen. Der instrumentelle Mix ist sehr ähnlich. Gleiches gilt für die Verfahren der Investitionsrechnung oder die verwendeten Kennzahlensysteme.

**Haben erfolgreiche Controller eine andere Auffassung von ihrer Rolle und ihrer Funktion als ihre weniger erfolgreichen Kollegen?** Hier werden wir zum ersten Mal fündig. Wie die ICV-Studie aus dem Jahr 2006 zeigt, stehen die Rollen des internen Beraters, Kommunikators und Innovators bei den erfolgreichen Kollegen deutlich höher im Kurs, die des Kontrolleurs, Erbsenzählers und Bremsers deutlich weniger. Analoges trifft für die verfolgte Controllingauffassung zu. Die Perspektive der Rationalitätssicherung ist hier deutlich erfolgsträchtiger als die der Informationsversorgung. Philosophy really matters.

## Autor



■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Telekommunikation, an der WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Burgplatz 2 in 56179 Vallendar. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins.  
E-Mail: Jweber@whu.edu

Controller zu tun oder mit den Instrumenten, mit denen sie umgehen. Vielleicht kommt es auch nur darauf an, was Controller mit ihrer Tätigkeit primär erreichen wollen.

Solche und ähnliche Fragen blieben bisher gänzlich unbeantwortet – eine eher traurige Erkenntnis, da Controller analog von anderen stets klare Antworten erwarten. Allerdings kann die empirische Forschung den Controllern – also Ihnen – hierzu mittlerweile einige wichtige Hinweise geben. Gehen wir diese fünf möglichen Gründe für den Erfolg der Controller einmal durch.

### **Nehmen erfolgreiche Controller andere Aufgaben wahr als weniger erfolgreiche?**

Auch diese Frage ist zu verneinen. Es ist Charakteristikum jeder Controllerarbeit, ein breites Spektrum unterschiedlicher Teilaufgaben zu bewältigen. Wie dies geschieht, macht den Unterschied, nicht das ob.

### **Arbeiten erfolgreiche Controller einfach nur länger?**

Auch hier lautet die Antwort nein. Der zeitliche Einsatz beider Gruppen von Controllern ist praktisch gleich – und von 2007 auf 2008 offensichtlich noch ein klein wenig weiter gestiegen.

### **Nehmen erfolgreiche Controller ihre Aufgaben einfach durchweg ernster?**

Die neue Studie von Hermann Simon zu den Hidden Champions, besonders erfolgreichen mittelständischen Unternehmen, liefert als ein zentrales Ergebnis, dass erfolgreiche Unternehmen (fast) alles besser machen als weniger erfolgreiche. Das gilt analog auch für Controller. Gefragt nach der Bedeutung, die sie ihren Aufgaben zuweisen, ermitteln die beiden angesprochenen Studien ein übereinstimmendes Ergebnis: Erfolgreiche Controller finden durchweg alle (!) Aufgaben wichtiger als ihre weniger erfolgreichen Kollegen.

### **Alles besser machen zu wollen, ist deshalb die dominante Strategie,**

sich auf ein Instrument oder auf ein Aufgabenfeld zu konzentrieren und dafür andere notorisch schleifen zu lassen, der falsche Weg. Das Ergebnis mag auf den ersten Blick unspektakulär sein – aber das ändert nichts an den erheblichen Konsequenzen, die damit verbunden sind! ■



## Checkliste zur Rolle des Controllers als Moderator

von Prof. Dr. Martin Hauser, Trainer und Vorstand der Controller Akademie, Gauting (HI2065922)

### Start und Landung angeschnallt:

Wie beim „Fliegen“: Anfang und Ende einer Konferenz sind sehr wichtig! Die freundliche und persönliche Begrüßung sowie Wertschätzung der Teilnehmer steht am Anfang!

### Controller's Konferenzprinzip: FILO (First In Last Out)

- **Agenda:** Zeitbudget und -struktur und Ziel der Sitzung klären
- Möglichst früh für alle Beteiligten den gleichen Informationsstand schaffen **und** genügend Zeit für die Entscheidungsphase, das „Kneten“
- Veranstalterrolle wahrnehmen, z.B. Räumlichkeit vorbereiten
- Nicht bis zur letzten Minute etwas anderes machen
- Ankommende Teilnehmer begrüßen, sich einstimmen

### Protokollfunktion:

Zur Moderation gehört unverzichtbar die Protokollfunktion (Transparenzverantwortung). Das Protokoll öffentlich (z.B. am Flipchart) und simultan führen. Zum Schluss die Protokollpunkte nochmals durchgehen im Sinne eines Commitments (Landung) und danach „Aufräumen“ (Fotoprotokoll).

- Quantitatives Ergebnisprotokoll in der Struktur der Erfolgsrechnung
- Maßnahmen (Was, Wer, Wann) – Protokoll (Activity Based Budget)
- Offene Punkte - Liste

### Wer schreibt, der bleibt:

Schriftlichkeit bedeutet den Zwang zu einer Struktur und zur Konzentration auf das Wesentliche. Transparenz erzeugen, Geschwafel verhindern nach dem Motto: **To make the best – not the most of it**

### Controller wirkt als personifiziertes Fragezeichen:

- Wer fragt, der führt, deshalb lebenswürdige Penetranz an den Tag legen
- Offene W-Fragen stellen (Wie, wer, was, womit, wann, wodurch ...)
- Frageliste vorbereiten, aber das Thema fragen, nicht so sehr die Person
- Wer anlassorientiert aufsteht, bekommt Moderationsfunktion. Als Controller weg vom Platz! Sich Anlässe schaffen (Protokoll, Präsentationen etc.), um aufstehen zu können

### Betriebswirtschaftliche know how einbringen:

- Gespür für Zahlen, ökonomische Logik prüfen
- Nicht abhängig werden vom Taschenrechner/Excel etc.
- Die sachlich richtigen Fragen stellen, gibt Akzeptanz
- Als Coach und Trainer wirken: Wissen weiter geben

### Angenehme Atmosphäre schaffen

Moderator kommt von moderat: (Ab)Wertungen und Pauschalkritik vermeiden, Beziehungsebene beachten, gezieltes Lob spenden, für gute Stimmung sorgen.

Das Ergebnis auf sich wirken lassen: **Stolz sein auf das Geleistete!**



Ist Ihnen plötzlich das Budget für Ihr geplantes Business Intelligence System gekürzt worden?

Dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, sich mit Palo und Commercial Open Source Business Intelligence zu beschäftigen.



Jedox ist ein weltweit führender Anbieter von Open Source Business Intelligence- und Corporate Performance Management-Lösungen. Das Kernprodukt der Jedox AG, Palo, deckt den gesamten Bereich BI einschließlich Planung, Reporting und Analyse ab.

Der BI-Prozess lässt sich mit Palo-Lösungen erstmalig vollständig webbasiert durchführen. Dank Commercial Open-Source erhalten Sie Palo auch ohne Software-Lizenzkosten, trotzdem mit Profisupport und kompetenten Consulting-Angebot.

### Gutschein

Gegen diesen Gutschein erhalten Sie ein kostenloses Palo-Handbuch. Senden oder faxen Sie den Gutschein an:

Jedox AG | Bismarckallee 7a | D-79098 Freiburg  
Fax + 49 (0) 761 151 47 - 10

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

**Jedox**  
Business Intelligence



# Zufriedenheit und Motivation: Sprungbrett zum Controllingenerfolg

von Kerin und Frank-J. Witt, Kenzingen

(HI2065907)

03

05

07

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Auf dem wenn auch meist „nur“ unternehmens- bzw. konzerninternen, aber dennoch immer mehr **wettbewerbsumkämpften Markt für Controlling services** geht es primär um die Kundenzufriedenheit der Manager, die ihre Zufriedenheit meist aus dem Controllingenerfolg ziehen. Denn immer wieder droht ein Selfcontrolling – sei es offen und gewollt vs. lediglich versteckt und dann eher schleichend bzw. sogar aufgrund mangelnder Controllerqualität von der Fachabteilung an sich sogar ungewollt. Geringe Controlling-Zufriedenheit treibt also ggf. zum Selfcontrolling. Darüber hinaus geht es aber auch um die Zufriedenheit der Controller selbst, die nicht zur ruhenden Selbstzufriedenheit auf Lorbeeren verkommen darf, damit der Controllingenerfolg nicht gefährdet ist. Der Beitrag beleuchtet vor empirischem Hintergrund diverse Facetten des Contentment sowie die Treibung bzw. Quantifizierung des Controllingenerfolges. Also Achtung vor der Halbherzigkeit, will heißen vor der Halbzufriedenheit statt der Vollbegeisterung, wie Bob Dylan es ausdrückt: *„Most of the time I'm halfway content!“*

## Messbarkeit der Controllerzufriedenheit?

König / Rehling / Breisig (Universität Oldenburg) weckten 2003 Hoffnung, als sie in der Hans-Böckler-Stiftung nahestehenden Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ einen Kurzartikel mit vollmundiger Headline veröffentlichten: **„Wie messbar ist die Mitarbeiterzufriedenheit?“** In der Überschrift wird also gar nicht erst gefragt, ob die Mitarbeiterzufriedenheit denn überhaupt im Rahmen des Personalcontrolling messbar ist, sondern es wird sprachlich eher nur suggeriert „wie“. Mit der so geweckten Erwartungshaltung, endlich vielleicht sogar mehrere Schritte voranzukommen und evtl. auch den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und (monetärem) Erfolg erhellt zu bekommen, erfährt der Leser – wie denn auch in einschlägig weiteren Schriften der Autoren – leider indes lediglich, dass die BSC derzeit wichtig ist, dass die Mitarbeiterzufriedenheit via Interne Prozesse präsent ist (= eine der vier Säulen der klassischen BSC) usw. usw. usw. Alles dem Voll-

blut-Controller aber längst bekannt. Konkrete Messindikatoren bzw. Steuerungsgrößen bleiben aus; also Schwamm drüber! Denn mit allgemeinen BSC-Erkenntnissen weiß

- weder der Personalcontroller bzgl. seiner Controllingobjekte, wie er weiterarbeiten soll,
- noch jeder Controller von sich selbst, ob bzw. wie er sich selbst zufrieden fühlen soll.

Darum geht es nämlich im folgenden Beitrag, **diese Controllerzufriedenheit – z. T. in Verbindung mit der Controllermotivation** – auszuleuchten. Ein Blick auf lehrbuch- und webbasierte **Definitionen der Mitarbeiterzufriedenheit** führt zwar zu einer theoriegerechten Erkenntnis, sagt aber wenig über konkrete Messindikatoren aus, so etwa: „Mitarbeiterzufriedenheit bildet sich, wenn der Vergleich der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zwischen ihrer/seiner Erwartungshaltung und dem Erfüllungsgrad bzw. der subjektiv wahrgenommenen Leistung z.B. bezüglich der Arbeitsinhalte und -bedingungen, der Entwicklungsmöglichkeiten, der Mitsprachemöglichkeiten bzw. der/des Vorgesetzten positiv verläuft, d.h. wenn ihre/seine Erwartungen übertroffen wurden.“

Fällt dieser Vergleich negativ aus, entsteht Unzufriedenheit bei der Mitarbeiterin bzw. beim Mitarbeiter. Mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen können Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Angestellten und sämtliche Einflussfaktoren bestimmen. Das bedeutet für die Zufriedenheit im Controlling und namentlich für die Controllerzufriedenheit: Die Definition passt leider nicht so richtig! Denn der Controller ist zwar arbeitsrechtlich ein Mitarbeiter, sollte aber „gesamt-stakeholder-gerecht“, also auch unternehmerisch denken. Die demnach in der Definition implizit mitschwingende Schwarz/Weiß-

## Autoren



### ■ Kerin Witt

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

### ■ Frank-J. Witt

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





Kontrastierung von Mitarbeiter vs. Geschäftsleitung trifft auf den Controller kaum zu.

**Eng mit der Zufriedenheit ist die Motivation verknüpft.** Auch hier gibt es eher Allgemeinempfehlungen, so etwa zur Mitarbeitermotivation:

1. Führungsstil
2. Mitsprache bei Führungsentscheidungen
3. Selbstverantwortung um die Aufgabenstellung
4. Vorhandene Aufstiegsmöglichkeiten
5. Entgeltung
6. Weiterbildungsmöglichkeiten
7. Kollegiale Atmosphäre
8. Information und die Kommunikation
9. Arbeitsbedingungen
10. Sicherheit der Position
11. Erfolgsbeteiligung
12. Betriebsklima und Unternehmenskultur
13. Anerkennung, Status und Prestige
14. Image des Unternehmens
15. Allgemeine Sozialleistungen.

Darüber hinaus existieren in mehr oder evtl. auch minder großem Maße personalcontrolling-customisierte Modifikationen des allseits **bekanntes EFQM-Qualitätsansatzes** (z. B. Wunderer 1998; Wunderer / Jaritz 2007), wie ein Blick auf **Abb. 1** des EFQM-Basismodells zeigt. Dort finden sich immerhin Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit mit jeweils 90 Punkten.

Solche Ansätze sind indes u. E. nicht ausreichend, um auf dem „Markt für Controlling-services“ die Controllerzufriedenheit und die Zufriedenheit der Managerkunden mit dem Controlling zu beschreiben. Blicken wir auf eigene Ansätze zurück, so rückt immer wieder das Marketing für interne Leistungen (Witt 1985) und das gegenseitige Rating von Manager und Controller (Witt 1989) in den Vordergrund. Daran hat sich auch nach mehr als 20 Jahren nichts geändert.

Wenn nämlich zwei Parteien bzw. Menschen „chemisch“ nicht miteinander können, leidet das gesamte Ergebnis. Zwar wird bei der meist längerfristig angelegten unternehmensinternen Controller/Manager-Zusammenarbeit ein solches „Chemieproblem“ eher lösbar sein (not-

Voraussetzungen	1	Führung	100	500 Punkte
	2	Politik und Strategie	80	
	3	Mitarbeiterorientierung	90	
	4	Ressourcen	90	
	5	Prozesse	140	
Ergebnisse	6	Kundenzufriedenheit	200	500 Punkte
	7	Mitarbeiterzufriedenheit	90	
	8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	60	
	9	Wichtige Ergebnisse der Organisation	150	
<b>Total</b>				<b>1000 Punkte</b>

Abb. 1: EFQM-Basismodell

falls durch Umbesetzung) als bei zeitbegrenzten Beratungsprojekten mit Inhouse- oder Extern-Consultants, doch auch **beim Controller/Manager-Zusammenspiel geht es um beiderseitige Soft-Skills**. Jedoch darf man angesichts dieser „weichen“ Aspekte nicht vergessen, dass Controller- und Controllingenerfolg selbstverständlich beide auf die Zufriedenheit einwirken. In **Webers Controllerpanel** ([www.whu-controllerpanel.de](http://www.whu-controllerpanel.de)) treten bei der Erfolgsbeurteilung indes auch wieder weiche Faktoren auf. So messen lt. Panelergebnis die relativ erfolgreichen Controller allen von ihnen durchgeführten Jobs/Aufgaben eine vergleichsweise höhere Bedeutung als die weniger erfolgreichen Controller zu. Das stimuliert sie „spiralenmäßig“ zu besserer Performance bzw. Leistung und treibt damit (Weber vorsichtig formulierend: korreliert mit dem) den übergeordneten Unternehmenserfolg. Da Erfolg grundsätzlich keineswegs durch Mengeninput getrieben wird, verwundert

es daher auch nicht, **dass erfolgreiche Controller nicht länger arbeiten als weniger erfolgreiche**; vielmehr dominiert die innere Controllereinstellung, die wiederum durch die subjektiv empfundene Zufriedenheit beeinflusst werden kann. Am Beispiel des relativ stiefmütterlich behandelten Investitionscontrolling weist Weber in seinem Panel empirisch nach, dass hier kein Aktionsbedarf evident und hier insofern Misserfolgspotenzial vorhanden ist.

Der **(Mengen)input** war in der geldgrößenbasierten Betriebswirtschaft ja quasi nie ernstzunehmender Erfolgstreiber, sondern **lediglich niederrangiger Zuarbeiter**. So heißt in der Produktionstheorie das klassische Ertragsgesetz, bei dem Inputvariationen dargestellt werden, ja eben gerade nicht Erfolgsgesetz, sondern man verwendet das Homonym „Ertrag“. Es wundert also nicht, dass auch der Controllingenerfolg nicht durch mengenmäßige Controllingar-

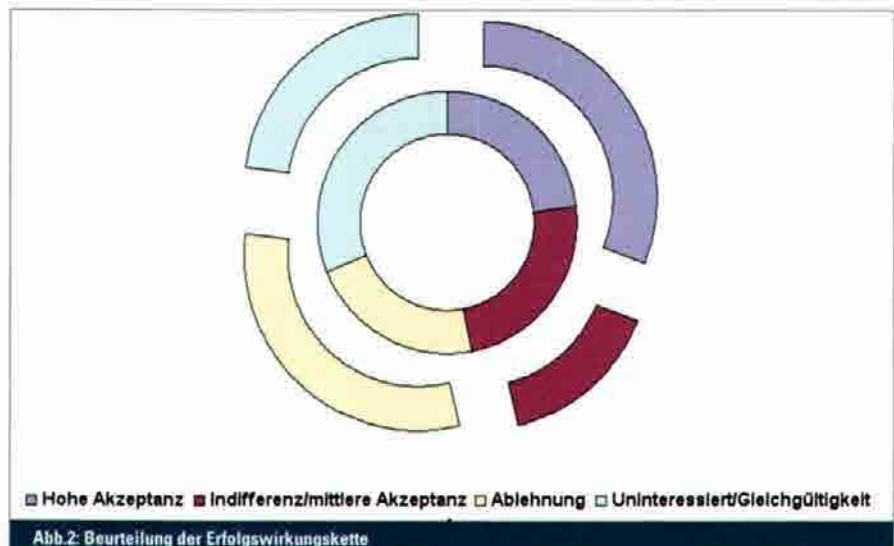


Abb. 2: Beurteilung der Erfolgswirkungskette

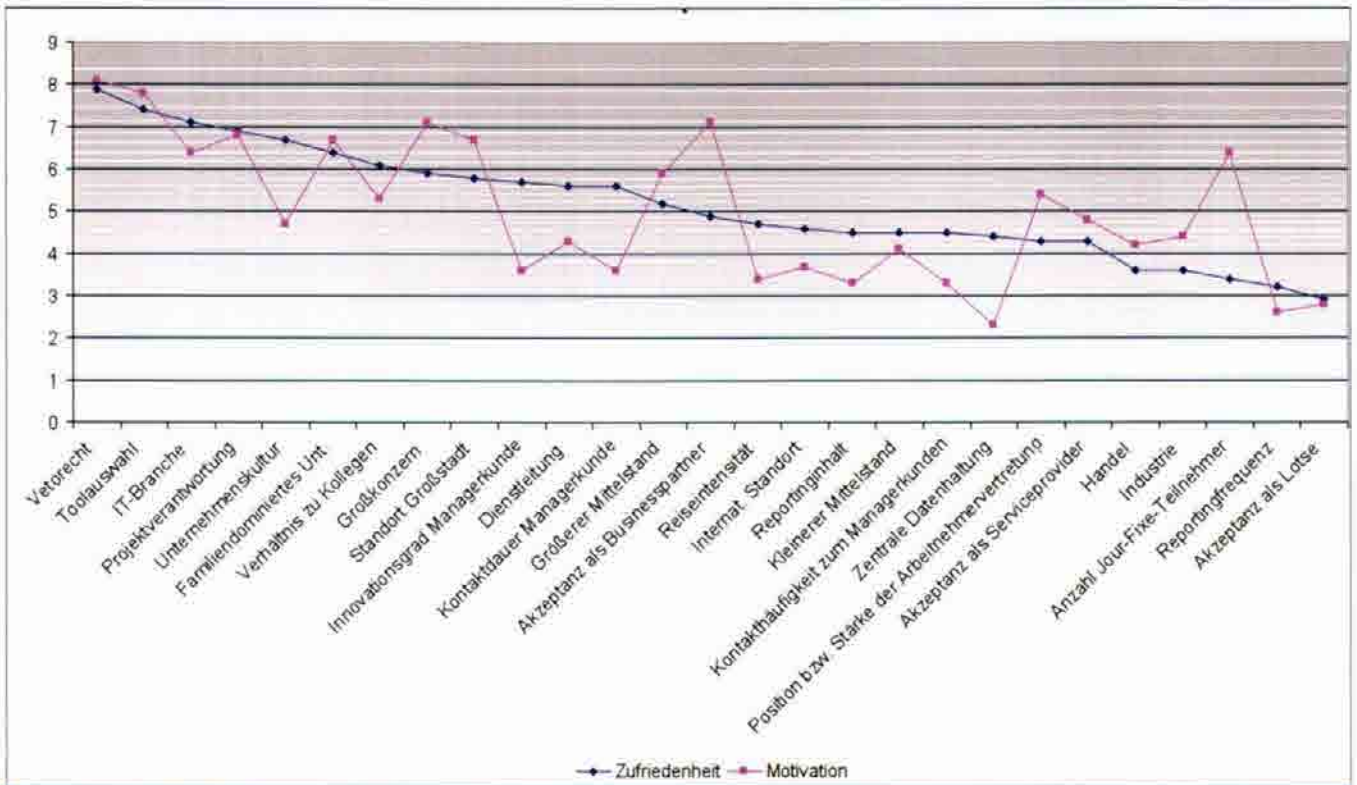


Abb. 3: Bedeutung einzelner Rahmenbedingungen für die Controllingzufriedenheit

beit, sondern durch komplexere Zusammenhänge getrieben wird. Ein **zentrales Element spielt hierbei die Zufriedenheit**, die „qua Motivation“ dann auch die Performance sowie die Qualität im Controlling steigern kann. Abb. 2 stellt dar, wie stark dieser Zusammenhang von Controllern vs. Managern grundsätzlich akzeptiert wird – sofern damit auch Konsequenzen

verbunden sind (insbesondere Beurteilung und Vergütungsabhängigkeit). Es zeigt sich, dass es durchaus gleichgewichtige Meinungsblöcke gibt, Zustimmung und Ablehnung sich also sowohl bei Controllern (innerer Kreis) als auch bei Managern (äußerer Kreis) in etwa die Waage halten. Bemerkenswert ist dabei indes der doch recht hohe Anteil gleichgültiger Controller und

Manager, die sich für die Problematik (noch?) nicht interessieren.

Was hilft also letztlich, um die Zufriedenheit transparent zu gestalten? Ein Blick auf empirische Ergebnisse (vgl. Witt / Witt 2007 zu Details, auch bzgl. Aufgabenaufteilung auf die beiden Autoren, wobei der vorliegende Beitrag primär von K. Witt stammt, während F. Witt für das

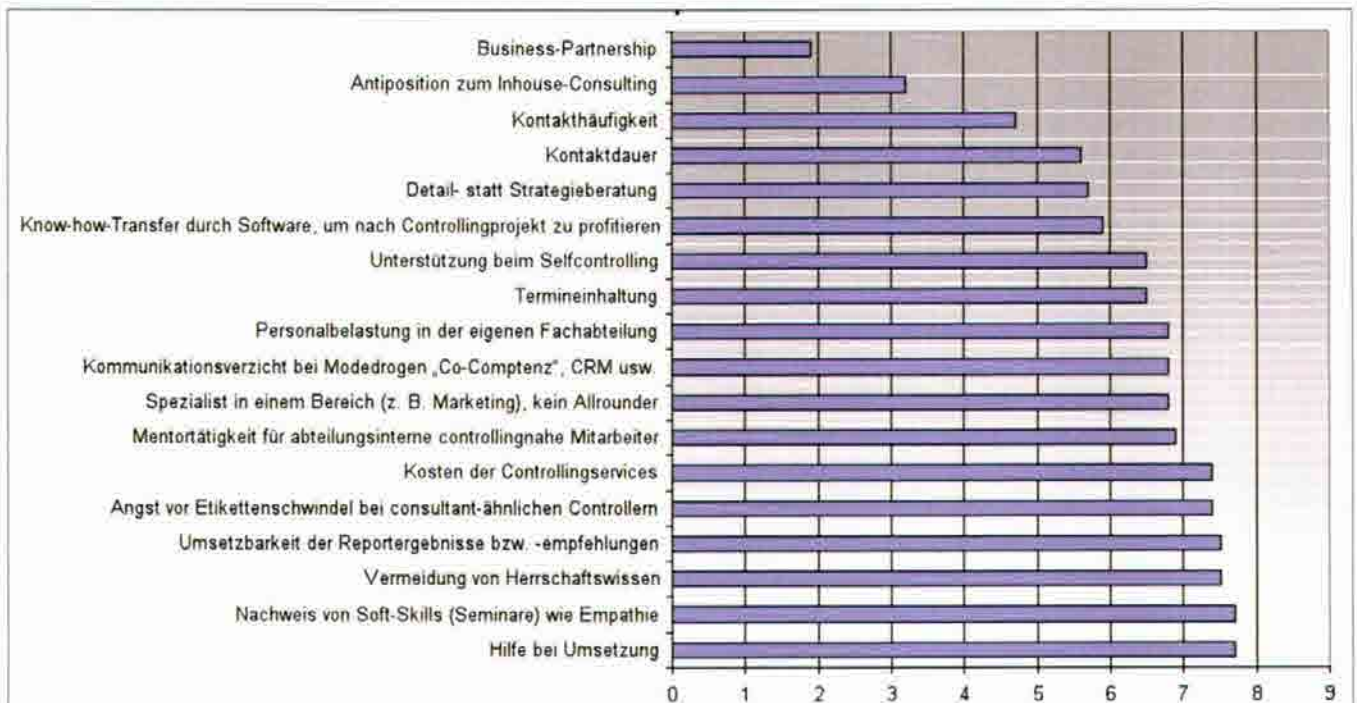


Abb. 4: Zufriedenheit der Managerkunden mit ihrem Controlling



Datenmaterial bis 2004 zuständig zeichnet). Damit wird aus heutiger Sicht des im März 2008 entstandenen Beitrags deutlich, dass Begeisterung mehr als die gesättigte Zufriedenheit mit Ausruh-Lorbeeren sein kann! Vielmehr geht es um die **Verzahnung des Controllingserfolgs mit marketingnahen Konstrukten der Erwartung, Motivation und Zufriedenheit** als Erfolgstreiber.

### Rahmenbedingungen und Treiber zufriedener Controller

Satt und zufrieden und damit auch träge zu sein, das kennen wir nämlich schon von *Shakespeare's* „Julius Caesar“. Belebte, umsturztrüge, will heißen innovationsbremsende Männer wollte Caesar um sich haben:

- Hemmt also einerseits die Zufriedenheit dann die Controllinginnovation oder die Controllerperformance?
- Oder ist eher umgekehrt nach Weber die zufriedenheitsbasierte Motivation Garant für Performance und Controlling- bzw. sogar Unternehmenserfolg?

Abb. 3 visualisiert die empirische Bedeutung (Ratingskala 1 – 10) einzelner Items: Diese Items zeigen auf, welche Rahmenbedingungen besonders – oder auch gerade nicht – die Zufriedenheit der Controller fördern. Darüber hinaus ist angezeigt (ebenfalls mittels einer 10er Ratingskala), wie stark motivationsfördernd in Bezug auf den Controller die jeweilige Rahmenbedingung vermutlich im Durchschnitt wirkt. **Lesebeispiel:** In der IT-Branche Controller zu sein, weist einer überdurchschnittliche Zufriedenheitstreiber (Ratingwert 7,1) und eine vergleichsweise auch hohe Motivationstreiber (Ratingwert 6,4) auf. Items wie etwa „Reportinginhalt“ sind im Langtext so zu lesen: „Gestaltungsspielraum bei Reportinginhalt“. Wenn auch die beiden Bereiche „Zufriedenheit“ und „Motivation“ tendenziell korrelieren, so zeigt sich dennoch, dass

- Controller's Eigenständigkeit (insbes. Veto, Toolauswahl an vorderer Position) extrem zufriedenheitstreibernd ist
- die Motivation indes auch durch zwischenmenschliche Aspekte (Jour-Fixe-Teilnehmerzahl) getrieben wird.

### Managerzufriedenheit mit Controlling und Controller

Wenn es um die Operationalisierung der Kunden-, also der Managerzufriedenheit mit dem Controller geht, sind zwei – in einer empirischen Erhebung nur bedingt unterscheidbare – Aspekte von Bedeutung:

- Zum einen geht es um die Zufriedenheit mit der Controllingleistung. Die Qualität des Controlling-service muss daher losgelöst von der Person des Controllers im Vordergrund stehen.
- Zum anderen wird die Zufriedenheit mit der Person des leistungserbringenden Controllers fokussiert.

Aufgrund der Trennschwierigkeiten bereits bei der Datenerhebung sind die folgenden Ergebnisse lediglich mit einer etwas eingeschränkten Treffsicherheit zu sehen; sie zeigen aber immerhin deutliche, klare Tendenzen an. Sieht man einmal von der Situation in Großkonzernen ab, bei der Vorstände mit ausgewählten Controllern zusammenarbeiten und in Kontakt stehen, und fokussiert man hingegen eher die Situation einzelner Organisationseinheiten mit den ihnen jeweils zugeordneten Controllern, aber auch das Zusammenspiel im Mittelstand zwischen Geschäftsführer und Controller, so werden bei der managerseitigen Controllingzufriedenheit die in Abb. 4 mittels Ratingwerten aufgezeigten Aspekte wichtig. Abb. 4 stellt klar, dass es **viele gleichstarke Treiber** („Treiber auf hohem Niveau“) gibt. Die **Business-Partnership** ist indes eher ein Bremser denn ein Treiber.

Bei der **Zufriedenheit der Manager mit der Controllerperson** stehen als Treiber die diversen Aspekte bzw. Items der Abb. 5 im Vordergrund.

### Controllerzufriedenheit

Nach neusten Erkenntnissen u. a. von Psychologen der Universität Edinburgh liegt die Fähigkeit, wie man Glück und Zufriedenheit empfindet, nicht nur, aber auch in den Genen. Damit wollen wir die Controllerzufriedenheit keineswegs allein auf die speziellen Controllergene zurückführen. Uns geht es vielmehr



AOP  
09

# The Art Of Planning

Eine Veranstaltung von und für Controller, Verantwortliche des Rechnungswesens und der IT

18. März 2009 Düsseldorf  
Inside Premium Hotel

19. März 2009 Frankfurt  
Inside Premium Hotel Frankfurt Niederrad

24. März 2009 München  
Künstlerhaus

25. März 2009 Wien  
Le Méridien

26. März 2009 Zürich  
Sorell Hotel Zürichberg

#### WARUM SOLLTEN SIE DIESE VERANSTALTUNG BESUCHEN?

Profitieren Sie von anbieterneutralen und auf langjähriger Praxis basierenden Vorträgen zu Auswahl und Implementierung von Planungs- und Reporting-Lösungen.

Erfahren Sie aus erster Hand die Ergebnisse aus aktuellen Studien über Praxiserfahrungen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum bei Planung, Reporting und Konzernreporting.

Tauschen Sie mit Fachkollegen Erfahrungen aus.

Die Veranstaltung beginnt jeweils um 9:00 Uhr (ab 8:00 Uhr steht ein Frühstück für Sie bereit) und endet gegen 12:45 Uhr.

Die Teilnahme ist für Sie kostenlos.

➔ Agenda & Anmeldung: [www.pmone.de/aop](http://www.pmone.de/aop)

pmOne

HORVÁTH & PARTNERS  
MANAGEMENT CONSULTANTS

Tagetik  
TAKE THE LEAD

Capgemini  
CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING

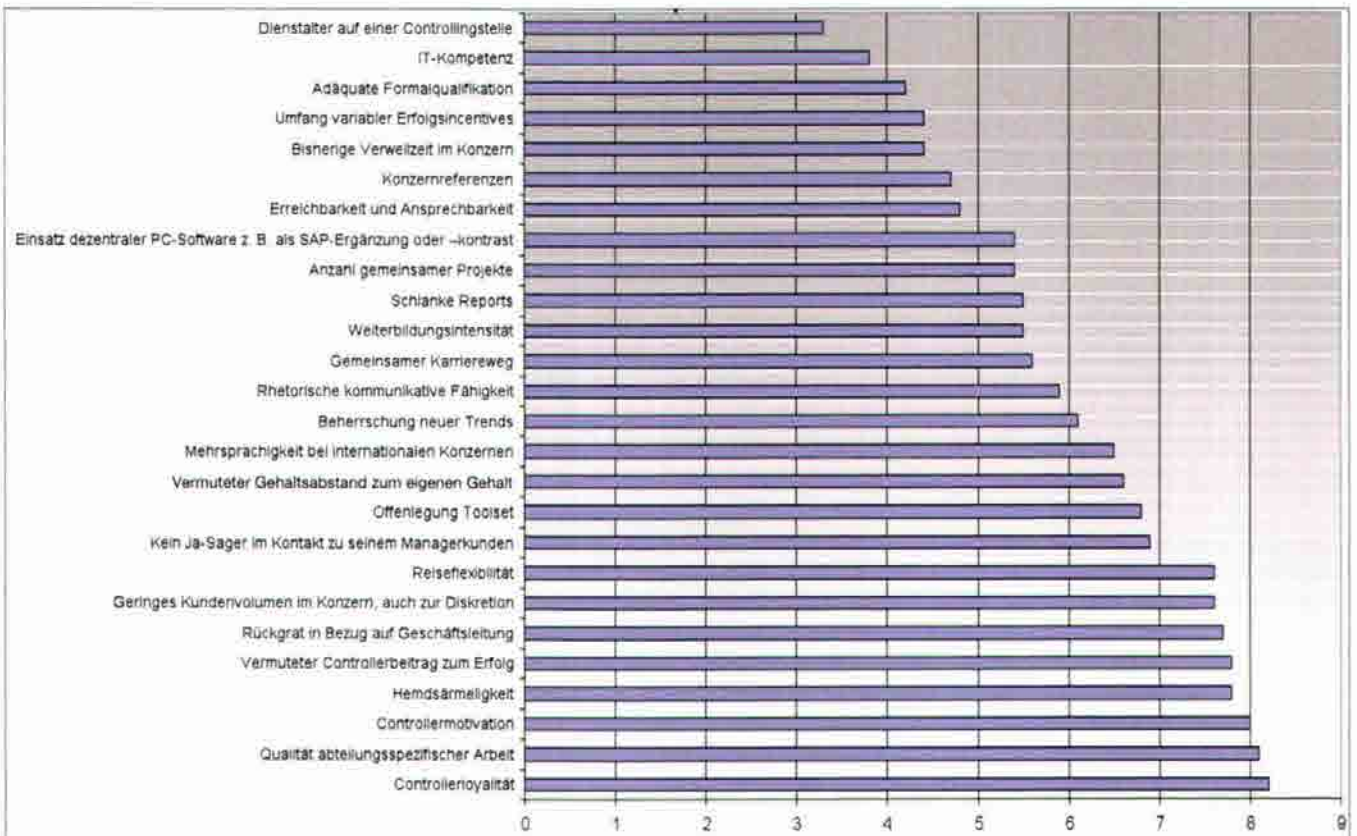


Abb. 5: Zufriedenheitstreiber bei Managern mit ihrem Controller

darum, die äußeren Zufriedenheitstreiber darzustellen. **Die Zufriedenheit des Controllers mit sich selbst** – hoffentlich nicht narzisstisch selbstzufrieden! – und seinem Managerkunden wird vor allem durch die in [Abb. 6](#) mit ihrer Bedeutung (Ratingwerte) aufge-

zeigten Items beeinflusst. Controller's Eigenzufriedenheit – vermeiden wir das Wort „selbstzufrieden“, das vielleicht politisch inkorrekt sein könnte –, mit sich selbst und seiner Arbeitsperformance wird **stark durch die Schnittstelle zwischen Geschäfts- und**

**Privatsphäre geprägt:** Nicht von ungefähr sind Work/Life-Balance, Timing, absehbare Arbeitszeiten und Reiseintensität mit recht hohen Ratingwerten versehen. Selbstredend kommt auch expliziten Geschäftsaspekten hohe Bedeutung zu (z. B. Wahrnehmung einer

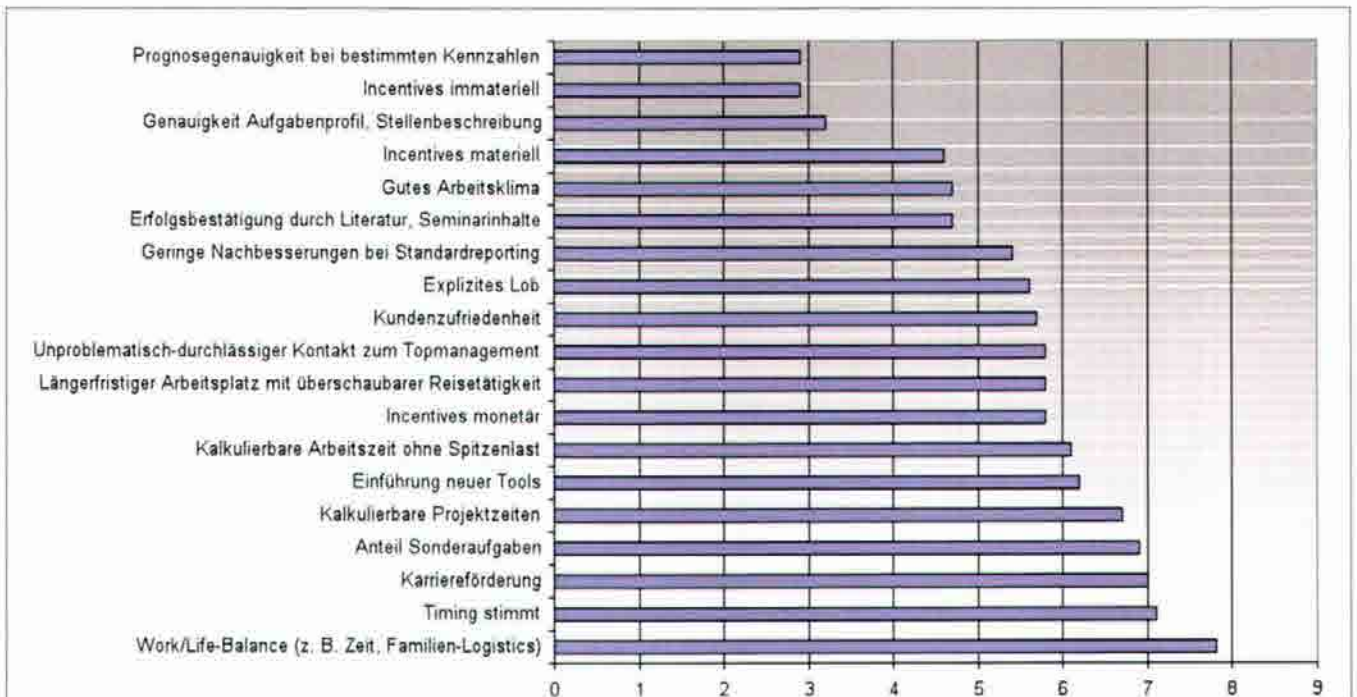


Abb. 6: Controllerzufriedenheit „mit sich selbst“



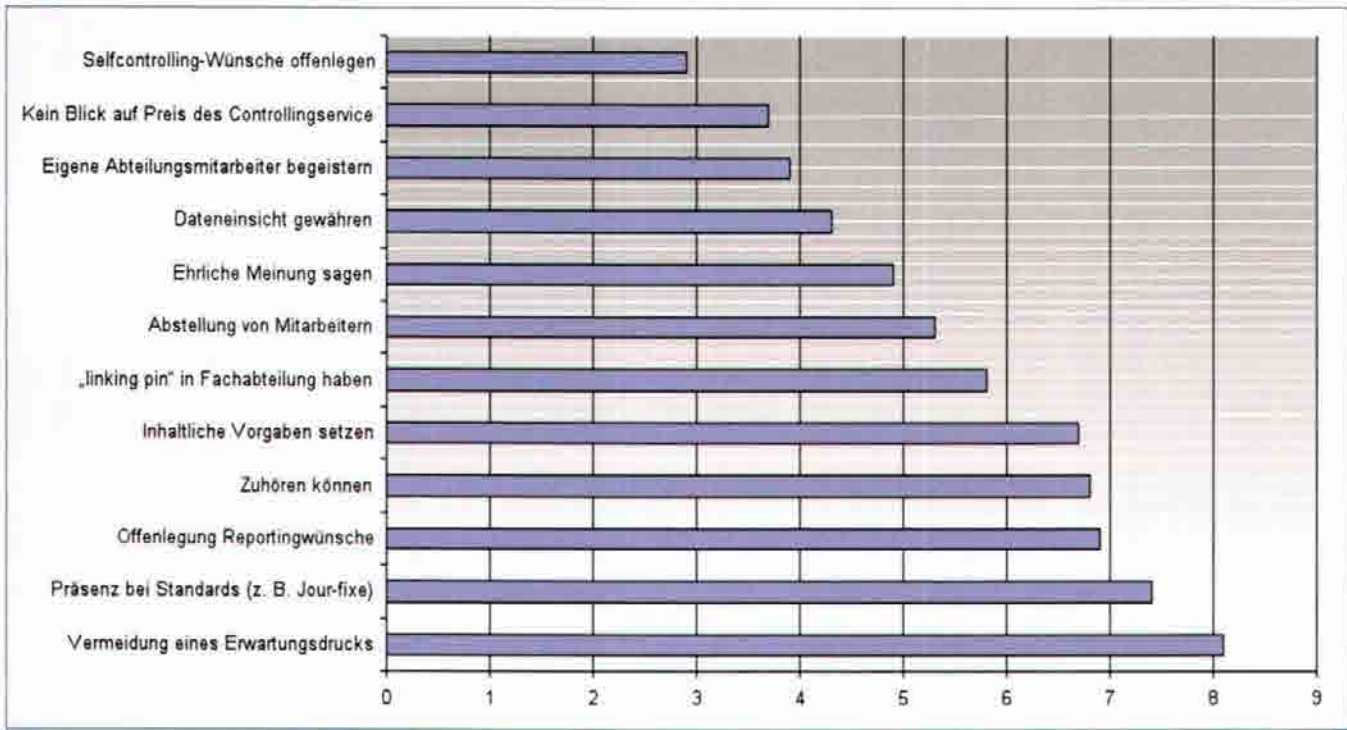


Abb. 7: Controllerzufriedenheit mit ihren Managerkunden

Karrierelinie), sofern sie langfristig bzw. nachhaltig sind. Elemente für die Kurzfrist-Zufriedenheit landen hingegen eher auf hinteren Plätzen.

Die **Controllerzufriedenheit mit den Managerkunden** weist doch durchaus abweichende Treiber auf (Abb. 7); der „offene“ Manager stellt den Controller am ehesten zufrieden

(Wünsche, Druckvermeidung, gleichwertiger Gesprächspartner).

### Erwartungen

Das Konstrukt „**Kundenerwartung**“ wurde vor etwa zehn Jahren im Marketing thematisiert (Bruhn 2000). Es geht dabei um Ansprüche

bzw. um offenkundige und/oder latente Zufriedenheitstreiber bei den Kunden. Oder anders ausgedrückt: Gibt es mittel- bis langfristig stabile Wünsche der Kunden? Überträgt man dieses Paradigma der Kundenerwartung auf den Controllingmarkt, so stehen zunächst die **Controllererwartungen an ihre Managerkunden** im Fokus. Abb. 8 veranschaulicht anhand einer 10er Ratingskala, welches Bedingungs-

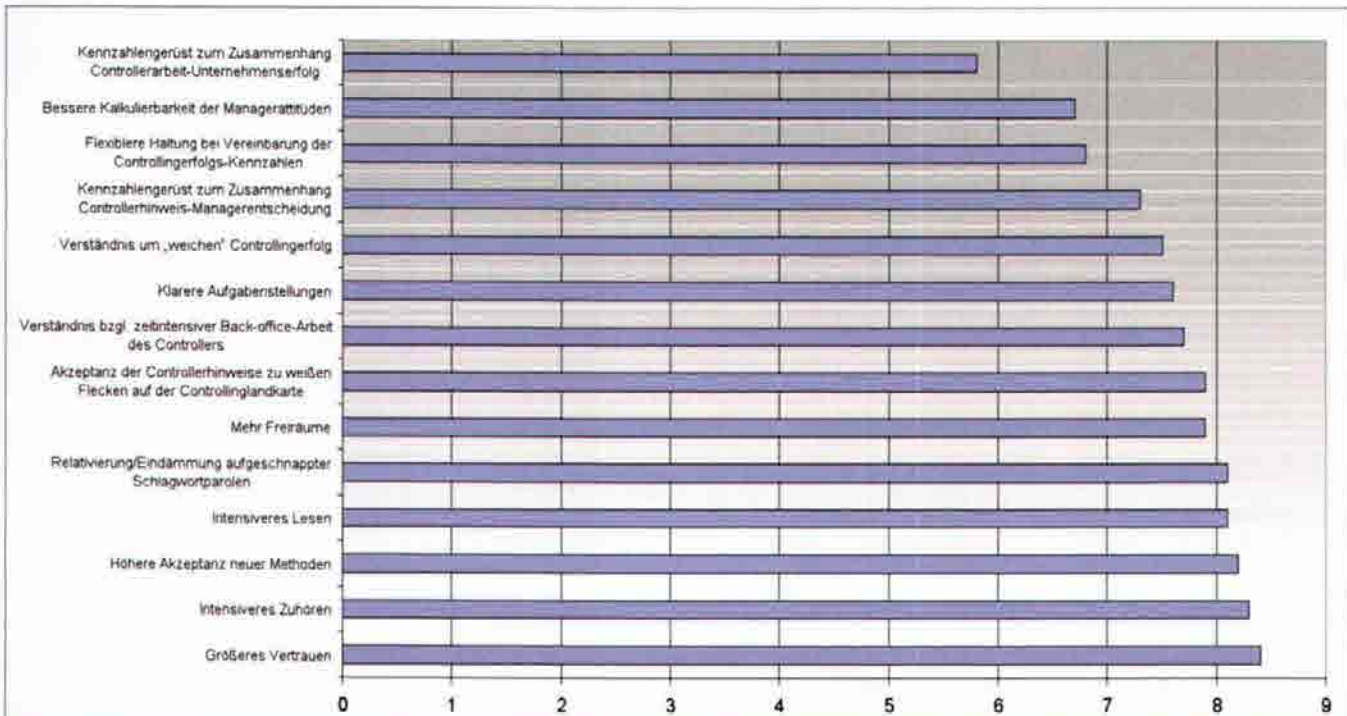


Abb. 8: Controllererwartungen an den Manager

gewichtet die einzelnen Komponenten der Controllererwartung aufweisen.

Parallel zur Controllererwartung betrachten wir nun die **Erwartungshaltung der Managerkunden an ihren Serviceprovider „Controller“** (vgl. Abb. 9; Ratingskala). Die managerseitige Erfolgserwartung an den Controller ragt hier besonders heraus. Dies gilt nicht allein in kleineren Unternehmen, bei denen der (Erst)einstieg ins Controlling oft eine bedeutende „teure“, zumindest zu amortisierende Investition darstellt, sondern auch in größeren Unternehmen und deren Units. Vom Controller wird vielfach ein Spagat erwartet: Zum einen soll er erfolgshungriger Hai fisch sein und damit seine Controllerexistenz rechtfertigen bzw. sich bezahlt machen. Zum anderen soll er aber auch ein harmloser Zierfisch sein, wenn es um das Ausschlichten seines Erfolges geht (Verteilung der „Erfolgsbeute“, Loyalität).

### Generierung der Erfolgstreiber

Zunächst ein kleiner betriebswirtschaftlicher Rück- und Seitenblick auf die generelle **Problematik der Erfolgstreiber**: Blickt man nämlich in der praktischen Betriebswirtschaft auf die Mitte der 90er Jahre zurück, so treffen

wir dort wieder einmal auf *McKinsey & Co.* Mit mehreren (Buch)veröffentlichungen (u. a. Rommel 1993, Kluge 1994, Rommel 1995) wurde damals versucht, die Performance relativ erfolgreicher Unternehmen von dem Verhalten relativ unerfolgreicher Unternehmen zu differenzieren. Oder man müsste korrekt sagen: mittels einer Diskriminanzanalyse zu unterscheiden. Unter dem Motto **„Wichtigste Beiträge zum Unternehmenserfolg“** (Rommel 1993, 1993) werden – bei der Listung mit absteigender Korrelation zum Unternehmenserfolg – diverse Treiber genannt, und zwar bereits jetzt schon nicht branchenneutral, sondern differenziert, und zwar hier: nach Maschinenbauern vs. Komponentenherstellern. Diese Erfolgstreiber sind bzw. waren lt. *McKinsey*:

#### Im Maschinenbau:

- Wertschöpfung je Mitarbeiter
- Straffes Sortiment
- Gesamtinvestitionen je Mitarbeiter
- Junge Altersstruktur
- Job-Rotation
- Anteil Single-Sourcing
- Anteil überlegener Produkte
- Weiterbildungsaufwand
- Anteil neuer Grüne-Wiese-Standorte
- Anteil flexibel automatisierter Maschinen

#### Bei Komponentenherstellern:

- Externe Neueinstellungen
- Straffe Kundenstruktur
- Frühe Festschreibung der Produktspezifikationen im Pflichtenheft
- Anteil Single-Sourcing
- Automatisierungsgrad in der Fertigung
- Junge Altersstruktur
- Gesamtinvestitionen zu Wertschöpfung
- Sachanlageinvestitionen je Mitarbeiter
- Weiterbildungsaufwand
- Dezentrale Entscheidungen

Man erkennt vom heutigen Standpunkt aus deutlich die **dominante Perspektive der 90er Jahre**:

- Fertigungswirtschaftliche Aspekte (zur Komplexitätsreduktion) spielen eine (über)große Rolle.
- Controlling als Erfolgstreiber wird damals überhaupt nicht erwähnt bzw. bleibt unthematisiert.
- Eine branchenspezifische Differenzierung ist unumgänglich, so dass es demnach – bis auf wenige Gemeinsamkeiten (z. B. Weiterbildungsaufwand) – keine allgemeingültigen Erfolgstreiber gibt.

Abb. 10 bis 12 zeigen ergänzend **einige Drill-Down-Beispiele**. (vgl. Abb. 10 am Beispiel der

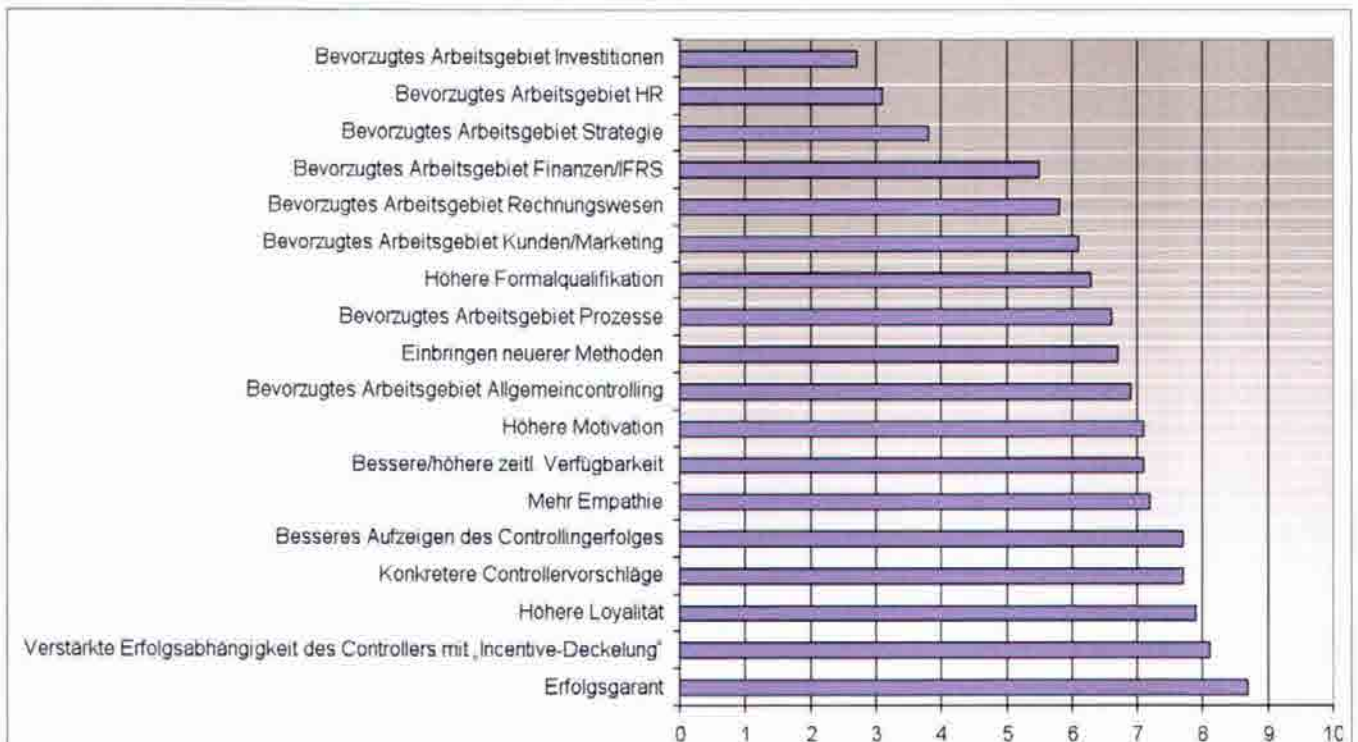


Abb. 9: Managererwartungen an den Controller



Weiterbildung, Rommel 1993, 189, und Abb. 11 für ein Beispiel des Erfolgsdifferenzierers „Organisation“, Rommel 1993, 173). Auch im internationalen Vergleich glaubte die McKinsey-Studie differenzieren zu können, so etwa bei der Erfolgstreiber durch die Anzahl der Entwicklungsprojekte (Kluge 1994, 94, vgl. Abb. 12).

Die Crux dieses McKinsey-Ansatzes – und daher erwähnen wir diesen alten **McKinsey-Effekt** hier überhaupt – besteht jedoch darin,

- den Erfolg zu definieren (Hinweis: McKinsey operationalisierte damals den Erfolg, also die in gute vs. schlechte Unternehmen differenzierende Spitzenkennzahl „Erfolg“ u. a. durch eine Zielgewichtung der drei Größen Rendite, Wachstum, Liquidität bzw. Cashflow, vgl. Rommel 1993, 3 f.).
- dann jeweils einen sinnvollen bzw. „glaubwürdigen“ Wirkungsmechanismus bzgl. der Erfolgstreiber aufzuzeigen
- schließlich diese „Mechanik“ empirisch zu validieren
- möglichst mehr als nur branchenindividuelle Aussagen zu liefern (Witt 2003).

Dieser Rekurs in die 90er zu McKinsey zeigt sehr klar, dass entsprechende Probleme auch beim Zusammenhang von Controlling und Erfolg auftreten (können), wenn es darum geht, relativ controllingerfolgreiche von weniger erfolgreichen Controllingabteilungen oder Units oder gar Gesamtunternehmen zu unterscheiden. Wer sind – i. S. der Diskriminanzanalyse als Teil der multivariaten Methoden – die guten Controller, die ins Töpfchen kommen, welche schlechten wandern ins Kröpfchen? **Der Rückblick auf die McKinsey-Studie lehrt uns, dass solche Erfolgsstudien nicht unbedingt ein langes Leben haben müssen** – diese Warnung gilt auch für den Controllingenerfolg. Weber ist mit seinem WHU-Panel aber wohl auf dem langfristig richtigen Weg.

Nun noch ein für den übergreifend denkenden Controller nicht ungewöhnlicher Blick auf Nachbarfunktionen: Bewegt man sich auch außerhalb der Rechnungswesen-Sphäre und sieht man insofern nicht allein nur den quantitativen, monetären Erfolg, sondern hingegen – **wie etwa im Marketing traditionell üblich** – auch oder so-

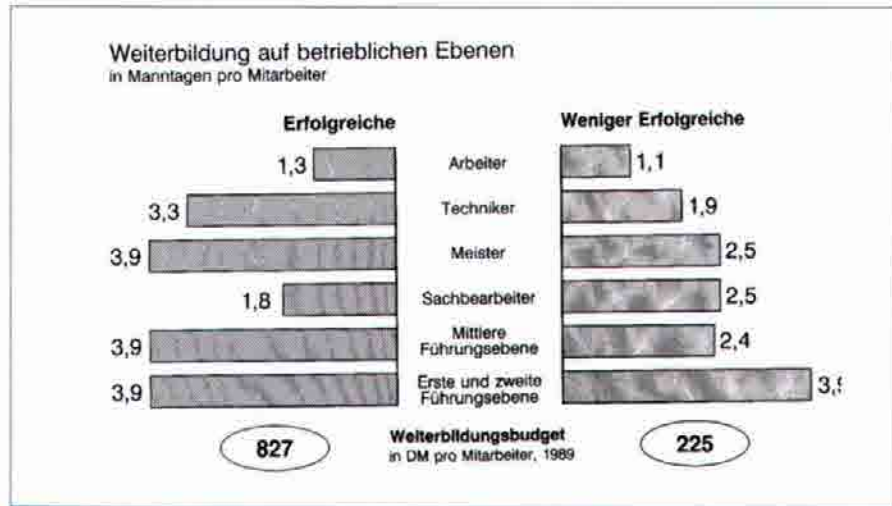


Abb. 10: Rückblick auf die McKinsey-Studie, hier: Erfolgsdifferenz durch Weiterbildungsaufwand

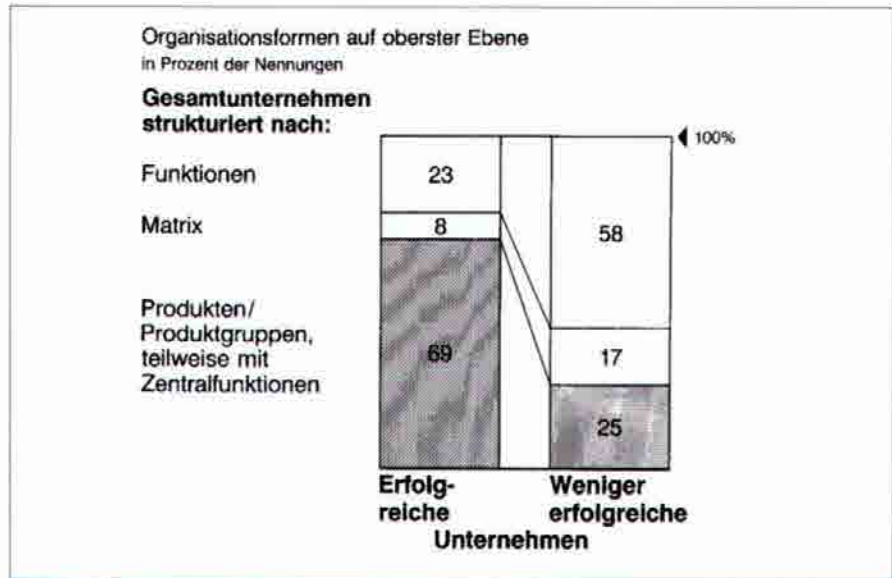


Abb. 11: Rückblick auf die McKinsey-Studie, hier: Erfolgsdifferenzierung durch Organisationsform-Vergleich

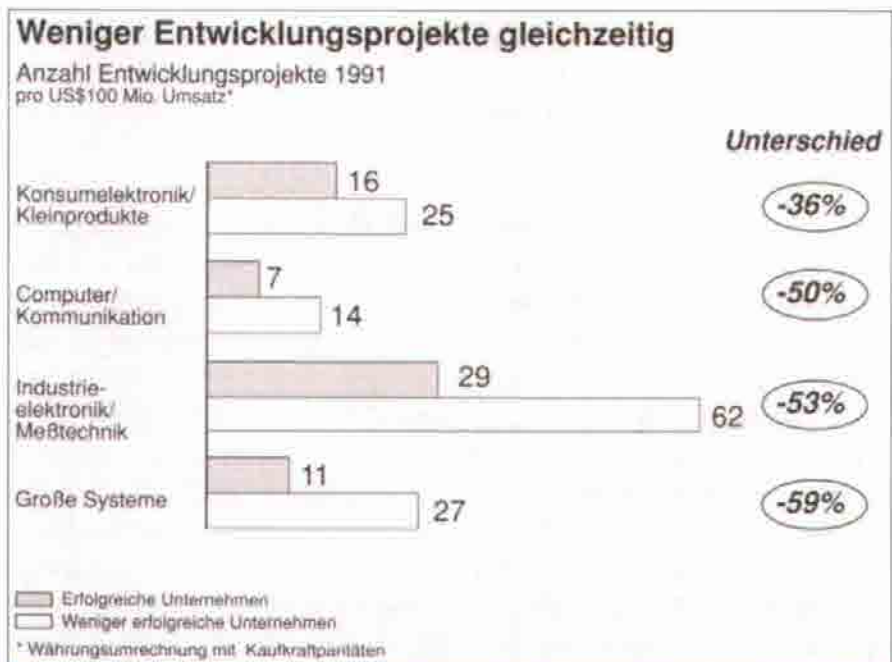


Abb. 12: Rückblick auf die McKinsey-Studie, hier: Erfolgsdifferenzierung durch Anzahl Entwicklungsprojekte

gar primär qualitative Erfolgsziele als dominant und relevant an (etwa das Image beim (Controlling)kunden, also Erfolg i. w. Sinne), dann wird der Ursache/Wirkung-Zusammenhang bzw. die Treiberhierarchie des wie auch immer zu konkretisierenden Controlling- und/oder Unternehmenserfolgs sehr komplex. Hier hilft nur

- entweder der konsequente Rückzug auf den monetären Erfolg
- und/oder aber den Gordischen Knoten zu zerschlagen – zwar nicht mit Brachialgewalt, sondern nur so, dass noch einzelne „Knotenstrukturen“ bestehen bleiben, aber letztlich dann doch ohne Umschweife: zerhauen oder zumindest mit etwas chirurgischem Feingefühl zerschneiden. Lediglich auf diese chirurgische Weise scheint es nämlich eine partielle Lösung des komplexen Problems zu geben, Treiber für den Controllingerfolg zu isolieren und messbar werden zu lassen.

**Konkret bedeutet dies:** Wir bevorzugen einen Mittelweg, indem wir die **Zufriedenheit** als „Teilknäuel“ des gesamten Gordischen Knotens herauschneiden und sie – z. B. über das Bindeglied der Motivation – **als eine zentrale Einflussgröße** des monetären Controllingserfolgs ansehen. Die Praktikermeinung unterstützt dieses Vorgehen: Daher zeigt nämlich **Abb. 13**,

welche groben Kennzahlen in diesem Neuland der Quantifizierung des Controlling- und des Bereichs- oder gar Unternehmenserfolgs von den verschiedenen Interessensgruppen des Controllingmarktes wie stark genannt werden. Bzw. konkreter:

- Wo besteht einerseits gemäß Praxiserfahrung der Befragten
- sowie andererseits auf Basis entsprechenden Datenmaterials eine enge Korrelation mit Controlling- und Unternehmenserfolg?

Aus der Fülle des Datenmaterial mit diversen Differenzierungen in Akzeptanz, unterschiedlichen Korrelationsbeziehungen entstand – quasi als Durchschnittsabbildung der einzelnen Detailmeinungen und -beziehungen – die zusammenfassende **Abb.13**. Die **Abb. 13** mit hohen Ratingpunkten versehenen und daher besonders als Treiber zu präferierenden Indizes zu Motivation, Performance und Zufriedenheit fassen jeweils ein Kriterium- bzw. Itembündel zusammen; damit wird die Erfolgstreiber wieder komplexer – weil nämlich dann auch Indizes den Erfolgsindex treiben –, aber insgesamt doch zuverlässiger. So kann man beispielsweise aus einer **Vielzahl von den Performancekriterien** (Witt / Witt 1991) auswählen bzw. diese von 1991 etwas updaten,

so etwa Lebensalter des Controllers, Positionsalter des Controllers, Gesprächszahl mit Managern je Woche, Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl), Dienstatler des Controllers und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Atmosphärische Position des Controllers zu Mitarbeitern, Kollegen und Managern (Altersunterschiede usw.), Controllergehalt, Kollegenanzahl, Organisatorische Anbindung und Alter der Controllingstelle, Tatsächlicher Aufgabenumfang des Controllers, Erfolgsbestätigung gegenüber dem Controller (= managerseitiges Controllingklima), Anzahl der unternehmensinternen zu betreuenden „Klienten“, Stellung des einzelnen Controllers innerhalb der Controllierhierarchie, Wettbewerbsdruck des Unternehmens und entsprechende Auswirkungen auf Klima und Kultur, Größe der Controllingabteilung, Controllingphilosophie im Unternehmen (z. B. reines Rechnungswesen vs. Informationsmanagement), Länge und Intensität einzelner Controllingprojekte, Projektanzahl im Jahr für den einzelnen Controller, Vorliegen abgegrenzter und konkret bearbeitbarer Projekte (Aufgabenklarheit vs. Notwendigkeit seitens des einzelnen Controllers, sich Aufgaben selbst zu schaffen), Aufgabenumfang lt. Stellenbeschreibung, Controllingrahmenbedingungen (Rechnungswesenssystem, Controllingsoftware, Mittelausstattung), Controllingbudget.

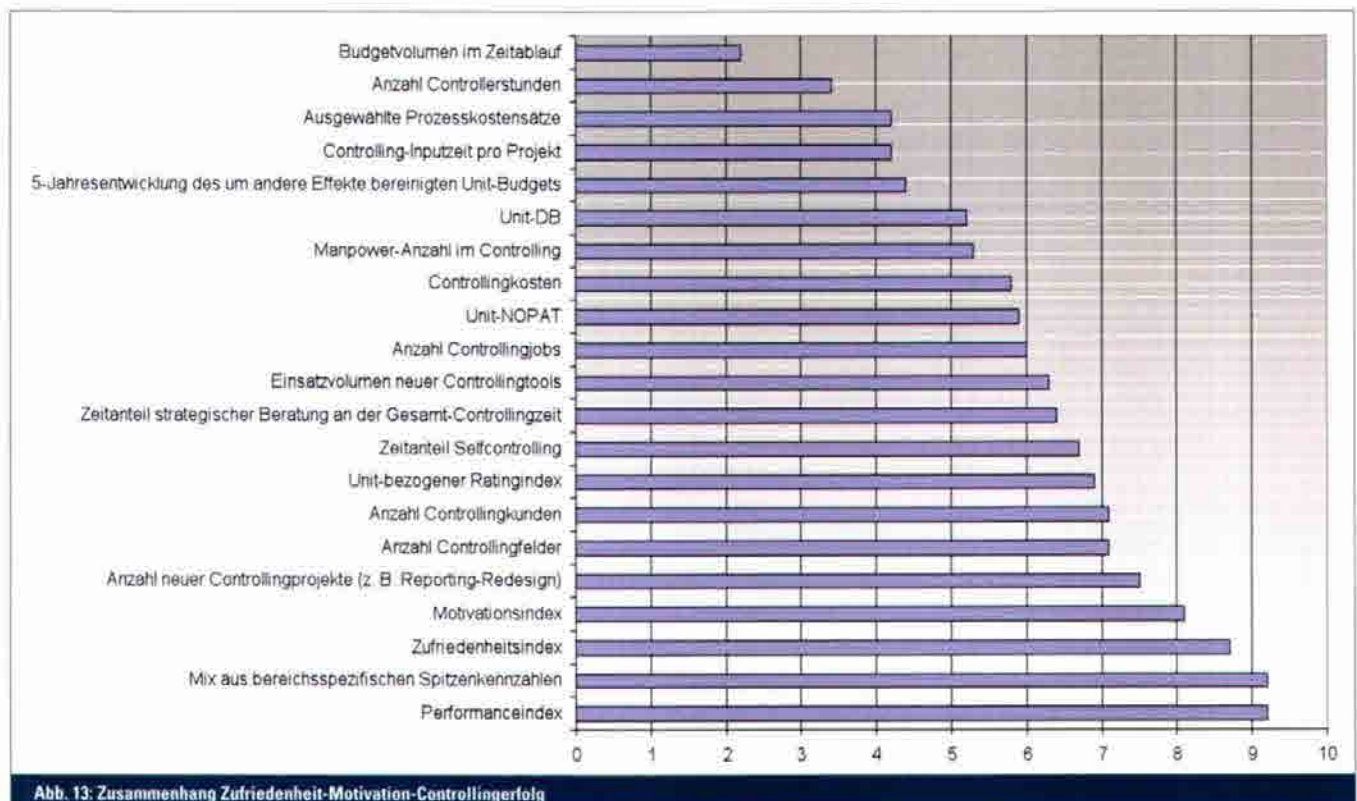


Abb. 13: Zusammenhang Zufriedenheit-Motivation-Controllingerfolg



Entsprechend lassen sich auch Motivations- und Zufriedenheitsindizes generieren. Insgesamt legen wir uns also bewusst nicht fest und lehnen es eher ab, wie der Controlling- und auch der Unternehmenserfolg durch eine einzelne wenige, spitzen-positionierte Kennzahlen zu quantifizieren ist, sondern sehen vielmehr einen zu gewichtenden Mix mehrerer Kennzahlen, also letztlich einen gewogenen, **erst im Zeitvergleich aussagekräftigen Index für den monetären Erfolg als zweckmäßig** an (vgl. die Treiber in Abb. 13, bei denen die mit schlechten Ratingwerten versehenen Items (z. B. „Anzahl eingebrachter Controllingstunden“) wohl kaum in Betracht kommen und in Abb. 13 nur deshalb auftreten, um „abschreckende Beispiele“ zu geben). Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Hier – und damals auch bei McKinsey nicht, denn Wachstum, Rendite und Liquidität lassen sich nicht zu DM addieren – wird kein monetärer Controlling-erfolg in Geldeinheiten ausgewiesen gemäß dem doch meist naiven Motto: „Der Controllingeinsatz in den letzten drei Jahren brachte x € Mehrerfolg!“ Vielmehr sind die aus Abb. 13 auswählbaren und gemäß unserer empirischen Erhebung auch eher branchenindifferenten Treiber lediglich mit dem monetären Erfolg längerfristig korrelierende Einflussgrößen.

Bis hierher gilt das *Socrates'sche* „Ich weiß, dass ich nichts (weiteres) weiß!“ Gleichwohl gelüstet es einige Praktikern immer wieder – die alte und an sich überkommene Vollkostenrechnung ruft hier sirenenhaft-verführerisch! –, Erfolge quantitativ einzelnen Bereichen und Funktionen/Aktivitäten zuzuordnen. Die Befürworter dieser Perspektive nehmen mit dieser Augenwischerei etwas in die Hand, ohne an „Risiken und Nebenwirkungen“ dieses Tools zu denken und tasten sich quasi ins Voodoo-Land vor. So etwas sahen wir durchaus schon in der Praxis, wenn auch eher vereinzelt:

**1. Schritt:** Vereinbarung und Abschätzung, in welchem Umfang bzw. mit welchem Prozentanteil einzelne Unternehmensbereiche zum Erfolg beitragen (z. B. Marketing 7 %, Verwaltung/Overhead 21 %, Controlling 5 % usw.). Dieser Schritt ist zwar reine rechentechnische Willkür und aufgrund der Zurechnungsproblematik bar jeder Aussagekraft. Gleichwohl wird durch den

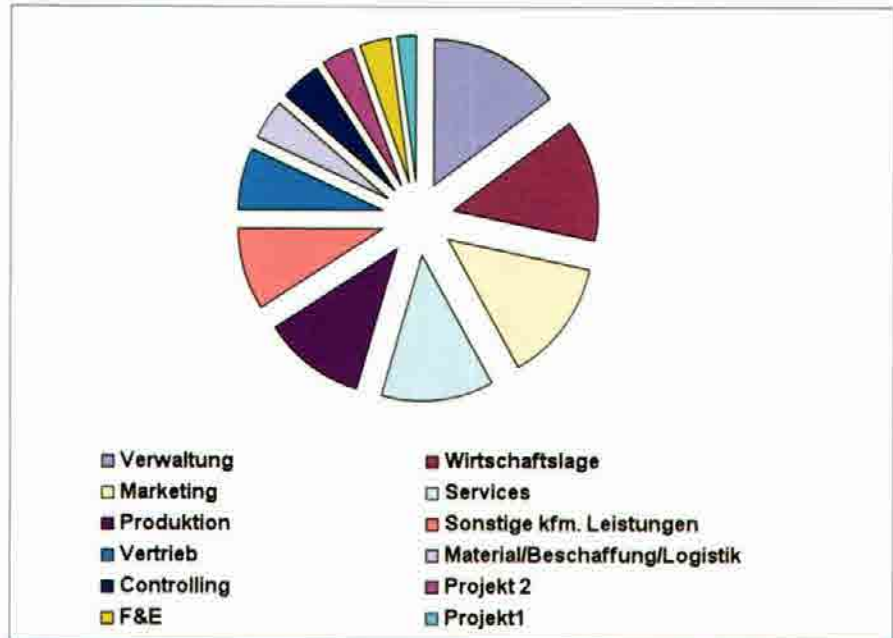


Abb. 14: Wenn auch willkürliche Aufteilung des Unternehmenserfolgs (typisches Beispiel)

Zeitvergleich eine gewisse Interpretationsmöglichkeit geschaffen.

**2. Schritt:** Itemauswahl und Gewichtung (z. B. Controllingzeit mit 23 % Gewicht; man denke hier an Webers Warnung vor dem Mengen- bzw. Zeitinput als Treiber).

**3. Schritt:** Festlegung der Treibung je Item (etwa derart, dass die eingesetzte Controllingzeit den Controlling-erfolg um 12 Indexpunkte oder um 0,5 Prozentpunkte bei der rechentechnischen Verteilung des Erfolgskuchens treibt; oder ganz nach Art eines Hasadeurs: Die Controllingzeit treibt um 14.000 €).

**4. Schritt:** Errechnung des arithmetischen Mittels über alle Treiber, so dass sich dann auf der Basis des in Schritt 1 festgelegten Controllinganteils mit dahinterstehenden Geldwerten rechentechnisch eine Wertveränderung des Erfolgs ergibt.

Wie gesagt, alles eher rechentechnische Spiegelecherei und evtl. nur im long-run zu Ver-

gleichszwecken anzuwenden, wenn man stets und immer gleich einseitig-willkürlich rechnet, so dass „gleich Falsches“ mit „gleich Falschem“ verglichen wird. Dennoch zeigt sich darin deutlich der Praktikerwille, Controlling-erfolg messbar werden zu lassen. Wenn auch auf Nachfrage seitens der Praktiker die Einschränkung kam, das alles **sei eher als Motivationshilfe** denn als ernstzunehmende Analyse zu verstehen, sahen wir durchaus schon Darstellungen nach dem Muster der Abb. 14. Aber wenn das wiederum die Motivation vielleicht hochtreibt, so fördert auch das wieder den Controlling-erfolg – sei's also drum! Immerhin zeigt abschließend Abb. 15, dass die „Ablehnungsfraktion der Controlling-erfolgsquantifizierung“ in Relation zur sonstigen diesbezgl. Parteienlandschaft bei Controllern nur an dritter Stelle, bei Managern sogar nur an fünfter Stelle steht, die Mehrheit also jeweils eine wie auch immer zu konkretisierende Quantifizierung bzw. Messung bevorzugt.

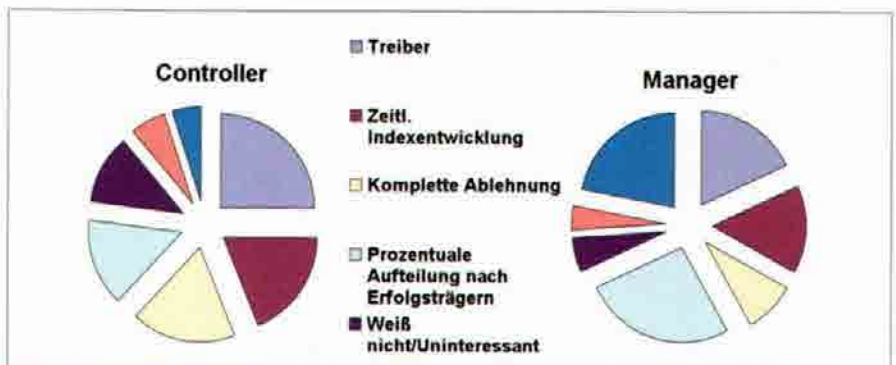


Abb. 15: Controller- und Manager-Durchschnittsmeinung zur Quantifizierung des Controlling-erfolgs

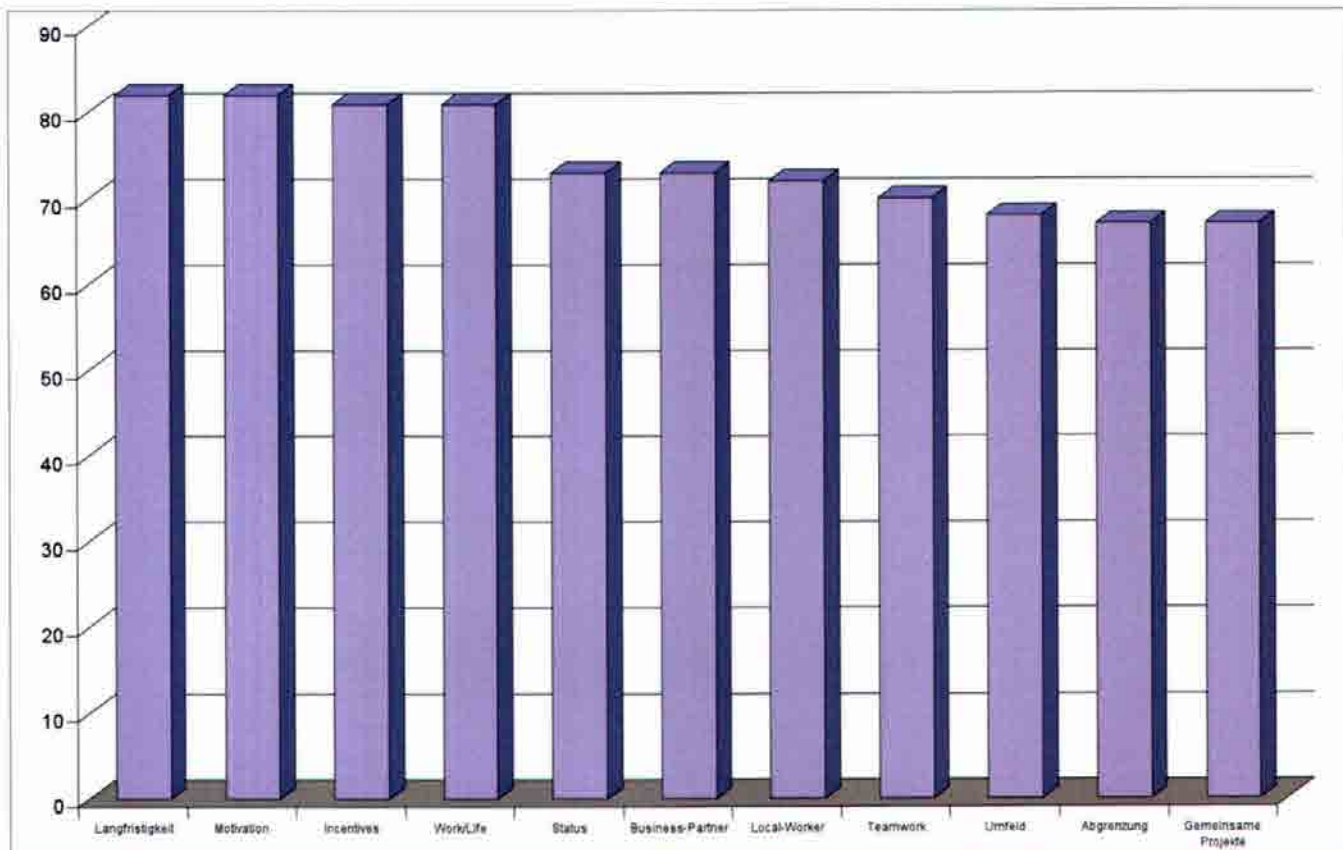


Abb. 16: Statements

### Abschließende Controller-Statements

Insgesamt zeigen sich folgende „elf Zufriedenheitstendenzen“ in Form von Statements auf, die zudem in Abb. 16 noch einmal bzgl. Ihres Zutreffens durch die Controller bewertet wurden (Prozentanteil der zustimmenden Controller).

- Dem Controller ist eher die Langfrist-Zufriedenheit als das „Kurzfrist-Glück“ wichtig.
- Der Controller erkennt oder ahnt zumindest, dass Zufriedenheit über das Kausalglied Motivation letztlich erfolgstreibend wirkt.

Das ist zwar eine uralte qualitative Erkenntnis; hier tritt indes hinzu, dass dieser Zusammenhang auch ansatzweise quantifizierbar ist (vgl. Abb.13).

- Incentives welcher Art auch immer sind eher zweitrangig, evtl. sogar bedeutungslos (Ausnahme: Work/Life-Balance).
- Denn speziell Items aus dem Bereich Work/Life-Balance tragen zur Controllerzufriedenheit bei. Gerade im Beratungsbereich zeigt es sich immer stärker beim Recruiting, dass der Wink namhafter Beratungsunternehmen mit 1.000 € Mehrgehalt junge hochqualifizierte Berufseinsteiger nicht unbedingt anlockt,

wenn sie als Trade-off zumindest mittelfristig dazu eine moderne Nomadenkultur für sich in Kauf nehmen (z. B. bei einem internationalen Beratungsauftrag nächtelanges Kennzahlenberechnen im Hotelzimmer, um dann „vor Ort“ am Wochenende die Minibar des Hotelzimmers zu leeren – um eine den jüngeren CM-Lesern FSK-gerechte Formulierung zu wählen und den Rest der Phantasie zu überlassen ...). Deshalb zeigt Abb. 17 recht eindrucksvoll, dass nur recht wenige Controller (vgl. zum Wechelaspekt auch Witt / Witt 2008a, dort Abb. 16) aus ihrer aktuellen Position zu einem anderen Service- bzw. Beratertyp wechseln würden. Dies gilt selbst dann, wenn man – rein fiktiv betrachtet und daher in Abb. 17 mit \* indiziert – weiterhin für das bekannte, eigene Unternehmen, also mit hinlänglich bekannten Rahmenbedingungen tätig wäre (aber eben als anderer Beratertyp). Die insgesamt ausgeprägte Controllerzufriedenheit ist damit evident! IH ist dabei das In-house-Consulting, EB der Extemberater (vgl. im Detail Witt / Witt 2008a).

- Statussymbole sind eher nachrangig.
- Der Controller ist weit von einer Business-Partnership entfernt, da tendenziell Manager den Controller lieber als – altertüm-

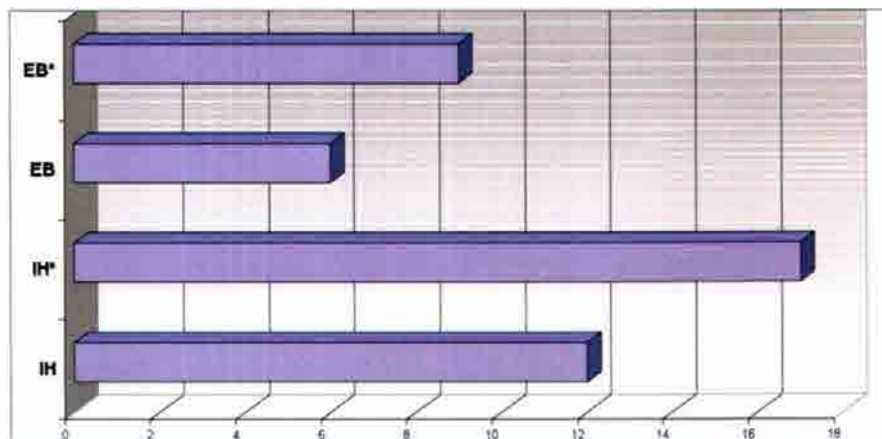


Abb. 17: Controller's Wechelpotential als allgemeiner Zufriedenheitsmaßstab



lichen – Lotsen denn als modern positionierten beratenden Partner sehen. Der typische Manager positioniert sich eher als „Primus inter Pares“, wo bei die Pares (also die Controller) eher die Secundi (= die Zweitrangigen) sind. Oder sogar noch mehr, um mit der Brave New World Huxleys zu sprechen: Der Manager betrachtet sich gern als Alpha und hätte seinen Controller gerne als Beta+ neben/unter sich. Damit aber ist die paritätische Business-Partnership faktisch doch noch um einiges entfernt. Diese ist weder für Manager wichtig, noch trägt sie bei Controllern zur deutlichen Zufriedenheits- und/oder Motivationssteigerung bei.

- Der Controller bevorzugt abgegrenzte Arbeitsbereiche, in denen er sich inhaltlich, aber auch menschlich wohlfühlt. Der Durchschnittscontroller ist insofern kein weltreisender Beraterheld, sondern eher ein „Local-Worker“.
- Der Controller liebt Teamwork, ohne sich dabei zum Leader aufzuschwingen.
- Ein stabiles Umfeld ohne Hysterie ist wichtig, so wie z. B. die inzwischen versachlichte IFRS-Einbindung ins Controlling.
- Der Controller bevorzugt eine gewisse Abgrenzung zum Management, aber auch zum Consulting. Damit ist er relativ konservativ in seiner Selbstpositionierung.
- Allerdings schweißßt gemeinsame komplexe Arbeit zusammen. Schwierige, aber letztendlich dennoch mehr oder weniger erfolg-

reiche beendete Projekte, die insofern über die übliche Tagesarbeit des Controllers hinausgehen und für Konflikte sorgen, binden den Controller empathisch eher und relativ enger an „seine“ Manager. Solche „Leidens-Projekte“ bilden eine gute Zufriedenheitsbasis für andere, darauf aufsetzende „höherwertige“ Zufriedenheitstreiber. Oder mit Bob Dylan: „Strange how people who suffer together have stronger connections than people who are most content!“ Und auch die Erfolgstreibungs-Analyse bekommt von Dylan schnell noch ihr Fett weg: „There's no success like failure and ... failure's no success at all.“

### Literatur

- Bruhn, M.: Kundenerwartungen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2000, 1031-1054
- Kluge, J. et al.: Wachstum durch Verzicht. Stuttgart 1994 (inzwischen im Redline-Verlag, Heidelberg 2006, in der Reihe McKinsey-Classics revitalisiert)
- König, S. / Rehling, M. / Breisig, Th.: „Wie messbar ist Mitarbeiterzufriedenheit? Die Mitbestimmung, 12/2003, 1-3
- Rommel, G. et al.: Einfach überlegen. Stuttgart 1993 (inzwischen im Redline-Verlag, Heidelberg 2006, in der Reihe McKinsey-Classics revitalisiert)
- Rommel, G. et al.: Qualität gewinnt. Stutt. 1995
- Witt, F.-J.: Marketing für innerbetriebliche Leistungen. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, 162-175
- Witt, F.-J.: Gegenseitige Einschätzung von Managern und Controllern. Kostenrechnungspraxis 1989, 127-130
- Witt, F.-J.: Controlling-Typologien. Controller Magazin 2003, 41-46
- Witt, F.-J. / Witt, K.: Controllerperformance. Controller Magazin 1991, 43-46
- Witt, F.-J. / Witt, K.: Was wirkt wirklich in Controller's Toolset?. Controller Magazin 2007, 462-466
- Witt, F.-J. / Witt, K.: Controllerkompetenz: Bildung und Erfolg. Manuskript 2008 (eingereicht u. zugesagt fürs Controller Magazin, erscheint vermutlich 2009)
- Witt, F.-J. / Witt, K.: Controller's Wettbewerb. Noch internes Manuskript 2008a
- Wunderer, R.: Beurteilung des Modells der europäischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement (EFQM) und dessen Weiterentwicklung zu einem umfassenden Business Excellence-Modell. Boutellier, R. / Masing, W. (Hrsg.), Qualitätsmanagement an der Schwelle zum 21. Jahrhundert – Festschrift für H. D. Seghezzi. München / Wien 1998, 53-67
- Wunderer, R. / Jaritz, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung für das Personalmanagement. 4. Aufl., Köln 2007

## PROJEKTUNTERSTÜTZUNG IM FINANCE UND CONTROLLING

- IFRS/US-GAAP
- Forderungsmanagement
- Compliance/Riskmanagement
- Einführung ERP-Systeme oder
- Cash-Management

Ergänzen Sie Ihr Projekt-Team durch  
TreuenFels Interim Experten.  
Sprechen Sie uns an, wir sind für Sie da!

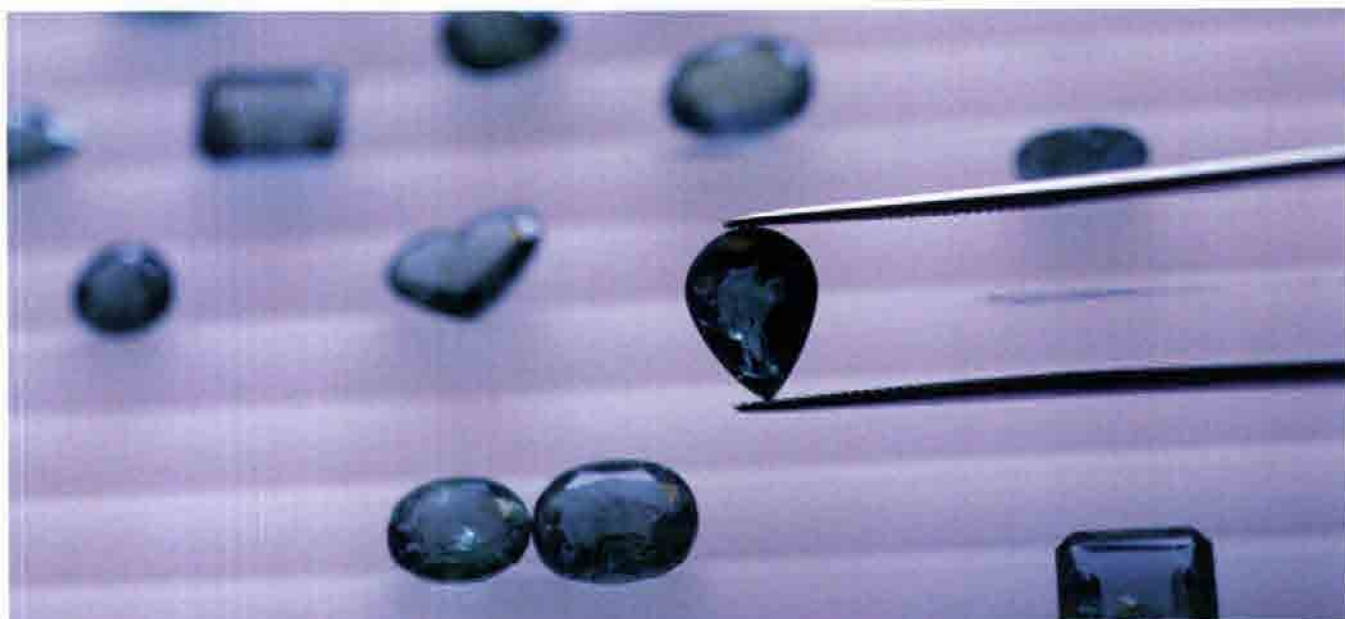


## TREUENFELS

Finance & Controlling Careers

HAMBURG ■ FRANKFURT ■ BERLIN  
DÜSSELDORF ■ STUTTGART ■ MÜNCHEN

info@treuenfels.com | www.treuenfels.com



23

32

33

A

S

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

# Prozesskennzahlen zur Unternehmenssteuerung in der praktischen Anwendung

## Kleine Zahlen - Ganz Groß

von Gerhard Unger, Berlin

(H12065908)

Jeder Controller kennt das: Egal ob Ergebnis- oder Kostencontrolling, jeder fühlt sich sicher im Umgang mit dem ihm bekannten Zahlenwerk, sei es Eigenkapitalverzinsung oder Stückkostenkennzahlen. **Es gibt nichts, was einen richtigen Controller aus der Ruhe bringen würde.**

Doch in letzter Zeit gibt es **neuere Disziplinen in Service- oder Finanzunternehmen**, bei denen sich die sonst souveränen Controller-Kollegen sehr zurückhalten. Eine neue Spezies Manager kommt auf sie zu und verlangt, althergebrachte Steuerungskennzahlen zu überdenken und sich auf andere, bisher als eher unwichtig angesehene Zahlen einzulassen.

Getrieben durch die Globalisierung und die fortwährende Notwendigkeit, die Effizienz zu verbessern, beschäftigen sich so genannte Prozessexperten damit, Prinzipien, die in der Produktion gang und gäbe sind, auf die Dienstleistungsindustrie zu übertragen.

Da ist von **Operational Performance Indicators (OPIs)** die Rede und es wird versucht zu verstehen, was sich dahinter wohl verbergen mag, was daran so neu sei und was damit eigentlich bezweckt werden sollte. Oft endet das in einer "was-sollen-wir-denn-damit?" oder einer „haben-wir-nicht-schon-genug-Kennzahlen?“ Reaktion. Dies ist verständlich und nachvollziehbar. Insbesondere, wenn man sich von der Vielzahl der Informationen, die für die Steuerung notwendig sind, auf die wichtigsten konzentrieren muss. Wie kann es sein, dass jetzt Zahlen für die Unternehmenssteuerung wichtig sein sollen, die keine Finanzkennzahlen sind und bisher immer dem operativ arbeitenden „Blue-Collar“ Kollegen zugeordnet wurden?

Es kann nicht sein, was nicht sein soll. Genau diese Reaktion gab es auch bei der **Einführung von Prozesskennzahlen bei der Daimler Financial Services AG** mit ihren über 40 Ländergesellschaften. Ein gewaltiges Stück des steinigen Weges zu diesem Ziel wurde zurück-

gelegt. Doch eine große Wegstrecke steht noch bevor, mit vielen Brocken, die aus dem Weg zu räumen sind.

### Die Herausforderungen sind allseits bekannt

Bei Daimler Financial Services AG wurden Kennzahlen immer als ein wesentlicher Aspekt bei der Verbesserung der Prozesse verstanden. Gemäß dem Vorsatz "you can't improve what you don't measure" stellten sich bei der **Einführung von Operational Performance Indicators** insbesondere drei Fragen:

- Welche OPis sind aus der Vielzahl der möglichen Kennzahlen diejenigen, mit denen die Effizienz der Prozesse **unter pragmatischen Gesichtspunkten** am besten bestimmt werden kann?
- Wie kann eine **Vergleichbarkeit der Zahlen** zwischen den dezentral geführten Marktein-



heiten in allen Regionen der Welt gewährleistet werden, um die Besten zu identifizieren, an denen sich der Rest ausrichten kann?

- Wie wird sichergestellt, dass die Zahlen **sowohl in den Ländereinheiten als auch auf Unternehmensebene akzeptiert** und verfügbar sind **und gleichzeitig nachhaltig** in die Steuerung des Gesamtunternehmens integriert werden?

Die Theorie ist einfach, straight-forward und vielfach beschrieben. Dennoch ist aus vielen Gesprächen der damit beauftragten Prozessmanager herauszuhören, dass alle mit der gestellten Aufgabe zu kämpfen haben. Einen Königsweg scheint es nicht zu geben und viele versuchen, durch „Trial-and-Error“ Vorgehensweisen voranzukommen.

### Auf dem Weg zum Prozesshaus

Daimler Financial Services AG hatte schon vor 5 Jahren die Zeichen der Zeit erkannt und sich der Verbesserung der Prozesseffizienz verschrieben. Die Hauptbetrachtungsfelder waren dabei insbesondere die Antrags- und Verwaltungsprozesse bei der Fahrzeugfinanzierung, dem Fahrzeugleasing, dem Flottenmanagement und kredit- und fahrzeugbezogenen Versicherungen. Dazu wurde ein eigener Bereich geschaffen, der speziell damit betraut wurde. Er sollte zuerst eine Basis für das Prozessmanagement schaffen und diese dann in die Ländergesellschaften ausrollen.

Im Nachhinein bestand die wichtigste Entscheidung darin, sehr **ehrgeizige Mitarbeiter mit operativer Erfahrung im Geschäft vor Ort für diese Aufgabe zu akquirieren**. Sehr schnell wurde aus der ursprünglichen Notwendigkeit, im Unternehmen Abnehmer für die angebotenen internen Dienstleistungen zu suchen, ein Engpass, alle Wünsche der lokalen Gesellschaften befriedigen zu können.

Überall wurde die methodische und technische Basis geschaffen und sukzessive damit begonnen, die Ist-Situation der Prozessabläufe aufzunehmen. **Einen maßgeblichen Baustein bildete die Prozessstruktur**, die bei Daimler Financial Services **als Prozesshaus bezeichnet** wurde. Damit war neben der technischen Infra-

struktur auch erstmals eine länderübergreifende, von der Aufbauorganisation unabhängige Prozessstruktur geschaffen, die den Ansatzpunkt für eine spätere Leistungsmessung bildete. Eine Landesgesellschaft nach der anderen wurde abgearbeitet, bis die Prozesssituation flächendeckend dokumentiert war.

Jetzt war es an der Zeit von der puren Aufnahme des Ist-Zustandes in den Soll-Modus zu kommen. Dazu mussten die bestehenden Abläufe gemäß der Prozesshausstruktur hinsichtlich ihrer Effizienz beurteilt werden, **um die besseren von den weniger gut arbeitenden Organisationseinheiten zu separieren**. Dies geschah in Anlehnung an die zur Gründung des Bereiches aufgestellte „Roadmap“.

### Pragmatische OPI Auswahl

An Vorschlägen aus den operativen Einheiten für Kennzahlen mangelte es nicht. Ebenso wurden weitere externe Quellen durchsucht und die Liste der Kennzahlen erweitert. Zwei Dinge wurden sehr schnell offensichtlich:

- Viele Vorschläge bezogen sich auf bereits bekannte Ergebnis- oder Leistungskennzahlen. Mit der Aufgabe, **spezifische Prozesskennzahlen vorzuschlagen**, taten sich viele Kollegen schwer.
- Noch schwieriger war es, aus dem großen Fundus **die wichtigsten Kennzahlen** herauszufinden und sich auf diese zu einigen.

Verbesserungen wurden über Projekte getrieben, die Erfahrungen daraus zusammengetragen und mit dem bereits gesammelten theoretischen Grundwissen abgeglichen. Auf dieser Basis wurden aus den vielen Kennzahlen diejenigen selektiert, die für die Ländergesellschaften praktikabel erschienen. Sie waren verständlich, mit vertretbarem Aufwand ermittelbar und im Grundsatz bei Schwestergesellschaften in gleicher Art und Weise vorzufinden – also vergleichbar.

**Vergleichbarkeit** ist bei herkömmlichen Finanzkennzahlen wie der Eigenkapitalrendite, der Penetrationsrate für Fahrzeugfinanzierung oder bei Deckungsbeiträgen gang und gäbe. Warum tut man sich sehr viel schwerer, Kennzahlen wie die „**Turn-around-Time**“ für **Kreditgenehmigungen** oder die Anzahl von verwalteten Verträgen pro eingesetzten Mitarbeiter zu verstehen und diese dann als Steuerungsinstrument für Prozesseffizienzen gezielt einzusetzen? Die Suche nach dem Schlüssel ins Reich der Prozesseffizienz kennzahlen als Teil der Unternehmenssteuerung in der Balanced Scorecard begann.

### Die erste Kennzahl als Speerspitze

Mit dieser Erkenntnis im Hinterkopf war es von größerer Bedeutung, zunächst einmal eine wichtige Prozesskennzahl im Unternehmensverband und innerhalb der Unternehmensspitze transparent zu machen und deren

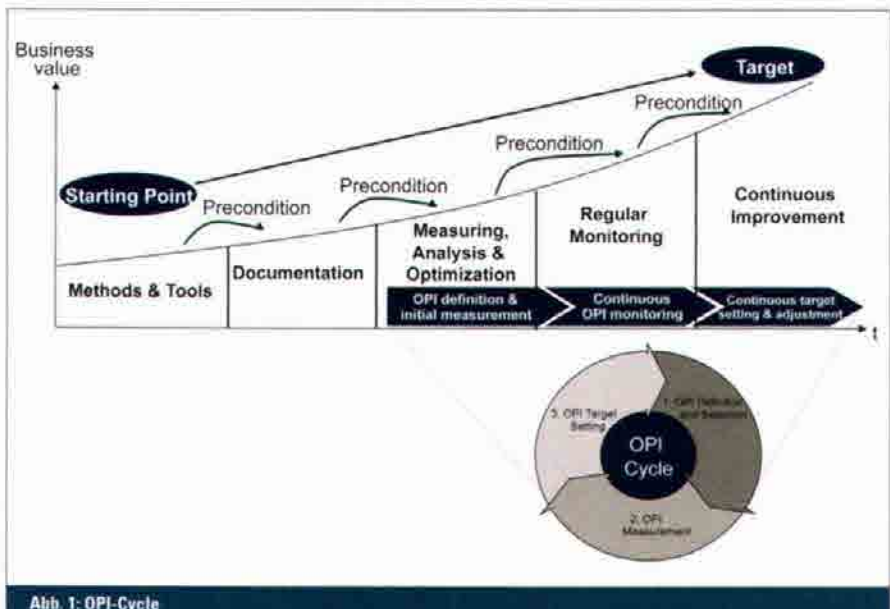


Abb. 1: OPI-Cycle

Hebelwirkung aufzuzeigen. In der Automobilindustrie ist eine Kennzahl, **welche die Zeit in Stunden angibt, die für die Produktion eines Fahrzeuges benötigt wird**, etabliert. Sie dient **als Benchmark** und ist bei den automobilen Herstellern weitestgehend akzeptiert.

Im Fahrzeugfinanzierungsgeschäft kommt es u. a. darauf an, **dem potentiellen Kunden möglichst schnell eine Rückmeldung zu seinem Kreditwunsch zu geben** (vgl. Abb. 2). Wenn das gelingt, spricht das nicht nur für eine deutlich größere Kundenzufriedenheit beim Vertragsabschluss, sondern hat meist auch positive Auswirkungen auf die eingesetzten Kapazitäten und damit auch auf die Kosten einer Gesellschaft. Da in diesem Prozessbereich typischerweise ein Großteil der für die Serviceindustrie typischen Mitarbeiterkapazitäten eingesetzt sind, machen sich prozessuale Verbesserungen dort am deutlichsten bemerkbar.

Die Kennzahl eignete sich auch insbesondere deshalb, **weil jeder sich sofort etwas unter „langes Warten“ vorstellen** und das mit Verbesserungspotential assoziieren konnte. Es gibt auch nicht wirklich einen Grund, weshalb Kunden in Südafrika auf dieselbe Leistung länger warten sollten als Kunden in China oder Australien. Diese Überlegung war auch für die

Unternehmensspitze leicht nachzuvollziehen und mit einfachen Zahlenbeispielen aus der Gegenwart zu belegen.

### Weitere Standards setzen

Ein Anfang war gemacht. Jetzt war es an der Zeit, sich um mehr grundsätzliche Festlegungen zu kümmern. Dazu zählte die Ausweitung von ausgesuchten OPIs auf andere Prozessbereiche, die weitere Feinabstimmung mit den Fachkollegen weltweit und ein Festhalten von eindeutigen Definitionen, die für jeden einsehbar und leicht verfügbar waren. Dazu wurde ein **Handbuch erstellt, das sich mit den wichtigsten Fragen rund um die Prozesskennzahlen auseinandersetzt**. Das „OPI-Manual“ war geboren.

Das bisher Gelernte wurde in eine standardisierte Form gebracht. Um für die Gesellschaften und das Gesamtunternehmen nutzbringend zu sein, mussten drei Bestandteile adressiert werden:

- Eine Definition in Gleichungsform inklusive einer Erklärung der Gleichungsbestandteile und dem Sinn und Zweck der Prozesskennzahl.
- Wichtige praktische Hinweise, wo bzw. in welchen IT-Applikationen typischerweise in

einem lokalen Umfeld die Daten zu finden sind und wie mit Sonderfällen umzugehen ist.

- Einer Darstellung von Zielgrößen, um die Lücke zwischenzeitigem Leistungsniveau transparent zu machen und den Anreiz für Verbesserungen zu schaffen.

Nachdem die inhaltlichen Fragen geklärt und die OPI Vorschläge mit einer Auswahl von betroffenen Kollegen abgestimmt waren, mussten die Ergebnisse **an alle Ländergesellschaften kommuniziert** werden. In Zeiten von Internet und Intranet ist es zweckmäßiger, die verfügbaren Medien zu nutzen, um solche Arbeitsergebnisse in einem Pull Approach zur Verfügung zu stellen. Unterstützt wurde das durch eine Push-Kommunikationsoffensive, welche die Ländergesellschaften aufforderte, die erarbeiteten Prozesskennzahlen fortan zu nutzen.

Auch wenn durch die dezentrale Organisation der Auslandsgesellschaften die Unterschiede in der Nutzung von OPIs anfangs noch sehr groß waren, war nach kurzer Zeit spürbar, wie diese Unterschiede Stück für Stück weniger wurden. Die Tür hatte sich einen Spalt weit geöffnet.

### Nachhaltigkeit schaffen

Jetzt sollte die Tür nicht wieder ins Schloss fallen. Von den projektgetriebenen ad-hoc Mes-

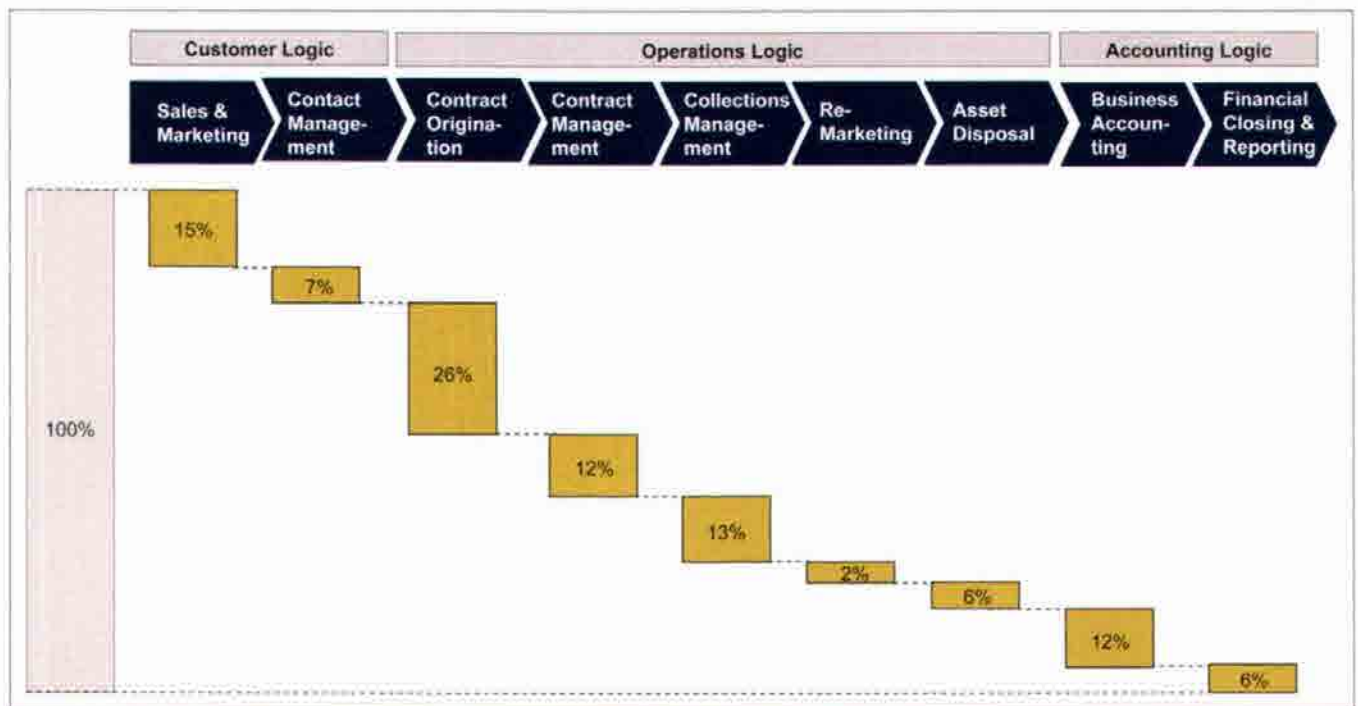


Abb. 2: Fahrzeugfinanzierungsprozess



sungen und individuellen Quervergleichen musste sichergestellt werden, dass die **Kennzahlen in das Regelreporting des Controlling integriert** werden. Hierzu fanden diverse Gespräche zwischen den Prozessexperten und den für die Datensammlung, -aufbereitung und -präsentation verantwortlichen Kollegen statt. Zu Beginn prallten zwei Welten aufeinander (vgl. Abb. 3). Die traditionellen Kennzahlen orientierten sich an rechtlich selbständigen Unternehmenseinheiten oder der Aufbauorganisation innerhalb einer rechtlich selbständigen Organisation.

Teilweise konnten bereits erhobene Zahlen, wie Penetrationsstückzahlen oder Anzahl Neuverträge mitgenutzt werden. Diesbezüglich war ein Mehraufwand nicht notwendig und Vorhandenes konnte einfach integriert werden. Anders sah es bei Zahlen zum Personalbestand aus. Hier klaffte eine Lücke zu den Kapazitätsgrößen aus der Prozessbetrachtung. Eine **Überleitungsrechnung musste entwickelt werden**, um die vorhandenen Mitarbeiterzahlen auf einfache Art und Weise in Kapazitäten überzuleiten (vgl. Abb. 4).

Bei neueren, zeitbezogenen Kennzahlen oder z.B. bei Konvertierungsraten von Kreditanträgen zu –verträgen musste **das bisherige Monatsreporting leicht angepasst** werden. Um die Akzeptanz sowohl bei den Ländergesellschaften, welche die Daten zu liefern hatten, als auch beim Controlling sicherzustellen, waren Kompromisse erforderlich. Hierbei war wiederum weniger mehr. Teilweise wurden Übergangsszenarien eingeführt, um sich langsam an die Lösung heranzutasten und keine der beteiligten Parteien zu überfordern.

Um den Aufwand für die Erhebung der Daten in vertretbarem Umfang zu halten, wurde die Periodizität auf quartalsmäßig bzw. halbjährlich festgelegt. Dies geschah in Absprache mit den Entscheidungsgremien der Unternehmung. Der Fuß war in der Tür.

### Zeit für Verbesserungen

Jetzt kam die Zeit, aus den Erkenntnissen und der geschaffenen Transparenz zu lernen und diese in Aktionen zur Prozesseffizienz umzusetzen. Es war für die Ländergesellschaften nicht

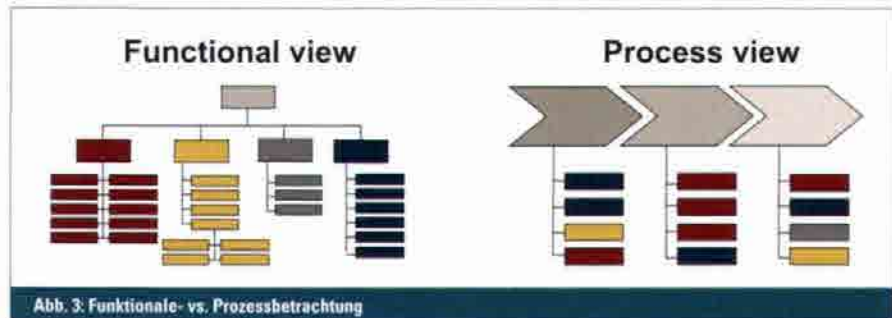


Abb. 3: Funktionale- vs. Prozessbetrachtung

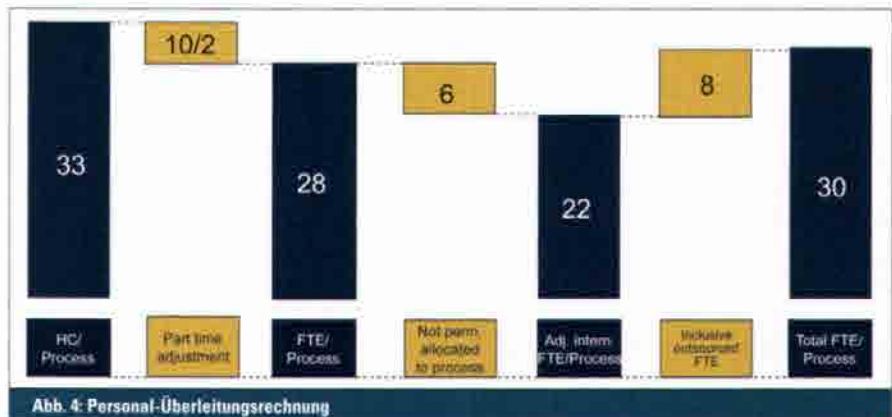


Abb. 4: Personal-Überleitungsrechnung

### Autor



#### Gerhard Unger

Ist Abteilungsleiter im Bereich Business Processes & Projects bei Daimler Financial Services AG, Berlin. Er ist u. a. für die Einführung und Verbreitung von Prozesskennzahlen verantwortlich. Seine Erfahrung bezieht er sowohl aus IT-technischen als auch aus verschiedenen operativen Verantwortungen beim Aufbau einer Auslandsgesellschaft sowie der Unternehmensberatung.

mehr so einfach, auf die notwendige Unterschiedlichkeit zu verweisen und damit keine Verbesserungen der Prozessperformance durchführen zu müssen. Gleichzeitig war **sehr viel deutlicher erkennbar, welche Gesellschaft in ausgesuchten Prozessbereichen tatsächlich und nachweisbar effizienter arbeitet** als andere. Zuvor gab es unzählige Ideen, die alle als „best-practice“ gepriesen wurde. Solange keine Vergleichbarkeit durch nachvollziehbare Zahlen gegeben war, war ein fokussiertes Vorgehen gar nicht möglich.

Mit den vorliegenden Ergebnissen konnte jetzt auch gezielt danach gesucht werden, was dann die Gründe für diese effizienten Prozesskennzahlen waren. Die „Role-Models“ waren definiert, jetzt musste nur noch überlegt werden, wie die Prinzipien auf andere Unternehmens-

teile übertragen werden konnten. Der Beweis, dass es funktioniert, war ja schon gegeben. Die Tür war jetzt sperrangelweit offen.

### Messen, vergleichen, neue Ziele setzen und verbessern

Daimler Financial Services befindet sich derzeit in einer der immer wiederkehrenden Schleifen des OPI Zyklus: Immer neue wichtige Prozesskennzahlen werden sukzessive aufgenommen, in der Praxis validiert, je nach Relevanz als Kennzahl in die Unternehmenssteuerung mit aufgenommen, als operative Messzahl genutzt oder auch wieder verworfen. Projektbasierte Kennzahlen werden in ein reguläres Monitoring überführt – mit Berichtsperioden abhängig vom Erhebungsaufwand.



CURRENTLY REPORTED OPIS

Credit Turnaround Time Ratio

3.3.1.6 Credit Turnaround Time Ratio

3.3.1.6.0.1 Common definition

Common explanation

**Number of applications decided within target Credit Turnaround Time/  
Number of applications received**

The number of applications decided within target Credit Turnaround Time represents the total number of applications where a credit decision has been taken within the agreed target credit turnaround time during the measurement period.

The number of applications received includes all applications received by whatever means of communication (POS, fax, email, telephone, etc.) during the measurement period.

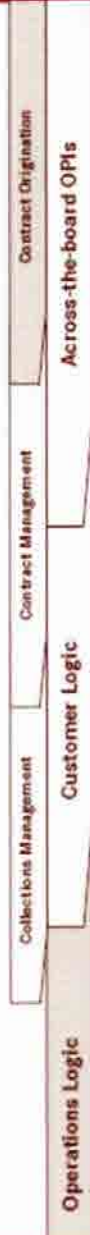
Credit Turnaround Time is the elapsed time between the receipt of a complete proposal by DFS (3) and the point in time the final credit decision is communicated to the applicant (possibly via dealer, representative or Finance & Insurance Manager (F&I)) (4).

The Credit Turnaround Time is part of the Response Time, which is defined as the elapsed time between the moment a finance quote is accepted by the applicant (2) and the point in time the final credit decision is received by the applicant (5) (for further details please see figure 25).

The difference between Credit Turnaround Time and Response Time must be understood as idle time (e.g. proposal forgotten, lying around) and/or communication time (e.g. mail, Fax, Intranet or POS; communication break-downs may make decisive differences). The applicant is neither aware of, nor interested in any communication delays between the DFS and himself.

Response Time is of ultimate interest to the applicant and consequently to DFS because it is the perceived customer experience and influences satisfaction. Pragmatic considerations suggest focusing on the Credit Turnaround Time. These are:

- missing accessibility to third party data
- tentative negligible communication times via Intranet, POS or Fax.



Übertragung der Mess- und Verbesserungstechniken deutlich schwieriger. Darüber hinaus reduzieren sich selbst komplexe Produktionsprozesse in der Fahrzeugindustrie auf weltweit wenige Produktionsstandorte, die Kernleistungsprozesse in der Finanzierungssparte sind traditionell noch immer auf viele Standorte verteilt. Lediglich die unterstützenden Prozessgruppen wurden in der näheren Vergangenheit vereinheitlicht, zentralisiert und gegebenenfalls ausgelagert.

Die Einführung von Prozesseffizienz Kennzahlen bei der Fahrzeugfinanzierung bedeutet im Grunde eine **Ergänzung der traditionellen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen**. Dass diese Zahlen frühzeitig Effizienzprobleme identifizieren, die sich zeitversetzt erst viel später in Kostennachteilen oder Kundenzufriedenheitsproblemen widerspiegeln, ist eine Erkenntnis, die noch nicht ins Bewusstsein vieler Führungskräfte

Abb. 5: Beispiel OPI-Manuel

**Alles folgt dem hier aufgezeigten Schema:** zuerst pragmatisch zu messen, die Ergebnisse in eine definitorische Form gießen, die eine Vergleichbarkeit erlaubt und diese Vergleichbarkeit dann auch herbeiführen und transparent machen. Aus dieser Transparenz leiten sich dann Ziele von den performanteren Unternehmensteilen ab, wobei die Gründe dafür direkt in die Verbesserungsaktionen einfließen.

Im Ansatz ist dies genau das, was eine Kultur der „Continuous Improvements“ ausmacht. Wo vor einigen Jahren der beschwerliche Weg

seinen Anfang nahm, sind seit geraumer Zeit die ersten Früchte erkennbar. In anderen Worten, die Tür ist arretiert.

**Fazit**

In der Theorie ist alles klar. Auch in der Praxis zeigt sich, dass Prozessverbesserungen in der Serviceindustrie analog der in der Produktion verwendeten Prinzipien funktionieren. Die größere Abstraktheit der Prozesse und die tendenzielle weit geringere Standardisierung der einzelnen Prozessschritte machen eine 1:1-

vorgedungen ist. Ebenso der Fakt, dass sie – so klein solche Verhältniszahlen auch sein mögen – große Hebelkräfte entwickeln können, erschließt sich vielen Controllern noch nicht wirklich.

**Exkurs**

Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht, in welcher Art und Weise ein Operational Performance Indicator in dem OPI Manual festgehalten wurde (siehe Abb. 5).



## Dealer Business

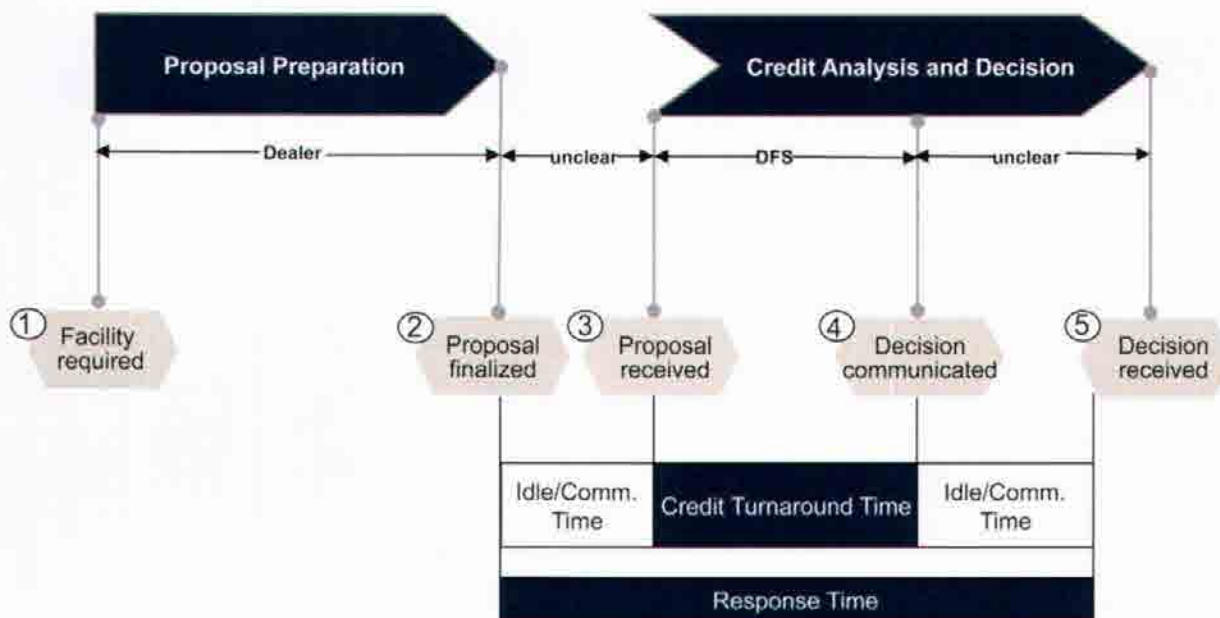


Abb. 6: Credit Turnaround-Time

Neben einer offensichtlich erhöhten Kundenzufriedenheit können die gewonnenen Zeitanteile in Summe für eine effizientere Nutzung der eingesetzten Kapazitäten gewonnen werden. Geht man beispielsweise davon aus, dass sich eine Verbesserung der Turnaround-Time (vgl. Abb. 6) von durchschnittlich 25 min. auf 15 min. pro eingesetzter Kapazität pro Tag erreichen lässt, bedeutet dies bei angenommenen durchschnittlichen 18 Kreditanträgen pro Mitarbeiter pro Tag, eine Zeitersparnis von 3 Stunden pro Kapazität pro Tag. (25-15\*18/60 = 37,5 Stunden Wochenarbeitszeit und Vollauslastung unterstellt). Dieser Produktivitätsgewinn lässt sich in erhöhte Kreditantragsbearbeitung bei gleich bleibender Kapazität investieren.

Alternativ kann die Zeitersparnis – in Abhängigkeit von der Gesamtkapazität des Unternehmens – auch in Kostensenkungsmaßnahmen überführt werden. Bei angenommenen 5 Mitarbeitern, die diesen Prozess ausführen, könnten – bei gleich bleibenden Kreditanträgen – zwei Kapazitäten eingespart bzw. anderweitig eingesetzt werden. Unterstellt man ein stark wachsendes Unternehmen, wären die vorhandenen Mitarbeiter in der Lage, anstatt der derzeitigen 18 Kreditanträge pro Tag im Schnitt fast doppelt so viel, also etwa 30 Kreditanträge pro Tag pro Mitarbeiter abzuwickeln.

Auf Basis eines  $\emptyset$  Stundensatzes pro Mitarbeiter lassen sich die zu erwartenden Einsparungspotentiale bzw. Verminderung durch Zusatzkosten hochrechnen. Im Endeffekt werden prozessbezogene Stückkosten optimiert, getrieben durch das Bestreben nach besserer Kundenzufriedenheit. Dieses Beispiel zeigt, dass Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig durch mehr Aufwand bzw. Kosten erkauft werden muss, sondern allein aus Prozessverbesserungen resultieren kann. ■



Sie wollen Beruf und praxisorientierte Weiterbildung? Wir bieten für engagierte Führungskräfte aus der Wirtschaft berufsbegleitend und praxisnah gemeinsam mit der Universität Innsbruck im Frühjahr 2009 den

### UNIVERSITÄTSLEHRGANG FÜR CONTROLLING

Mit Informationen erfolgreich führen und steuern

**Beginn:** 20. März 2009

**Dauer:** 3 Semester, berufsbegleitend

**Abschluss:** akademische/r Controller/in

**Wissenschaftliche Leitung:**

Univ.-Prof. Dr. Dr.h.c. Ekkehard Kappler

SCHLOSS HOFEN  
Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung  
Hoferstraße 26, A-6911 Lochau  
T +43(0)5574/4930-143 F +43(0)5574/4930-22  
info@schlosshofen.at | www.schlosshofen.at



04

26

39

A

S

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

## Unternehmensübergreifende Geschäftsprozessmodellierung

### Logistische Nutzenaspekte von Rationalisierungspotentialen aus Sicht des Geschäftsprozessmanagement

von Andreas Pescholl, Magdeburg

(H12065909)

Mit der fortschreitenden Entwicklung des Electronic Business bilden sich neben den klassischen Geschäftsmodellen immer mehr Interorganisationsmodelle heraus, die die traditionellen Unternehmensmodelle mit denen der Electronic Information ergänzen. Hier steht der Zugriff auf die überbetrieblichen Prozessinformationen im Vordergrund. Die zielgerichtete Verarbeitung von elektronischen Prozessinformationen ist eine Grundvoraussetzung zur effektiven und effizienten Geschäftsorganisation im Unternehmen.

Für die innovative Geschäftsprozessgestaltung und die Einbindung von unternehmensübergreifenden Informationen und Diensten wird hier das Beispiel „SHK-Unternehmensmodell (Sanitär-Heizung-Klima)“ vorgestellt. Es soll sowohl helfen bei der Analyse bestehender Systeme, als auch bei der Auswahl und der Gestaltung neuer Lösungen.

#### Unternehmensstrategie im Wandel

In der Gegenwart, in der die Unternehmensgrenzen ihre „klassische“ restriktive Bedeutung als Grenze verloren haben, sind **Unternehmen zunehmend auf Interaktion und Kooperation mit anderen Unternehmen außerhalb ihrer traditionellen Grenzen angewiesen**. Der effiziente unternehmensübergreifende Austausch von Gütern, Dienstleistungen und Wissen entlang der Wertschöpfungskette sowie die gemeinsame Erstellung von Leistungen stehen daher zunehmend im Zentrum betrieblicher Optimierungsbestrebungen. Analytisch lässt sich feststellen, dass bisher der Schwerpunkt auf die Optimierung der Prozesse des Einkaufs, des Vertriebes und der Logistik lag. Zur Bewältigung dispositiver, logistischer sowie betriebswirtschaftlicher Problemstellungen **wurden in der Vergangenheit daher immer**

**komplexere IT-Strukturen geschaffen**. So ist es nicht verwunderlich, dass die Strategie zur Bewältigung betriebswirtschaftlicher Probleme als Gesamtkomplex vorherrscht. Zukünftige Informationssysteme sollten nicht nur helfen, die komplexen Aufgaben von heute zu bewältigen, sondern auch neue Erfahrungen und Trends in der überbetrieblichen Kommunikation als Ansatzpunkt für eine strategische Softwareentwicklung zu integrieren.

#### Unternehmensgestaltung aus logistischen Blickwinkeln

Als zentrale Gestaltungsaufgabe und Herausforderung wird die Integration des Logistikmanagementsystems gesehen, um eine nur lose Kopplung weitgehend zu vermeiden. Welches Interaktionsmodell für die Versorgungskette als Prinzip ausgewählt wird, hängt von der Unter-



nehmensstrategie und der Vision ab. Enge unternehmensübergreifende Kooperation zwischen den Unternehmen ist daher ein Minimumprinzip, um Verzögerungen in der Wertschöpfungskette zu vermeiden.

Daraus entstehen folgende Ansprüche:

- Klären der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Unternehmen (strategische Ziele, Ressourcen, operative Ziele, wichtige und kritische Prozesszustände im Zeitablauf).
- Sicherstellen der Daten- bzw. Informationsqualität (Plankapazitäten, Plandurchlauf- bzw. Planprozesszeitbudgets, Planmengen, Abweichungsinformationen usw.).
- Geeignete Prinzipien und Methoden der Informationsbereitstellung definieren (Zieländerungen, Prozesse und Prozesszustandsänderungen durch voraussetzende Informationen ankündigen).
- Doppel- und Mehrfachfunktionen vermeiden. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit zwischen Subsystemen als auch für die vertikale Organisation von Prozessen in einzelnen Subsystemen (Verzicht auf zuviel Hierarchiestufen).
- Prozesse bzw. Prozessketten gesamt betrachten.

Die aufgezeigten logistischen und strategischen Anforderungen müssen ihren Niederschlag in der Unternehmensarchitektur finden und in der einzusetzenden Informationstechnik. Die Technik bietet zwar nahezu uneingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten, aber diese sind wechselseitig nur in Verbindung mit klaren Forderungen aus betriebswirtschaftlicher und organisatorischer Sicht sinnvoll.

Im Einzelnen gilt:

- Bei allen Anforderungen prüfen, ob Standardsoftware einsetzbar ist. Standardsoftware ist aus Kosten- und Wartungsgründen der Eigenentwicklung vorzuziehen.
- Datenmodelle sind in den Mittelpunkt aller Gestaltungsaufgaben zu stellen. Der Zusammenhang zu den betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionen ergibt sich aus der Abbildung der Entitäten und in der Zusammenfassung solcher zu Vorgängen.
- Die Integration muss prinzipiell auf Datenmodellebene erfolgen.

- Ressourcen, (operative) Ziele und als kritisch vereinbarte Prozesszustände müssen als Entitäten im Datenmodell der Planungslogik berücksichtigt werden.
- Die Prozessorientierung folgt der Datenmodellierung. Das bedeutet, dass allen Entitäten (Prozess-) Aufgaben zugeordnet werden müssen und umgekehrt.
- Die schnelle, digitale und firmenübergreifende Kommunikation (Electronic Data Interchange) zwischen allen an der Logistik beteiligten Unternehmen ist die Voraussetzung für die Integration.

Im Zusammenhang mit der prozessualen Vereinigung von verschiedenen übergreifenden Unternehmensbereichen werden logistisch und wirtschaftlich positive Effekte durch die Integration distributiver, logistischer Beschaffungskonzepte hervorgerufen. Diese Effekte sind vor allem durch Zusammenfassung bisher getrennt genutzter Ressourcen, z. B. von Infrastruktureinrichtungen, erzielbar - unabhängig vom Interaktionsmodell (Vereinigung, Kooperation).

Beim Reengineering der Wertschöpfungskette besteht die Gefahr, dass sich positive Nutzeffekte in ihrer Wirkung umkehren können, da neu geschaffene (selbstähnliche) dezentrale Geschäftseinheiten nicht nur die lose Kopplung wieder einführen, sondern darüber hinaus auch Doppel- und Mehrfachfunktionen aufbauen, indem zentrale Einrichtungen aufgelöst und in dezentrale Geschäftseinheiten eingebettet werden. Dies gilt beispielsweise für Lagereinrichtungen, Transportkapazität, Umschlagseinrichtungen, die Energieversorgung und Entsorgungseinrichtungen. Mit Hilfe der Informationstechnik kann die Information logisch zentralisiert werden, obwohl die organisatorischen und physikalischen Einrichtungen dezentralisiert wurden.

#### Aufgrund der Komplexität der Aufgaben:

- Ressourcenorientierte Unternehmensplanung (RUP),
  - Management der Funktionen: Vertrieb, Distribution, Lager, Beschaffung,
  - Logistische Basis und Infrastruktur,
  - Organisation und Informationsverarbeitung
- sehr wohl überlegt werden, wer im Unternehmen die Verantwortung für welche Aufgaben übernimmt und wie die einzelnen Verantwortungen zusammenwirken sollen.

## Interorganisationsmodelle im Handelsumfeld

Es gibt bisher unterschiedliche Ansätze, die Aspekte der überbetrieblichen Kommunikation und Beschaffungskonzepte zu integrieren, um logistische Nutzeffekte für das Unternehmen zu erzielen. Hierzu zählt das **Efficient Consumer Response (ECR)**, das **Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)** und das **Supply Chain Operations Reference Model (SCOR-Modell)**.

Das **SCOR-Modell** basiert auf den elementaren Abläufen des Managements, einer Wertschöpfungs-, Distributions- oder Lieferkette – der Supply Chain. Die Grundprozesse Planen, Beschaffen, Herstellen, Liefern und Rücklieferung lassen sich anhand der Lieferanten- und Kundenbeziehungen eines Unternehmens noch in vielfältige Einzelprozesse differenzieren, auf die jedoch hier nicht näher eingegangen werden soll. Damit beschreibt das SCOR-Modell auf hierarchisch geordneten Ebenen die Prozesskategorien, Prozesstypen und Prozesselemente und liefert damit die auf Ebenen definierten Referenzbausteine, mit denen eine Supply Chain modellierbar ist [2]. Das Ziel des Modells ist es, im Hinblick auf den Einkauf und die Logistik eine **unternehmensübergreifende Sichtweise zu erreichen und die Wertschöpfungskette teilnehmender Unternehmen gleichermaßen zu optimieren**.

Die zunehmende Marktdynamik von Handelsunternehmen, die eine hohe Flexibilität und großes Marktanpassungspotential des Unternehmens abverlangen, findet seinen Niederschlag in den Stichworten Efficient Consumer Response. **ECR** gilt als neuer Managementansatz im Rahmen des strategischen Managements von Handels- und Industrieunternehmen [3]. Leitgedanke ist die Kooperation zwischen Handel und Lieferanten mit dem Ziel der **Effizienzsteigerung der gemeinsamen Prozesskette** und der konsequenten Ausrichtung auf die optimale Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Die beiden ECR-Komponenten **Supply Chain Management** (Kooperationsfeld Logistik) und **Category Management** (Kooperationsfeld Marketing) bieten dem Han-



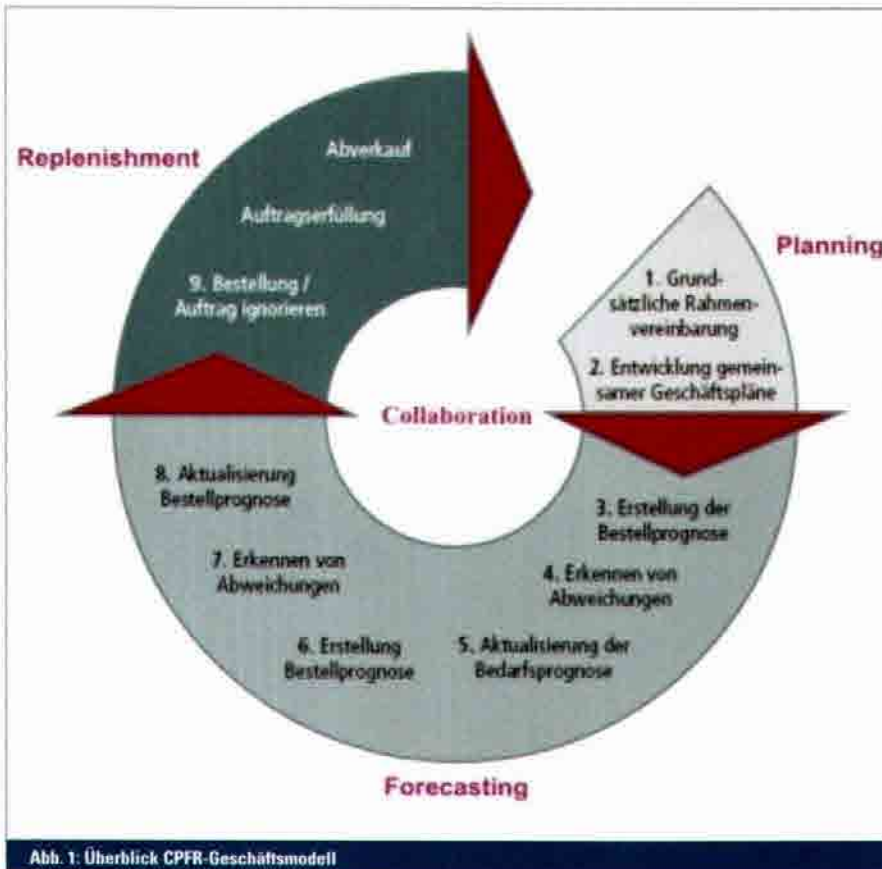


Abb. 1: Überblick CPFR-Geschäftsmodell

delsunternehmen Gestaltungsansätze für den Aufbau von Kosten- und Differenzierungsvorteilen in einem intensivierten Wettbewerb. Den Ausgangspunkt und gleichzeitig die Grundlage von ECR bildet die Kooperation zwischen Industrie und Handel im Gegensatz zu der bisherigen, durch Konfrontation geprägten, Beziehung.

- Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) stellt ein neuartiges Geschäftsmodell dar, das die Prinzipien des lieferantengeführten Bestands ausweitet und einen ganzheitlichen Ansatz im Supply Chain Management verfolgt, bei dem alle Partner in einem Händlernetz unternehmensübergreifend zusammenarbeiten. Dieses Modell beruht auf einem kollaborativen Geschäftsmodell, welches die drei zentralen Prozesse Planung, Prognose und Warenversorgung umfasst [4]. Kernstück von CPFR ist die **Bereitschaft der Geschäftspartner, Planungs-, Prognose- und Bevorratungsprozesse gemeinsam zu steuern und die strategischen und operativen Prozesse auf Basis gemeinsamer Ziele aufeinander abzustimmen und miteinander zu verknüpfen**. Durch den gemeinsamen Planungsprozess kann die Genauigkeit von Ab-

satz- und Bestellprognosen erhöht werden. Auf der anderen Seite können Kostenreduzierungen auf der Basis von Bestandsreduzierungen und eine verbesserte Auslastung der Produktionskapazitäten erreicht werden.

### Rationalisierungspotentiale anhand des CPFR-Prozessmodells

Der CPFR-Planungsprozess (Abbildung 1) strukturiert die relevanten Prozessschritte für die Implementierung von CPFR. Das Modell ist aufgeteilt in drei verschiedene Phasen. Die erste Phase ist der Planungsprozess bzw. Planning (Schritt 1 und Schritt 2). In der zweiten Phase wird der Prognoseprozess bzw. Forecasting (Schritt 3 bis Schritt 8) beschrieben. Die letzte Phase beinhaltet den Bestellprozess bzw. Replenishment (Schritt 9). Die nachfolgenden Ausführungen erläutern die neun Prozessschritte.

#### Schritt 1: Entwicklung einer Rahmenvereinbarung für die Kooperation

Der erste Schritt legt die **Regeln und Grundsätze für die Zusammenarbeit von Händler und Hersteller** fest. Es handelt sich dabei um eine

gegenseitige Willenserklärung des Managements zur Kooperation. Die daraus resultierende Rahmen- bzw. Kooperationsvereinbarung bestimmt die Zielvorstellungen der Geschäftspartner und beinhaltet die notwendigen Aktivitäten und Ressourcen. Sie definiert die praktische Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den identifizierten Rollen der involvierten Geschäftspartner und legt fest, wie die Leistung gemessen wird.

#### Schritt 2: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplans

Im zweiten Schritt erarbeiten die beiden Kooperationspartner unter Berücksichtigung der eigenen Unternehmensstrategien einen **gemeinsamen Geschäftsplan**, der so die **Verkaufsprognosequalität** durch die verfügbaren Informationen von beiden Partnern **nachhaltig verbessert**. Dies beinhaltet die Definition von Warengruppenrollen und -zielen, wobei eine bereits bestehende Zusammenarbeit im Rahmen des Category Management diesen Schritt vereinfacht. Er bietet darüber hinaus eine geeignete Form für die Kommunikation und Koordination entlang der Lieferkette und tauscht auf dieser Basis die relevanten Auftragsdaten für die zu optimierenden Produkte aus. Dieser Schritt stellt das Kernstück des Prozesses dar, auf dem alle weiteren CPFR-Prozessschritte beruhen.

#### Schritt 3: Entwicklung einer Abverkaufsprognose

Der Geschäftsplan wird in eine Abverkaufsprognose umgesetzt und verbessert so die Warenverfügbarkeit gegenüber dem Konsumenten durch die Einbeziehung erwarteter Bedarfsmengen in die Kapazitätsplanung auf beiden Seiten. Er beginnt bei der **Produktionsplanung unter Einbezug der Vorlieferanten**, setzt sich weiterhin fort in der Bestandsplanung des Händlers und endet in den Geschäften. Damit stellt dieser Schritt die hohe Prognosegenauigkeit auf Basis einer verbesserten Produktverfügbarkeit sicher - bei gleichzeitigen optimierten Beständen entlang der Lieferkette. Je mehr vergangenheitsbezogene Daten mit zukunftsbezogenen Informationen aus dem Geschäftsplan verknüpft werden können, umso höher ist die Eintrittswahrscheinlichkeit des erwarteten Bedarfs und damit verbunden wird die **Absatzvorhersage zuverlässiger** und überführt diese in einen höheren Detaillierungsgrad.



#### Schritt 4: Erkennen kritischer Abweichungen in der Abverkaufsprognose

Eine Abweichung ist immer dann eine sogenannte kritische Abweichung, wenn der Abstand zwischen der Prognose und einer anderen Bezugsgröße außerhalb eines definierten Korridors liegt. Abweichungen resultieren aus dem Vergleich einer Prognose mit einer Bezugsgröße, zum Beispiel der Prognose der Hersteller, der vorherigen Prognose aber auch gegenüber den Abverkauf. **Kritische Abweichungen** liegen dann vor, wenn die im Geschäftsplan festgelegten Toleranzgrenzen über- bzw. unterschritten werden. Dieser Schritt zeigt insbesondere, dass das CPFR-Modell ein **lernendes Modell** ist, bei dem der Fokus auf der Optimierung der kritischen Abweichungen liegt.

Die genannten Bezugsgrößen verdeutlichen, dass nicht zwingend beide Partner über entsprechende Prognosesysteme verfügen müssen, um Prognosen auszutauschen und zu vergleichen. Möglich ist auch, dass einer der Partner die Verantwortung für die Erstellung der Prognose übernimmt. Wesentlich ist, dass Prognosen überhaupt erstellt werden, dass beide Partner mit den gleichen Daten arbeiten und dass die Partner über kollaborative Prozesse zu einer von beiden Seiten gemeinsam getragenen Prognose kommen.

#### Schritt 5: Bearbeitung der kritischen Abweichungen und Aktualisierung der Abverkaufsprognose

Der fünfte Schritt beinhaltet die gemeinsame Bearbeitung und Klärung der identifizierten kritischen Abweichungen, damit jede Änderung sofort in die aktualisierte Abverkaufsprognose einfließen kann. Die **beschleunigte Kommunikation und Entscheidungsfindung** zwischen Hersteller und Händler erhöht damit die Zuverlässigkeit der später generierten Bestellung.

#### Schritt 6: Entwicklung einer Bestellprognose

In diesem Schritt werden Daten über die **tatsächlichen POS-Abverkäufe (Point-of-Sale)** und den offenen Aufträge mit den individuellen **Bestandsstrategien der Kooperationspartner** verknüpft, um eine spezifische Bestellprognose zu generieren. Die daraus entwickelte Vorschau auf

Bestellungen stellt einen höheren Detaillierungsgrad der Daten aus dem gemeinsamen Geschäftsplan (Schritt 2) und der Verkaufsprognose (Schritt 3) dar. Die ermittelten Bestellvolumina basieren auf den Bestandszielen pro Produkt und der Zieldestination der Waren. Weiterhin differieren Bestelldaten zeitlich, die kurzfristige Bestellprognose wird für die tatsächliche Bestellgenerierung verwendet, wobei die langfristige Bestellprognose in die Gesamtplanung einfließt.

#### Schritt 7: Erkennen von kritischen Abweichungen in der Bestellprognose

Im siebten Schritt werden alle Produkte identifiziert, die Ausnahmen zu den gemeinsam gesetzten Annahmen der Bestellprognose darstellen. Das Ergebnis ist eine Liste derjenigen Artikel, die auf der Basis der in der Kooperationsvereinbarung gesetzten Kriterien als **Ausnahmen** gewertet werden.

#### Autor



■ Dipl.-Ing.-Inf. Andreas Pescholl

Ist externer Doktorand am Institut für technische und betriebliche Informationssysteme der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg und IT-/Marketing Verantwortlicher der Haustechnik Handels-GmbH, Treuen. Er beschäftigt sich mit der Geschäftsmodellierung und Reengineering im technischen Großhandel.

E-Mail: a.pescholl@haustechnik-team.com

#### Schritt 8: Bearbeitung der kritischen Abweichungen und Aktualisierung der Bestellprognose

Der achte Schritt (vergleichbar mit Schritt 5) beinhaltet die gemeinsame **Bearbeitung und Klärung der Bestellprognose-Ausnahmen** durch die Partner. Jede Änderung fließt sofort in die neu erstellte Bestellprognose ein. Die beschleunigte Kommunikation und Entscheidungsfindung zwischen Hersteller und Händler erhöht die Zuverlässigkeit der im Schritt neu generierten Bestellung.

#### Schritt 9: Auftragsgenerierung

Im letzten und damit abschließenden Schritt wird die ermittelte **Bestellprognose in eine feste Bestellung gewandelt**. Dabei kann die Generierung der Bestellung von beiden Partnern initiiert werden, sollte aber bei dem Partner liegen, der über die Kompetenz in der Pro-

zessabwicklung sowie die Ausstattung mit entsprechenden freien Ressourcen verfügt.

CPFR stellt ein Managementkonzept dar, dass die gesamte Wertschöpfungskette einer Branche betrachtet. Die Optimierung findet dabei nicht nur an den Schnittstellen zwischen Hersteller/Händler und Händler/Endkonsument statt, sondern auch an der Schnittstelle Vorlieferant/Hersteller, wo bislang ungenutzte Effizienzpotenziale liegen. Durch harmonisierte Planungs- und Produktionsprozesse entlang der Versorgungskette lassen sich erhebliche Kostensenkungsmöglichkeiten für alle beteiligten Kooperationspartner nutzen.

### Strategische Neuorientierung am Beispiel des SHK-Unternehmensmodell

Aus dem vorgenannten Zusammenhang heraus wird ersichtlich, dass die **Zusammenarbeit zwischen Management, Informationsverarbeitung und Logistik erfolgskritisch** ist. Das bedeutet, dass mit der Integration unternehmensübergreifender kooperativer Managementkonzepte – wie das CPFR-Modell, eine Neustrukturierung der unternehmensinternen Geschäftsprozesse einhergehen muss. Dazu können als Ausgangspunkt zum einen die idealtypischen Prozesse für Lieferanten, Händler und Kunden dienen, die sich zum einen auf das traditionelle Handelsreferenzmodell von BECKER und SCHÜTTE und zum anderen auf das Y-Modell von SCHEER zurückführen lassen [1]. Um verschiedenartige Managementkonzepte in eine Unternehmensarchitektur zu überführen, wird die Entwicklung eines Unternehmensmodells vorgeschlagen, bei dem nicht mehr die Automatisierung von Transaktionen, sondern die Inte-



gration bzw. die Transformation von Prozessen in Vordergrund steht.

Aus dieser Sichtweise heraus wurde das **SHK-Unternehmensmodell** (Sanitär-Heizung-Klima) entwickelt und kann für die strukturelle Ausprägung im Kontext des Handels und im speziellen für den technischen Großhandel herangezogen werden (Abbildung 2). Bewusst wird in diesen Zusammenhang auf eine ausführliche theoretische Herleitung aller Basisbegriffe und -konzepte verzichtet. Eine umfassende Darstellung der verwendeten Terminologien im Handelsumfeld sowie zahlreiche Praxisbeispiele sind in „Handelsinformationssysteme“, BECKER/SCHÜTTE, zu finden [3] [5].

Alle weiteren Betrachtungen werden anhand des SHK-Unternehmensmodells detailliert, da es einen terminologischen Rahmen beschreibt, dem Standardisierungsvorhaben zugrunde gelegt wurden, mit denen sich die grundlegenden Komponenten und deren Beziehungen praxisnah beschreiben lassen. Zugleich ist es möglich, **Ansätze, wie ECR, CPFR und SCOR, in ein einziges Modell zu integrieren**. Es beschreibt grundlegend die strukturellen (aufbauorganisatorische), die funktionalen (ablauforganisatorische) und statischen (objektbezogene) Zusammenhänge und die Beziehungen zwischen den Hauptkomponenten sowie die Interaktion zwischen den Komponenten über die Schnittstellen. Durch die Fokussierung auf unternehmensübergreifende

Prozesse und vertikale Organisationsabflachung bildet es die Basis für die zukünftige Unternehmensorganisation. Es bietet das Potential für die Verbesserung der Unternehmensprozesse und der überbetrieblichen Kommunikation hinsichtlich des Geschäftsprozessmanagement. Das Management ist durch diesen Ansatz in die Lage versetzt, sich über das SHK-Unternehmensmodell einen systematischen Überblick über die IST-Situation zu verschaffen und die eigene Unternehmensorganisation anzupassen. Defizite und Stärken der eigenen Unternehmensorganisation können so leichter erkannt und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Das bei Forschungsarbeiten im technischen Großhandel entwickelte Modell kombiniert die Standardabläufe, wie z.B. Wareneingang, Lagerhaltung, Warenausgang, mit den integrativen, unternehmensübergreifenden Methoden Supply Chain- und Customer Relationship Management. Diese wurden als Säulen neben den internen Funktionen integriert und stellen somit die Verbindung zu den Lieferanten bzw. Kunden dar.

### Effizienzvorteile durch die Anwendung kooperativer Managementkonzepte

Die **Integration kooperativer Managementkonzepte** in die eigene Unternehmensarchitek-

tur hilft, die durch ECR angestrebten Effizienzpotenziale noch konsequenter auszuschöpfen. Teilweise erschließt CPFR vollkommen neue Rationalisierungsmöglichkeiten in der Wertschöpfungskette.

#### Typische Erfolge von CPFR sind:

- Deutlich **verbesserte Reaktionsgeschwindigkeit auf das Nachfrageverhalten des Kunden**, damit verbunden die systematische Reduzierung von Fehlbeständen und Optimierung der Bestandsumschlagzeiten, bewirken eine flexiblere und verlässlichere Lieferkette, die schließlich die Regalverfügbarkeit und die Zufriedenheit der Endkunden erhöht.
- **Erhöhte Genauigkeiten von Verkaufsprognosen**: Durch die Zuverlässigkeit der Verkaufsprognose nimmt die kooperativ entwickelte Prognose zu. Damit profitieren alle Partner entlang der Lieferkette (Vorlieferant, Hersteller, Händler etc.) von potenziellen Synergien.
- Durch die Einrichtung direkter und dauerhafter Kommunikationskanäle, erhöht sich der Informationsaustausch zwischen den Wertschöpfungsstufen. Damit können neben dem kontinuierlichen Austausch von verkaufsrelevanten Daten **auch diskontinuierliche Entwicklungen** – die sich in der erhöhten oder verminderten Nachfrage aufgrund von starken Wettbewerbsaktivitäten ect. niederschlagen - **schnell berücksichtigt** werden.

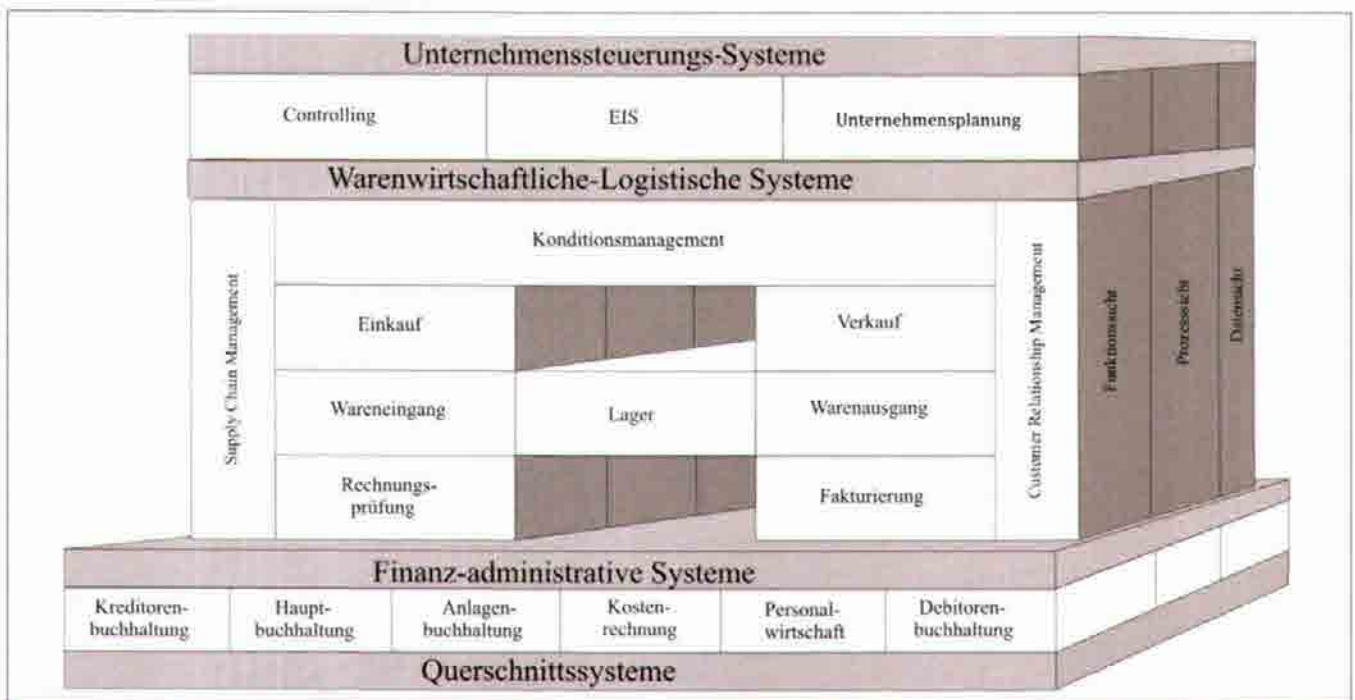


Abb. 2. Überblicksschema SHK-Unternehmensmodell



- Steigende Umsatzverbesserungen, hervorgerufen durch die Kooperation bei Planung, Prognose und Warenversorgung, **reduzierten vorhandene Bestandslücken** (Out-of-stocks) drastisch. Damit lässt sich bisher verlorenes Umsatzpotenzial wiedergewinnen.
- Durch die Kooperation und damit verbundene Verbesserung der Wertschöpfungskette lassen sich Bestandsreduzierungen realisieren. Mit der Beseitigung von Ungenauigkeiten in der Verkaufsprognose, die bisher als Hauptgrund für die Überbestände ausgemacht wurden, wird eine deutliche Reduzierung des Lagerbestands in der Lieferkette erreicht, dadurch ist es möglich, den **Sicherheitsbestand abzusensen** und dennoch eine **Erhöhung der Regalverfügbarkeit** zu erreichen.
- Die Angleichung der Produktionspläne von Vorlieferanten und Lieferanten an die optimierten Verkaufsprognosen eröffnet zusätzliche Einsparungspotenziale. Eine **bessere Auslastung der Produktionskapazitäten** bewirkt einen effizienteren Produktionsprozess, damit werden auf der Grundlage reduzierter Bestände die Kapital-, Handling- und Administrationskosten gesenkt.

Die Einführung von CPFR schafft somit die Voraussetzung für ein unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement. Damit besteht das außerordentlich hohe Potenzial von CPFR-Anwendung in der Generation nur einer zentralen Verkaufsprognose für die Geschäftspartner, in der die Daten von Hersteller und Händler einfließen. Durch die Vereinigung des Wissens der beiden Marktteilnehmer wird eine Synchronisierung der Bestellrhythmen von Hersteller und Händler ermöglicht und schafft somit die Voraussetzungen für ein **unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement**.

Die Integration des CPFR-Konzepts in die Unternehmensarchitektur, wie anhand des SHK-Unternehmensmodell dargestellt, bewirkt eine deutliche Absenkung der Vorlaufzeit bei der Warenversorgung. Die **Replenishment-Zeit**, also die Zeit von der Entnahme des Produktes durch den Konsumenten in der Handelsfiliale über alle Bestellprozesse und die Produktion des nachfolgenden Produktes, beträgt **bisher mindestens 10 bis 15 Tage**. Durch die Integration von CPFR wird es möglich, diese Zeit **auf drei Tage – inklusive Produktion – zu senken**. In der praktischen Umsetzung ist davon auszugehen, dass die Prozesskostenreduktion durch die Anwendung von CPFR sortimentsbezogen bis zu 90 Prozent betragen kann. Damit verbunden lassen sich Synergieeffekte innerhalb der unternehmensinternen Beschaffungsprozesse mit einer schnelleren und genaueren Prozessdurchführung nachweisen.

## Schlussbemerkung

Im Fokus der Betrachtung lag die Nutzung von Rationalisierungspotentialen, die sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Praxis zunehmend von unternehmens- oder sogar wirtschaftsstufenübergreifenden Überlegungen geprägt wird. Die Herangehensweise zeigt Ansätze der unternehmensübergreifenden Optimierung auf, in deren Mittelpunkt die Kooperation zwischen Herstellern, Handelsunternehmungen, Logistikdienstleistern und Kunden steht.

Angesichts der heutigen Flut an Informationen wird die Gestaltung der unternehmensübergreifenden Prozessintegration immer wichtiger. Die grundlegenden traditionellen Strukturen wurden in Verbindung mit den Anforderungen des technischen Großhandels systematisch aufgearbeitet und um Interorganisationskonzepte erweitert. Damit lassen sich Geschäftsprozesse, die in einer realen Situation umgesetzt werden sollen, besser auswählen, gestalten und positionieren.

## Literatur

- [1] Becker, J.; Schütte, R.: Handelsinformationssysteme – Eine domänen-spezifische Einführung in die Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. verlag moderne industrie, Landsberg/Lech, 2004.
- [2] Supply Chain Consil: Supply Chain Operations Reference Model, Version 8.0, Supply Chain Council, Pittsburgh, PA, USA 2008.
- [3] von der Heydt, A.: Efficient Consumer Response; 2. Aufl. Frankfurt am Main 1997.
- [4] Seifert, D.: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – Ein neues Konzept für state-of-the-art Supply Chain management. Galileo Business 2002.
- [5] Becker, J.; Schütte, R.: Handelsinformationssysteme, 2. Aufl. verlag moderne industrie, Landsberg/Lech, 2004. ■

cubeware

Unschlagbar mit SAP ERP und direkt auf SAP BW.

SAP Certified  
Integration with SAP NetWeaver

Business Intelligence die passt!  
www.cubeware.de



# Die List der Listen

von Ekkehard Kappler, Innsbruck

(HI2065910)



Zuordnung CM-Themen-Tableau

01

04

07

G

F

„Sir Ritchfield beschloss, die Schafe zu zählen. Es war eine langwierige Prozedur. Sir Ritchfield konnte nur bis zehn zählen, und auch das nicht immer. Die Schafe mussten sich also in kleinen Grüppchen zusammenstellen. Es gab Streitereien, weil Schafe behaupteten, noch nicht gezählt worden zu sein, während Ritchfield behauptete, er hätte sie schon gezählt. Alle Schafe hatten Angst davor, beim Zählen vergessen zu werden und dann vielleicht zu verschwinden. Manche versuchten, sich heimlich in andere Grüppchen zu stehlen, um doppelt gezählt zu werden. Sicher war sicher, Ritchfield blökte und schnaubte, und schließlich kamen sie zu dem Ergebnis, dass insgesamt 34 Schafe auf der Weide waren. Dann sahen sie sich ratlos an. Erst jetzt wurde Ihnen klar, dass sie überhaupt nicht wussten, wie viele Schafe eigentlich auf der Weide hätten sein müssen. Die mühsam gewonnene Zahl war völlig wertlos für sie. Es war sehr enttäuschend. Sie hatten gehofft, dass sie sich nach dem Zählen sicherer fühlen würden.“

Leonie Swann: Glennkill – ein Schafskrimi, S. 83<sup>1</sup>

Im Jahre 1907, bei 335 Iberville, einer Straße in New Orleans, drehte sich Charles „Buddy“ Bolden so lange schreiend mit seinem Kornett um die eigene Achse, bis man ihn in eine Anstalt einlieferte. Er war der erste King of Jazz, und die Leute nannten ihn der beste Kornettist, den es je gegeben hatte, die unbestrittene Nummer 1. An dieser Listung verlor er den Verstand, Überliefert ist nur ein Foto.<sup>2</sup>

Controlling ist eine Funktion des Managements, bei der zahlreiche Listen erstellt werden. Controlling heißt <aufschreiben, was man will (das ergibt einen Plan) – von Zeit zu Zeit nachsehen wie weit man gekommen ist (das ergibt Listen von Soll und Ist sowie Listen der Differenzen;

Listen der verbleibenden Herausforderungen) – überlegen, was nun zu tun ist, um das Ziel zu erreichen (das ergibt, neuhochdeutsche: to-do-Listen)>. Da capo, aber ohne al fine.

„Nichts scheint kulturell gesehen neutraler zu sein, als eine Liste aufzustellen. Aufreihung von Fällen, Handhabung des Tabulators: der Vorgang dabei sieht kaum wie einer aus, da er als summarisch und diskret erscheint.“ (Julien, 2004, 11)<sup>3</sup>

Allerdings lässt sich ein berühmter Satz dagegen stellen: „Begriffe greifen“. (Bert Brecht) So auch Listen.

Wenn wir dem Satz Brechts folgen, ist etwa die Bezeichnung „Controlling“ deshalb eine so schlechte Wortwahl, weil sie greift – einerseits zupackend und andererseits daneben. Bei Menschen, die Controlling nicht inhaltlich und als Terminus technicus kennen, und selbst bei vielen Praktikern, ruft die Bezeichnung Assoziationen von Kontrolle und Überwachung, von Undercover-Agenten bis zur Denunziation und Bestrafung, letztendlich Ablehnung hervor. Nicht zu Unrecht, denn auf Kostenjäger und Rationalisierer reduziert, greift es in der Regel massiv und häufig sehr kurzsichtig zu. Höchst unproduktive Widerstände und der Verlust von Chancen sind die Folge. Meist überkompensieren sie die kurzfristig wirksamen Kostensenkungen. Man denke beispielsweise an staatliche Fluggesellschaften, die dann doch privatisiert werden, wenn sie endgültig fertig sind und bei der Privatisierung nur die Übernehmer verdienen – bestenfalls.

**Die Wortwahl „Controlling“ hat sich bis heute selbst nicht begriffen.** „to control“ heißt weniger kontrollieren als etwa die Variablen einer Versuchsanordnung beherrschen, um

steuernd (die gewünschten Variablen beeinflussend und die anderen konstant haltend) eingreifen zu können. Misstrauen wird außer durch die Konnotation zu Kontrolle ferner geweckt, weil Controlling das permanent vergleicht, steuert und kontrolliert, häufig genug auch nur Entscheidungen rechtfertigen soll, was nur vor ganz klaren Vorgaben möglich ist, gleichzeitig aber von fast allen deutschsprachigen Autoren die Notwendigkeit zur Neutralität betont wird, die erkennbar nicht eingehalten werden kann. Weder logisch noch wahrnehmungs- und erkenntnistheoretisch. Ob etwas >modern wird< oder >modern wird<, ist dem Satz >es wird modern< nicht anzusehen. Nicht anzusehen ist dem Satz auch, warum er in einer bestimmten Situation gesprochen wird. Dennoch ist er nicht jungfräulich, neutral, Neutrum. Listen des Controlling können genauso wenig neutral sein, denn nun angeblich ist 4 immer 4 und 5 immer 5. Auch in der Praxis glauben das inzwischen nicht einmal diejenigen mehr, die von Messtheorie noch nie etwas gehört haben. Beispielsweise ist 4 manchmal 2 mal 2 und manchmal 21 minus 17. Und trotz aller Saldierungsverbote wird eben doch nicht nur bei „kreativer Buchhaltung“ saldiert. Leider, aber eben auch daher, ist mit der falschen Behauptung, dass Zahlen objektiv sind, den Motiven der Listen des Controlling nicht zu entkommen, denn nicht nur der Begriff >Controlling< greift. Auch die Listen selbst tun es bereits. Es gibt Motive für diese Listen und außerdem sind sie immer hoch selektiv. Nicht einmal nichts lässt sich ohne Grund „sagen“.

Und so wird dann das Controlling machtvoll zur Kontrolle. Und das Führungs- und Steuerungspotenzial dieses Instrumenten- und Denkrepertoires, sein Dispositiv, kommt nicht zur Entfaltung.



Gestatten Sie einen biographischen Einschub: Nach einer Ausschreibung für „Controlling und Rechnungswesen“ wurde ich für „Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Controlling“ berufen – gegen die Abänderung hatte das Ministerium nicht nur nichts einzuwenden, sondern hat sie vorgeschlagen; gegen den späteren Zusatz zu Controlling „und Organisationskultur“ gab es ebenfalls keine Einwände. Mir waren der Zusatz „und Organisationskultur“ und die „Entfernung“ von „und Rechnungswesen“ sehr wichtig. Das Rechnungswesen ist zwar einer der wichtigsten Zulieferanten des Controlling. **Rechnungswesen muss jeder Controller/ jede Controllerin absolut beherrschen.** Absolut beherrschen, um nicht von ihm beherrscht zu werden. Rechnungswesen im Unternehmen kann nicht vom Controlling gemacht werden (falls es Controlling als Stelle oder Abteilung ausdifferenziert überhaupt gibt\*), wenn dieses Controlling eine kritische und innovative Funktion im Unternehmen erfüllen soll. Mit Controlling als Managementfunktion und einem Bereich, der sich auch kritisch mit dem Verhältnis von Zahl und Wirklichkeit auseinandersetzt, also das Verhältnis von Bild/Liste und Wirklichkeit reflektiert, haben wir eine theoretische Basis geschaffen, auf der weiter mit hoher Qualität gearbeitet werden kann.<sup>5</sup>

Was dennoch (noch) nicht wirklich gelungen ist, ist die Versenkung der falschen Assoziation. Die unglückliche Bezeichnung, aber auch die damit verbundene und weit verbreitete Praxis sind zählebig. Wie ist mit beidem, dem Verständnis und dem Missverständnis von Controlling, die ja beide praktische Folgen haben, umzugehen? Unter Umständen sogar wissenschaftlich?

In diesem Sinne ist diese Vorlesung von der Art der Listen, von der Art der Reports oder der Abschlussberichte, ein wenig auch Auflistung des Geleisteten, einschl. aller Listen. Worauf es mir ankommt, ist zu zeigen, dass die *wissenschaftliche Beschäftigung mit Controlling* weit über die Vermittlung der Steuerungstechniken hinausgehen hat, dann aber höchst produktiv sein wird. Die Techniken muss ich beherrschen – ohne mich von ihnen beherrschen zu lassen. Aber erst ein emanzipierter Umgang mit operativem Controlling und seinem Handwerkszeug ermöglicht die kreative, innovative und fortschrittsfähige Entfaltung des Potenzials sowie

die Sicht auf die Gefahren der Eingrenzung und Einengung, der disziplinierenden Disziplinierung und der Abwendung von der Undiszipliniertheit bzw. der „wahren“ Interdisziplinarität der Praxis durch diesen Instrumentenkasten und seine Sätze und Listen. Wer die Interdisziplinarität der Praxis nicht einzusehen vermag, möge es ruhig mit dem drastischen Vorfühmoment eines Unfalls versuchen. (Bitte nur gedanklich!) Prinzipiell sind die Disziplinen so wenig >dicht< wie die meisten unserer Sätze und Listen, werden aber dennoch immer wieder benutzt, um Zwingendes zu behaupten, zu fordern und interessengerichtet durchzusetzen. Wer seine Ziele (z. B. über Listen) durchsetzen kann, braucht sie nicht zu benennen.

Controlling im Visier, geht es daher hier, pars pro toto, um Listen.

Manche denken Controlling *erstellt* und enthält lange Listen mit Zahlenreihen zur Kontrolle von Verhaltensweisen in der Vergangenheit. Als Beobachtung vorgetragen: **Leider nicht ganz falsch beobachtet.**

#### Autor



■ em. o. Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler  
war Professor am Institut für Organisation und Lernen an der Universität Innsbruck.  
E-Mail: ekkehard.kappler@uibk.ac.at

**Wer so denkt, denkt allerdings zu wenig.** Wer so denkt, verwechselt, nicht selten auch in der betrieblichen Praxis, Controlling, also Unternehmensführung und -steuerung, mit den Dokumentationen des Rechnungswesens und dem Misstrauen der Innenrevision. Beide haben ihre Berechtigung und sind für Controlling unerlässliche Steinbrüche. Nur, wenn Controlling sich darin erschöpfen würde, bräuchten wir es nicht. Die Listen der Vergangenheit können anregen, aufregen oder einfach Zahlenfriedhöfe sein. Auf jeden Fall sind sie Vergangenheit. **Controlling fährt stattdessen mit Blick in Fahrtrichtung.**

Natürlich, Listen finden sich auch beim Controlling, Listen für und über wünschenswerte Zu-

künfte, Listen auch zur Analyse der konkreten Abweichungen von gewünschten, gewollten Zukünften. Meist heißen sie Pläne, Budgets, Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen, Abweichungsanalysen, Steuerungsvorschläge oder Szenarien, was die Doppeldeutigkeit von >Listen< vergessen zu gestatten scheint.

Neutral sollen sie sein, die Listen des Controlling, sagen einige Theoretiker. Aber neutral sind sie nie. Nur Unkenntnis der eigenen Erkenntnismöglichkeiten und/oder bewusste Irreführung können solche Aussagen hervorbringen. „Werch ein Illtum“ lässt sich mit Ernst Jandl sagen. Oder auch, und nochmals Ernst Jandl: „*wurzelfest gebrannt/den schnabel steil, /krächzen/ zahlen.*“

**Listen haben immer ein Motiv.** Deshalb werden Listen immer listenreich erstellt und/oder gelesen. Kommunikationstheoretisch hat zwar der Hörer bzw. Leser das letzte Wort, aber wir wissen sehr genau, wie oft es uns genommen wird, und wir wissen meist nicht so genau, inwiefern es uns schon – beginnend mit der früh-

kindlichen Sozialisation und danach, genommen worden ist. Wie schreibt Pierre Bourdieu: „*Tradition is silent.*“

Listenreich mögen sie erstellt worden sein, diese Aufzählungen, um die Vergangenheit in ein bestimmtes Licht zu rücken, zu rechtfertigen. **Controlling wird daraus, wenn wir die Zukunft ins Visier nehmen.** Dann entstehen Listen, die unsere Wünsche bzw. unser Wollen ausdrücken, Ziele, Orientierungen, Rahmenbedingungen. Die Zukunft brauchen wir dazu nicht zu kennen. Die kennt ohnehin niemand. Aber, um uns später daran erinnern zu lassen, was wir wollten, und um frühzeitig die *Ausrede für das Unpassende* („Passt schon ...“) zu unterminie-



ren, sind solche Pläne notwendig. Auf diese Weise können später listenreich listenreiche Interpretationen und klammheimliche Verdrängungen unserer kognitiven Dissonanzen erschwert, wenn auch nicht ganz verhindert werden.

Aufschreiben, was wir wollen, könnten wir auch mit dem Hinweis darauf, dass andere das auch wollen sollen. Spätestens bei letzterem hätten wir in der Regel gern eine mehr oder weniger epidemische Ausbreitung der Absicht im Sinn dessen, was mit Listen beabsichtigt ist. Gern nutzen wir dazu die Suggestivkraft der Listen.



Listen suggerieren, dass jede Liste in sich selbst nicht nur einen Bedeutungszusammenhang, sondern ein Ganzes bildet, das, ist die Liste einmal erstellt, für sich spricht. Die Hinzufügung einer Zahl zu einer Aufzählung steigert noch den Eindruck eines abgeschlossenen Ganzen: Die zehn Gebote, die sieben Weltwunder, die vier Evangelien, die Viererband, die drei Medaillenplätze, die drei Listenplätze, die drei Oberen Fakultäten Kants oder – aus den Gesprächen des Konfuzius – „die drei Arten von nützlichen Freunden und die drei Arten von schädlichen Freunden“ (XVI, 4 nach Jullien 2004, 7), die beiden Seiten der Bilanz. Da die Liste aber dennoch nie wirklich abgeschlossen ist, kann die begrenzende Ordnung der Aufzählung in einer Liste zugleich einen Reichtum an Initiative und die Aufforderung zur schöpferischen Nutzung hervorrufen (vgl. Jullien, 2004, 9). Dann kommt Spannung auf: „Das kann doch nicht alles sein! Da gibt es aber Gegenbeispiele!“

Spannung kommt auch auf, wenn wir beispielsweise merken, dass die Buchstaben des Ausdrucks „Order and Disorder“ auf einer Arbeit von Alighiero Boetti (1940-1994) paradoxerweise sehr ordentlich die Felder der 4x4-Matrix vollständig ausfüllen, in der sie stehen.

Listenreich erstellen wir Listen – nicht nur, aber auch in Bewerbungs-, Ausschreibungs- und Berufungsverfahren. Listenreich werden Listen präsentiert, be-deutet, gedeutet und umgedeutet.

Alle Rankingverfahren haben Listen im Sinn. Alle Listen verweisen auf Ranking. Helfen sollen sie, auf bestimmte Weise unauffällig hilfreich sein, am besten zur routinemäßigen Benutzung führen. Nicht mehr nachdenken; nicht nachdenken. Sind sie einmal erstellt, sollen sie weitere Begründungen ersparen. Das ist sehr ökonomisch gedacht. Aber: Keine Ökonomie ohne Preis. Auf dem Orderblock einer Lebensmittelkette gelistet zu werden, kostet den Hersteller des gelisteten Produkts meist eine Stange Geld – manchmal über dem Tisch, manchmal darunter. Mit einer Zeitschrift in den Klub der Zeitschriften aufgenommen zu werden, aus dem ein Zitierindex gebildet wird, ist ebenfalls nicht billig. Basel II, ein Rankingverfahren über viele Variablen zur besseren Abschätzung von Bankgeschäftsriskien und zur besseren Kontrolle der Banken erdacht, hat uns nicht vor der Krise eines glerigen Bankensystems bewahrt, erschwert nun aber, von den Banken den Kunden aufgedrückt, nicht selten Innovationen und steigert u. U. die Zinsenzahlungen bei der Finanzierung innovativer mittelständischer Projekte.

Für manche Qualifikationsverfahren werden Abzählreime erdacht und Punktelisten erstellt. Sie werden gelegentlich zur Beantwortung der Frage benutzt: Wie viele Aufsätze hat jemand geschrieben, und wie lassen sie sich bewerten, ohne dass man die Veröffentlichungen lesen und sich inhaltlich mit ihnen auseinander setzen muss? 600 Gramm Aufsätze sind mehr als 150 Gramm. Oder darf's etwas mehr sein? Freilich; das Papier muss genormt sein, die Seiten müssen genormt sein; wie hieß noch die genormte Sprache in Orwells „1984“? Mangelnde Sorgfalt bei der Erstellung der Listen kann zu zeitaufwendigen Nachfragen führen. Wir kennen die Mehrdeutigkeit von Listen unter anderem auch aus der Flugzeugbeschaffung für Verteidigungszwecke oder bei gerichtsanhängigen Bankenspekulationen oder aus expliziten Korruptionsfällen.

In einigen Seminaren mit Firmenkundenbetreuern von Landesbanken habe ich mit den Damen und Herrn an der Beurteilung der Management-

qualität von Firmen gearbeitet, da diese u.U. nicht unwichtig für die erhoffte Kreditrückzahlungsfähigkeit ist. Einleitend habe ich die TeilnehmerInnen immer wieder gefragt, **warum sie nicht einfach die Listen der Ranking- und Ratingverfahren benutzen**, die ihnen die Fachveröffentlichungen, auch die der eigenen Banken, nahelegen. **Meine Gesprächspartner haben meist nur gelacht**, und so konnten wir praxisgestützte Heuristiken erarbeiten, die anregend waren, aber in jedem einzelnen Fall doch verantwortet werden mussten. Nicht selten wurden danach die verlangten Rating- und Rankingformulare dennoch ausgefüllt, so dass das Recht für die empfohlene Kreditvergabe auch auf diese Weise fertig gemacht wurde, bis alles gerechtfertigt erschien. Listenreich, denn risikoreich ist es allemal die Kreditvergabe zu empfehlen.

Die vorhandenen Rankingverfahren schlagen (wie in Berufungsverfahren) für die Beurteilung der Managementqualität des Kredit nachsuchenden Unternehmens eine Reihe von Kriterien vor, für die Punkte vergeben werden. Schließlich werden die Kriterien nach ihrer vermeintlichen Wichtigkeit gewichtet, die Punkte mit den Gewichten der Kriterien multipliziert, und die Ergebnisse addiert. Das Ganze steht auf einem übersichtlichen Chart, das verspricht, dass man nichts Wichtiges vergessen hat. Je höher die erzielte Punktzahl, desto besser nach Meinung der Erfinder solcher Rankings die Qualität der Einrangierten. Sieht man genau hin, wahrnehmungs- und erkenntnistheoretisch, wird rasch klar, dass die herausgesuchten Kriterien nicht repräsentieren, sondern signifiziert, den Gegenstand ihrer Begierde also nicht abbilden, sondern selektiv bilden. Wer so den Blick lenkt, lenkt immer schon den Blick ab. Da kann es dann vorkommen, dass – um eine schöne Formulierung Schmalenbachs aufzugreifen, auch wenn sie in einem etwas anderem Zusammenhang gefallen ist, – „**Schlendrian mit Schlendrian**“ verglichen wird. Aber es mag ja auch manchmal genügen, wenn der Schlendrian wenigstens nicht größer wird.

Mit einer Liste wedelnd, sagt vielleicht gelegentlich ein Abteilungsleiter. „Wir können doch nicht die im Plan aufgezählten und mit ihm beantragten Stellen ändern. Da werden wir ja ungläubwüridig!“ Ein Dekan appellierte mit diesem Satz, als die Zeiten sich geändert hatten und die



Umwidmung seinem Fach Einbußen beschert hätte, gegen die Änderung. Die Rubriken und ihre Aufzählung sollten sich selbst genügen und dauerhaft Bestand haben, einen Text bilden (Vgl. Jullien, 2004, 8).

Listenreich erstellen und benutzen wir Listen. Auch als Waffe, zu Angriff und Abwehr.

Zum Verschmaufen eine Zwischenübersetzung ins Controlling: Controlling ist Differenzproduktion, die in ihrer kreativsten Möglichkeit der innovativen Verwirrung Raum gibt, die beim insistierendsten Befragen ( fünfmal „Warum?“ fragen) anscheinend klarer Zusammenhänge und bei nahezu inkompatiblen Betrachtungen ein und des selben Vorganges sich uns öffnet.

Frank Peretti, einem amerikanischen Prediger, habe ich eine kleine Performance abgeschaut, die das deutlich machen kann. Ich will sie Ihnen kurz darstellen und dann zum Schluss kommen.

Auf der Bühne steht ein Stuhl als Metapher für eine Liste. Stellen Sie sich vor, Sie sind in einer völlig dunklen ‚Welt‘. Sie haben keinerlei Orientierung. Nach einigen Tastversuchen, die Peretti vorführt, fragt er: *„Wo bin ich? Kann ich weiter gehen?“* Gehversuche; vorwärts und rückwärts, nach rechts und links schließen sich an; ein kleiner Sprung, die Arme werden nach oben gestreckt. *„Nichts. Nichts zu sehen. Nichts zu spüren. Nichts zu riechen. Nichts zu hören.“* Er geht erneut los. Er berührt etwas [den Stuhl]. Er schreckt zurück und versucht es erneut. Dreimal. *„Ah. Funktioniert. Da ist etwas. Aber was?“* Er tastet den Stuhl ab. *„Ein Stuhl?“* Vorsichtig versucht er sich zu setzen; schließlich sitzt er. Er wackelt ein wenig auf dem Stuhl hin und her. *„Tatsächlich. Ein Stuhl. - Gott sei Dank! Ein Orientierungspunkt auf den man sich verlassen kann, zu dem ich immer zurückkehren kann und weiß wo ich bin.“*

An dieser Stelle angekommen, steht Peretti auf, geht – eine Hand am Stuhl – um den Stuhl herum, dann drei Schritt vorsichtig vom Stuhl weg und ganz langsam rückwärts wieder zum Stuhl. Dasselbe in eine andere Richtung. Dann setzt er sich wieder.

*„Der Mensch braucht einen Orientierungspunkt! Ohne festen Orientierungspunkt sind wir hilflos. Gut, dass ich nun den Stuhl habe.“*

Er ist ganz entspannt, steht auf, nimmt den Stuhl unter den Arm und geht weg. Das Publikum lacht. Peretti: *„Why are you laughing folks? Why are you laughing?“* Und er antwortet selbst: *„Weil der Stuhl, der Standpunkt von Ihnen unabhängig sein muss, wenn er Orientierung geben soll.“*

Aber wie soll das geschehen? Wenn wir etwas auswählen, z.B. als unseren Standpunkt, als die für uns relevanten Listen, wenn wir uns auf die Wissenschaft, die Rechtsprechung oder das Controlling berufen, sind wir es, die diese Instanz auswählen, diese Rechtfertigung suchen und vorbringen. Sie ist in der konkreten Situation nicht unabhängig von uns und wir sind z.B. aufgrund unserer Sozialisation nicht unabhängig von ihr. Wir haben den Standpunkt immer schon konstruiert – und wir können nicht anders. Die verbleibende Möglichkeit ist Reflexion – mit anderen, zu anderen Standpunkten, zu anderen Listen usw ... Immerhin!

Nach einem Vortrag meines frühverstorbenen genialen Freundes Sebastian Unsinn, bat mich der vorgesehene Diskussionsleiter die Diskussion zu übernehmen, da er das nicht schaffen würde. Er hätte den Eindruck gewonnen, Herr Unsinn habe jeden wichtigen Begriff seines Vortrages in mehrfacher Bedeutung verwendet. Sebastian Unsinn antwortete präzise: *„Ich habe mich bemüht, jeden wichtigen Begriff meines Vortrages in all seinen Bedeutungen zuzulassen.“* Alles andere wäre Schwindel, Ignoranz oder Dummheit. Und dann lässt sich erneut nachdenken und probieren.

In diesem Sinne kann am Ende dieses Vortrages, den ich meinem verstorbenen Freund Sebastian Unsinn widme, die Pointe nur heißen: Die List der Listen sind die Listen! Der Gegenstand der Beschreibung und die Beschreibung des Gegenstandes fallen zusammen.<sup>7</sup> **Die Listen des Controlling macht das Controlling aus - einschließlich seiner Listen**, das aber eben immer schon begrenzt und selbst im engsten gedachten Sinne kontraproduktiv („unökonomisch“), wenn es nur als Gegenwelt durch die kontrollierende Obrigkeit inszeniert, wahrgenommen und durchgesetzt wird.

Das Dispositiv der Listen des Controlling und seiner Listen voll zu entfalten, verlangt mehr! Eine Praxistheorie des Controlling trägt durch die Re-

konstruktion der Praxis des Controlling im Unternehmen als gesellschaftliche und institutionelle Praxis in lichten Momenten zur kreativen Entfaltung dieser Praxis bei, indem sie das Verfassen neuer Listen listet und dekonstruiert. Ändern freilich kann auch und gerade eine Praxistheorie die Verhältnisse nicht, wenn dies nicht praktisch geschieht. Es wäre nicht das erste Mal, dass die kritische Entfaltung eines Dispositivs rasch durch affirmative Nutzung überholt wird.

Das heißt bei einem Abschied von einem Lehrstuhl auch: Es besteht immer die Gefahr, dass weder ein Lehrstuhl zurück bleibt, noch ein irritierend leerer Stuhl.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Swann, Leonie: Glennkill, Ein Schafskrimi. 10. Aufl., München 2007. Bei Antje Schreyer bedanke ich mich herzlich für den Hinweis auf diese besondere Zähltheorie.

<sup>2</sup> Vgl. Ondaatje, Michael: Buddy Bolden Blues. München 1995.

<sup>3</sup> Jullien, François: Über die Wirksamkeit. Berlin 1999.

<sup>4</sup> In Tirol gibt es beispielsweise 33500 Gewerbebetriebe, von denen 33000 so klein sind, dass sie sich niemals eine Stelle für Controlling leisten könnten. Gibt es deshalb bei diesen Betrieben kein Controlling? Natürlich nicht. Controlling ist immer (!) Managementaufgabe. Kleinbetriebe wissen nur meist nicht, dass sie zumindest rudimentär Controlling machen und nutzen daher die entsprechenden Chancen nicht hinreichend.

<sup>5</sup> Vgl. Kappler, Ekkehard: Bild und Realität: Controllingtheorie als kritische Bildtheorie. Ein Ansatz zu einer umfassenden Controllingtheorie, die nicht umklammert. Ders.: Controlling. Eine Einführung für Bildungseinrichtungen und andere Dienstleistungsorganisationen. Münster 2006

<sup>6</sup> „Der Mensch ist auch Bestandteil der natürlichen Welt, und es könnte seine Existenz bedrohen, verließ er sich zu sehr auf Normen.“ (Monthoux, Pierre Guillet de: Vulgärkantianische Unternehmenslehre. Eine Einführung in die Kunst, Industrie und Technologie zu konstruieren. München 1981, 207)

<sup>7</sup> Vgl. Mitterer, Josef: Das Jenseits der Philosophie. Wider das dualistische Erkenntnisprinzip. Wien 2000.



# Monatliches Reporting im kleineren Mittelstand

von Steffen Sindl, Worms

(HI2065911)

04  
23  
36  
S  
G  
F  
 Zuordnung CM-Themen-Tableau

**Ausgangslage:** Das monatliche Berichtswesen in kleineren mittelständischen Unternehmen ist i.d.R. stark auf Finanzgrößen fixiert. Basis des monatlichen Reportings ist ein zu meist unkommentierter Soll-Ist-Vergleich zur monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung. Dazu gibt es eine Sammlung weiterer Daten, die mehr oder weniger zufällig aus den verschiedenen operativen Systemen gewonnen werden, so dass viele teilweise sehr detaillierte Informationen in unstrukturierter Form gleichberechtigt nebeneinander zu einem Berichtswesen zusammengefasst werden. Kann das die Grundlage für die Steuerung von Unternehmen für das Management sein? Bekommen die Kapitalgeber dadurch die notwendigen Informationen, um Risiken ihrer Engagements erkennen zu können?

## Das Problem beginnt schon früher...

...nämlich bei der Planung. Bereits die Unternehmensplanung sollte durch eine vorgelagerte Strategische Planung und eine Umwelt- und Unternehmensanalyse in einen umfassenderen Kontext gesetzt werden. Strategie, Externe und Interne Analyse, Operative Planung und Reporting müssen ein in sich integriertes System bilden. Über Maßnahmen aus den vorgelagerten Elementen kommen letztlich auch Elemente mit mittel- und langfristiger Auswirkung in die operative Unternehmensplanung und somit über ein Maßnahmenreporting auch in den Monatsbericht.

Zumindest für die Ergebnisplanung sollten Detailplanungen nach Geschäftsbereichen,

z.B. strategische Geschäftseinheiten, Produktgruppen, Kundengruppen, Filialen o.ä., vorgenommen werden. Es sollte auch auf die Stimmigkeit bzw. die Überführbarkeit des Planungsschemas und damit des Reportingschemas zu vorliegenden Jahresabschlüssen oder unterjährigen Ist-Erfolgsrechnungen geachtet werden.

Es kann nicht sein, dass z.B. Kostenpositionen in der Planung komplett anders gegliedert werden, wie dies im Jahresabschluss geschieht. Wir haben bei der Planung i.d.R. eine größere Detaillierung, diese muss aber für den Mehrjahresvergleich mit vorliegenden Jahresabschlüssen oder für den unterjährigen Soll-Ist-Vergleich mit der Ist-Erfolgsrechnung zu den dort vorliegenden Vergleichsgrößen zusammenfassbar sein.

Status Maßnahmenkatalog in Bezug auf bis Jun 06 zu realisierende Maßnahmen											
Lfd. Nr.	Strategisches Ziel	Strategische Maßnahme	Kennzahl	Vorgaben	Ext. Finanzbud. (T€)		Zeitbudget (h)		Verantwortlicher	Status am 30.04.2006	
					Soll	Ist	Soll	Ist		Beschreibung der Aktivitäten	Status (%)
1	Beobachtung des Marktumfeldes	Aufbau einer systematischen Wettbewerbsanalyse (Internet etc.)	Vierteljährliche Beobachtung der Internetauftritte und Auswertung sonstiger Informationen in Bezug auf wesentliche Konkurrenten	-	0.5	0.3	30	22	Mitarbeiter 1	Internetrecherche abgeschlossen, Datenbank erstellt, Auswertung fast fertig	90%
2	Realisierung des Umsatzpotentials im Geschäftsbereich 1	Mailingaktion an 100 Konzerne in Süddeutschland in Bezug auf ...	Umsatz mit Neukunden aus Mailing	€ 100 in 2006	0.5	0.5	25	6	Mitarbeiter 1	Versand am 15.04.06, Nachtelefonie ab sofort	20%
3	Risikominimierung in Bezug auf zu teuer bzw. zu billig angebotene Leistungen	Neuberechnung der Stunden- und Verrechnungssätze der Vorkalkulation	Abgeschlossene Berechnung	-	0.0	0.0	20	0	Mitarbeiter 2	Geplanter Start Anfang Mrz 06 wg. Krankheit von Mitarbeiter 2 verschoben	0%
4	Risikominimierung in Bezug auf Großaufträge mit negativen Deckungsbeiträgen	Einführen eines Systems zur Nachkalkulation von Großaufträgen	Konzipiertes System	-	2.0	0.0	20	0	Mitarbeiter 2	Geplanter Start Anfang Mrz 06 wg. Krankheit von Mitarbeiter 2 verschoben	0%
5	Risikominimierung durch optimalen Versicherungsschutz	Erstellen eines Versicherungsspiegels (ggf. durch einen Versicherungsmakler)	Erstellter Bericht	-	0.5	0.6	3	3	Mitarbeiter 3	fertig, Ersparnis von T€ 4 jährlich trotz angepasster Versicherungssummen	100%
6	Aufbau des französischen Marktes für Geschäftsbereich 2	Einstellung einer Halbtagskraft mit Markt- und Französischkenntnissen zur gezielten Akquise	Umsatz mit französischen Neukunden	€ 100 in 2006	6.0	2.0	300	100	Mitarbeiter 1	Einstellung zum 01.04.06 erfolgt, Akquise läuft	33%
7	Realisierung von Kostenvorteilen und Reduzierung von Abhängigkeiten im Einkauf	Direkter Bezug von ... vom chinesischen Markt gemeinsam mit Wettbewerbern bzw. verbilligter Bezug über neue Bezugsquelle	Direkt bezogene Artikel	€ 200 p.a.	0.0	0.0	20	10	Mitarbeiter 4	Kontakte sind geknüpft, Angebote werden geprüft	50%

Abb. 1: Maßnahmenreporting



## Qualitätsmerkmale für das Berichtswesen

Weniger ist mehr. Es geht um Konzentriertheit, Gewichtung, Individualität und Aktivität. Die für das spezifische Unternehmen in seiner aktuellen Situation (Wachstum, Krise, etc.) relevanten Daten müssen empfängerorientiert aufbereitet und dargestellt werden. Ein monatliches Berichtswesen muss eine konzentrierte und gewichtete Zusammenfassung aus den vielen im Unternehmen vorhandenen Daten sein. Eine „abschlussnahe“ und zeitnah erstellte unterjährige Buchführung als Basis sollte in der heutigen Zeit eine Selbstverständlichkeit sein.

Das Berichtswesen darf nicht enden, wenn die Abweichungen aufgezeigt sind. Da fängt es eigentlich erst an, indem erklärt wird, warum die wesentlichen Abweichungen entstanden sind und indem erklärt wird, was man in Zukunft tun möchte, um die Abweichungen durch neue Maßnahmen ggf. wieder zu korrigieren. Jedes monatliche Reporting muss zu Aktivitäten führen.

## Nur ein Beispiel für eine bessere Struktur...

...mehr soll das nachfolgende Musterreporting nicht sein. Jedes Reporting sieht anders aus. Es geht in diesem Beitrag auch nicht darum, die in den Musterauswertungen enthaltenen betriebswirtschaftlichen Inhalte zu erklären und die sich aus den Beispielzahlen ergebenden Sachverhalte zu kommentieren, sondern darum, exemplarisch für kleinere mittelständische Unternehmen mögliche Bestandteile eines modernen monatlichen Berichtswesens aufzuzeigen und punktuell bei Besonderheiten zu kommentieren. Dies sind im einzelnen die folgenden Elemente:

### Die Erfolgskontrollrechnung

Der obligatorische Soll-Ist-Vergleich pro Erlös- und Kostengruppe sollte auf jeden Fall nach Geschäftsbereichen erfolgen. Hier kann durch eine einfache Kostenrechnung eine entsprechende Datenbasis geschaffen werden. Für diese Erkenntnis bedarf es nicht

zwingend einer komplexen Kostenrechnung, die alle Positionen wie im nachfolgenden Muster auf Geschäftsbereiche verteilt. Durch die Zuordnung der Umsätze, der Materialkosten, der Personalkosten und z.B. der fünf wichtigsten Aufwandsarten lassen sich Schief lagen innerhalb eines Unternehmens sehr schnell identifizieren.

### Das Maßnahmenreporting

Hier wird die Verbindung des monatlichen Reportings zur strategischen Planung und zur Externen und Internen Analyse ersichtlich. Die dort definierten Maßnahmen, die oftmals eine eher mittel- und langfristige Zielrichtung haben, werden genauso monatlich abverfolgt wie die oben dargestellten Zahlen der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung. Dies geschieht auf sehr konkret über den Soll-Ist-Vergleich von Externen Finanzbudgets und Zeitbudgets. Eine am rechten Rand eingebaute

den Kennzahlen sein, um ein umfassendes Bild des Unternehmens zu bekommen. Die Auswahl der Kennzahlen ist individuell für das jeweilige Unternehmen vorzunehmen und ändert sich ggf. auch im Zeitablauf, je nach der Situation des Unternehmens. Die hier vorgenommene Gliederung in die typischen Balanced Scorecard-Bereiche sorgt für eine gewisse Ausgewogenheit und ist nicht zufällig... (Abbildung 2)

### Die Entwicklung des Unternehmenswertes

Die folgende Grafik zeigt eine vereinfachte überschlägig ermittelte Veränderung eines Unternehmenswertes und dient ausschließlich dazu, dem Management des Unternehmens aufzuzeigen, dass man bei der Beurteilung des Erfolges eines Unternehmens, z.B. über die Betrachtung eines Betriebsergebnisses, die Veränderung der Kapitalseite nicht außer Acht lassen darf. Falls z.B. das Anlagevermögen durch größere Inves-

#### Autor



#### ■ Steffen Sindl

ist Inhaber der Sindl Controllingsysteme in Worms. Er beschäftigt sich seit rd. 10 Jahren als freiberuflicher Unternehmensberater intensiv mit Unternehmensplanung und Berichtswesenssystemen mittelständischer Unternehmen.

E-Mail: [info@sindlcontrollingsysteme.de](mailto:info@sindlcontrollingsysteme.de)

Homepage: [www.sindlcontrollingsysteme.de](http://www.sindlcontrollingsysteme.de)

Ampelfunktion soll anzeigen, ob die Maßnahme bereits erfüllt ist (grün), ob Sie bis zum geplanten Termin voraussichtlich erfüllt sein wird (gelb) oder ob eine Störung aufgetreten ist, die ein Eingreifen erfordert (rot). Die Verantwortlichen stehen hier gerne monatlich für Fragen bereit... (Abbildung 1)

### Das Kennzahlcockpit

Alle für das jeweilige Unternehmen führungsrelevanten Kennzahlen sind in einem zusammengefassten Kennzahlcockpit konzentriert darzustellen. Dies kann optisch ansprechend über Ampelfunktionen oder Tachos dargestellt werden. Hier gibt es inzwischen sehr ansprechende Softwarelösungen. In der Regel sollten dies die 10 bis 15 für das jeweilige Unternehmen entschei-

tionen steigt, die Kapitalgeber dadurch ein größeres Risiko eingehen und die zu verdienenden Kapitalkosten aus der Renditeerwartung der Kapitalgeber entsprechend steigen, muss auch das Betriebsergebnis entsprechend steigen. Ein auf dem guten Niveau der Vorjahre liegendes positives Betriebsergebnis kann somit durchaus dazu führen, dass die Kapitalkosten nicht verdient werden und der Unternehmenswert fällt. Auch kann damit die Auswirkung höherer Forderungsbestände oder Vorräte auf die Kapitalkosten sehr plakativ aufgezeigt werden (Abbildung 3).

### Die Erläuterungen

Alle wesentlichen Abweichungen in Bezug auf die Soll-Ist-Vergleiche der Erlös- und Kosten-

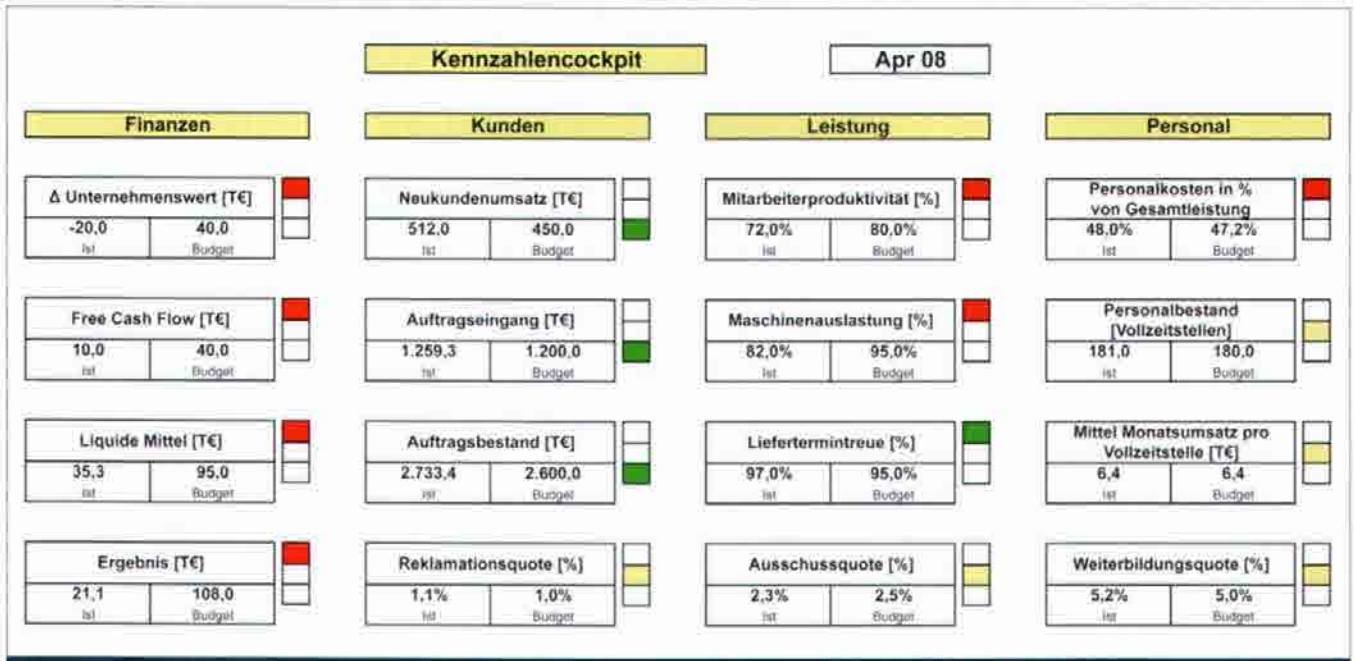


Abb. 2: Kennzahlencockpit

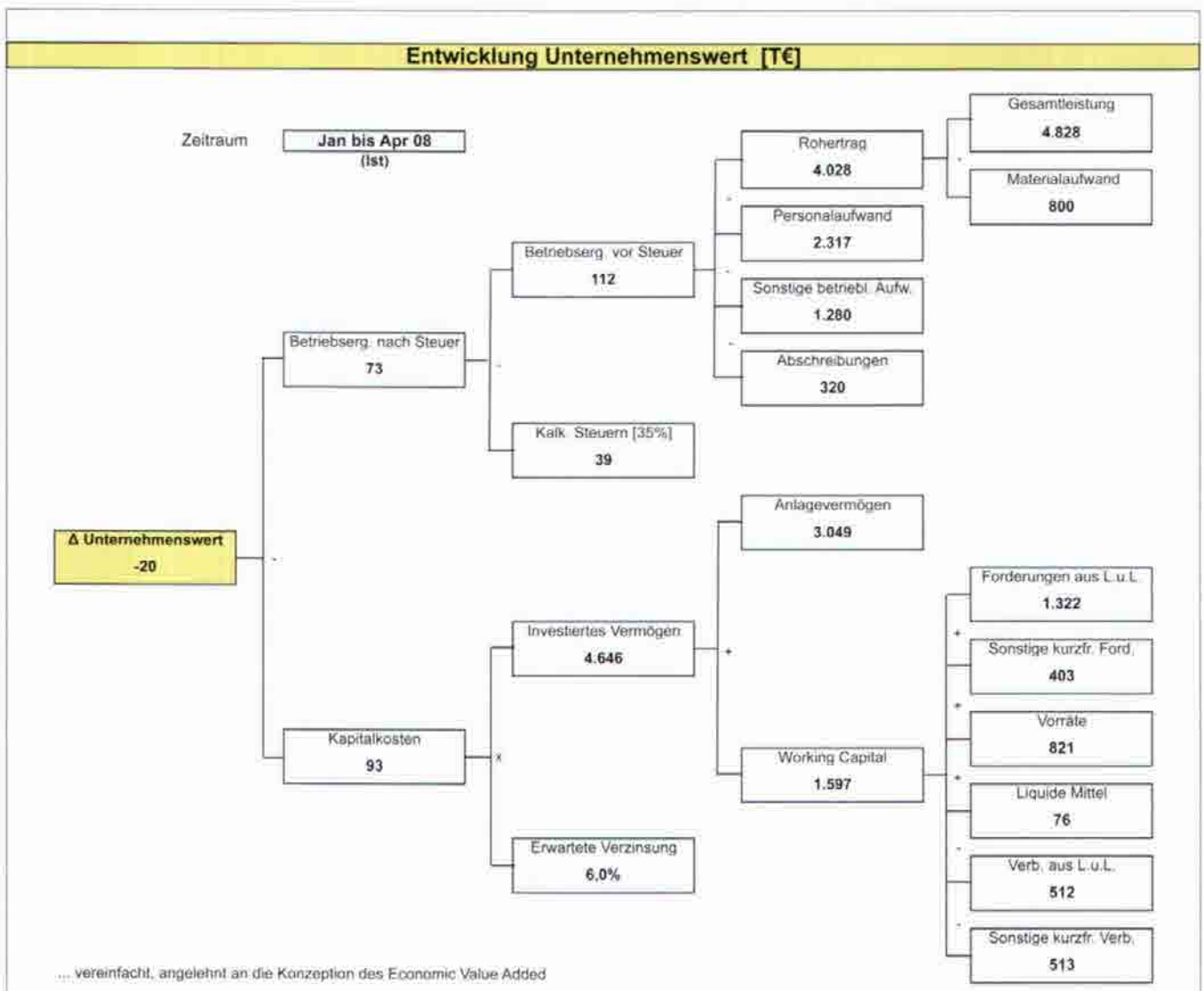


Abb. 3: Entwicklung Unternehmenswert



gruppen, der Maßnahmen und der Kennzahlen sind zu erläutern, so dass klar wird, ob die Zielerreichung scheiterte oder ob es ggf. nur zeitliche Verschiebungen gab, die sich im nächsten Monat wieder ausgleichen werden. Diese Erläuterungen lösen bereits die hier zu erwähnenden neuen Maßnahmen durch das Management aus und können z.B. analog zum Kennzahlencockpit gemäß den typischen Balanced Scorecard-Bereichen gegliedert sein.

## Neue Maßnahmen

Die im Rahmen der Erläuterungen im entsprechenden Kontext definierten neuen Maßnahmen sind nun im bekannten Schema detailliert zu definieren, um damit bei größeren Abweichungen das „Schiff“ ggf. wieder auf Kurs zu bringen.

## Die Neueste Vorschau

Auf Basis der bisherigen Planung, der Ist-Zahlen, der Erläuterungen zu den Abweichungen und der neu definierten Maßnahmen ist eine Neueste Vorschau zu erstellen, die neben die bisherige Planung gestellt wird. Auf Ebene des Gesamtunternehmens sollte auch eine Liquiditätsvorausschau für die nächsten 3 Monate und das Jahresende und eine überschlägig ermittelte Entwicklung des Unternehmenswertes auf das Jahresende ergänzt werden, um final über diese beiden wichtigen Sachverhalte zu informieren und abzustimmen, ob die Liquidität und die Entwicklung des Unternehmenswertes weiter im Zielkorridor des Managements und der Kapitalgeber liegen.

## Fazit

Das Management und die Kapitalgeber von mittelständischen Unternehmen müssen durch das monatliche Reporting in die Lage versetzt werden, Entscheidungen zu treffen. Dazu bedarf es eines aktivitätsorientierten monatlichen Reportingansatzes, bei dem die wesentlichen aufgezeigten Abweichungen bei Erlös- und Kostenpositionen auf Geschäftsbereichsebene, die Abweichungen bei den im Rahmen des Strategie- und Analyseprozesses definierten Maßnahmen und der individuell für das Unternehmen berichteten Kennzahlen erläutert werden und zu neu zu definierenden Maßnahmen und zu einer stets aktuellen neuesten Vorschau in Bezug auf Ergebnis- und Liquiditätsgrößen führen. Somit wird das monatliche Berichtswesen und das damit verankerte regelmäßige Zusammenkommen des Managements auch ein wichtiges Führungs- und Kommunikationsmedium der Führungskräfte untereinander. Die Rolle des Controllings und des Berichtswesens für die Führung von mittelständischen Unternehmen wird somit immer bedeutender.

Ein Muster für das gesamte Reportingpaket kann als PDF-Datei unter [www.controllerwissen.de](http://www.controllerwissen.de) bei dieser Controller Magazin Ausgabe Jan/Febr. 2009 herunter geladen werden.

## Umfassende Darstellung



Von Prof. Dr. Peter Horváth,  
Stuttgart

## Die gesamte Welt des Controllings auf knapp 900 Seiten

Seit fast drei Jahrzehnten gilt der HORVÁTH als führendes Lehrbuch des Controllings. Das Rezept dieses Erfolges liegt in der Aktualität und dem umfassenden Charakter dieses Buches. Die aktuelle, 11. Auflage wurde komplett überarbeitet und erweitert. Dies gilt insbesondere für die Themen Corporate Governance, Controlling und Interne Revision, Intangibles sowie Netzwerkcontrolling. Die eingehende Darstellung und Analyse der verschiedenen Rechnungssysteme werden durch viele praktische Beispiele veranschaulicht. Sie ermöglichen dem Studierenden die Einarbeitung in das auf diesem Gebiet erforderliche Wissen. Dem Praktiker vermittelt der Band einen Überblick über die verfügbaren Rechnungsinstrumente, um die für seine Zwecke geeigneten auszuwählen.

Dozenten stehen alle Abbildungen aus dem Buch zum kostenlosen Download zur Verfügung.

## Fax-Coupon

Expl. 978-3-8006-3521-4

Horváth, Controlling

11. Auflage, 2009, XV, 840 Seiten, Gebunden € 64,- inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten € 3,05 in Deutschland bei Einzelbestellung beim Verlag.

Name/Firma

Straße

PLZ/Ort

Datum/Unterschrift

Bei schriftlicher oder telefonischer Bestellung haben Sie das Recht, Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen nach Abschluss ohne Begründung zu widerrufen (§ 307 Abs. 1 Nr. 1, § 309 Abs. 1 Nr. 1). Die vollständige Beschreibung des Produkts einschließlich aller Angaben über die Eigenschaften des Produkts ist dem Kunden zu entnehmen. Bei der Lieferung des Produkts ist die Verpackung zu öffnen und das Produkt zu prüfen. Bei der Lieferung des Produkts ist die Verpackung zu öffnen und das Produkt zu prüfen. Bei der Lieferung des Produkts ist die Verpackung zu öffnen und das Produkt zu prüfen.

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



VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN

# Herausforderung IT-Service-Management

## Erfolgsfaktoren bei IT-Infrastruktur-Library-Projekten

von Volker Nitzschke und Rüdiger Zarnekow (HI2065912)



04

26

38

F

T

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Ohne die Unterstützung der Informationstechnologie (IT) sind viele Unternehmensprozesse heute nicht mehr denkbar. IT wird damit selbst immer häufiger zum Wettbewerbsfaktor. Eine intensivere Geschäftsorientierung und die Fähigkeit, auf geschäftliche Vorgaben flexibel zu reagieren, sind damit typische Anforderungen an die heutige IT-Organisation. Damit ist auch jeder Controller aufgefordert, sich diesen Herausforderungen zu stellen. So muss bei einer Entscheidung für die Auslagerung bestimmter IT-Services beispielsweise jeder Einzelne danach bewertet werden, **ob es sich für das Unternehmen lohnt, den benötigten Service mit eigenen Ressourcen zu erbringen oder ob ein externer Dienstleister im Rahmen eines Auslagerungsvertrages tatsächlich die bessere Alternative bietet.** Die Einführung von IT-Service-Management (ITSM) auf Basis des weltweit anerkannten Standards ITIL (IT Infrastructure Library) bietet Unterstützung bei der Entscheidung, welche „Fertigungstiefe“ die Unternehmens-IT zukünftig haben soll und welche Dienstleistungen von externen Partnern im Rahmen von Managed Services erbracht werden sollen.

Ob die **Einführung des IT Service Management** letztendlich aber erfolgreich ist, hängt von der Beachtung einiger wichtiger Faktoren ab. Zu diesen zählen sowohl die Vermeidung bekannter Stolpersteine als auch die Fokussierung auf den für das Unternehmen zu erbringenden Nutzen. Der folgende Beitrag fasst die wichtigsten Fragestellungen zu diesem Bereich zusammen und gibt Tipps, wie sich das IT-Service-Management erfolgreich umsetzen lässt.

### Umsetzung von „IT-Governance“

Die Ausrichtung der Organisationsstrukturen und Prozesse der IT an der Firmenstrategie und den Unternehmenszielen liegt in der Verantwortung des Vorstandes und des Top-Managements. Die Durch- und Umsetzung dieser „**IT-Governance**“ wird in der Regel an den Leiter der Informationstechnik oder CIO (Chief Information Officer) delegiert. Seine Aufgabe ist es, die Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten so zu ordnen, dass die IT in allen Unternehmenseinheiten sowie auf allen Organisationsebenen effektiv und effizient eingesetzt wird.

Um diese Herausforderung zu meistern, müssen IT-Prozesse und IT-Organisation in geeigneter Weise strukturiert sein. Deshalb sollten sich alle Verantwortlichen, also auch die Controller, bei diesem Strukturierungsprozess von der Frage leiten lassen, **ob die IT wirklich das liefert, was die Unternehmensziele unterstützt.** Sie müssen sich also mit den Unternehmenszielen auseinandersetzen und die daraus resultierenden Anforderungen für die IT-Prozesse und Strukturen entwickeln.

Doch wie lässt sich „IT-Governance“ tatsächlich effizient in die Tat umsetzen? In der Praxis haben sich drei wesentliche Elemente bewährt:

- 1) Der Einsatz von standardisierten, in der Praxis erprobten und gut dokumentierten IT-Prozessen.
- 2) Die Bündelung beziehungsweise Modularisierung der benötigten Dienstleistungen zu klar definierten IT-Services.

- 3) Die Ausrichtung aller IT-Services auf einen maximalen Unternehmensnutzen bei gleichzeitig angemessenem Ressourceneinsatz und möglichst geringem Risiko für das Unternehmen. IT-Services sollten zu diesem Zweck hinsichtlich ihrer Ergebnisse und ihrer Qualitätsmerkmale von zentraler Stelle laufend überwacht und in ihrem Zusammenwirken planvoll gesteuert werden.

### IT-Service-Management als Lösungsansatz

IT-Service-Management (ITSM) bezeichnet alle Maßnahmen, um die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur im Unternehmen anwender- und serviceorientiert, effizient und weitgehend standardisiert zu betreiben. ITSM legt den Schwerpunkt auf die Gewährleistung und Überwachung von IT-Services und somit auf die **Verbesserung der Effizienz, Qualität und Wirtschaftlichkeit** der jeweiligen IT-Organisation. Der heute dominierende Leitfadens zum IT-Service-Management ist die IT-Infrastruktur-Library (ITIL). ITIL stellt eine Best Practice-Philosophie bzgl. Qualität und Quantität von IT-Services dar und gibt einen generischen Rahmen vor, der auf den Praxiserfahrungen einer weltweiten Infrastruktur professioneller Anwender basiert. Dieser gemeinsame Rahmen wird für sämtliche Aktivitäten der IT-Organisation beschrieben.

Das einfache Umstrukturieren der Informationstechnologie im Unternehmen unter Beachtung einer IT-Best-Practice-Philosophie führt allein



allerdings noch nicht zum Ziel: Statt für jede Aufgabe in der IT einen Experten im eigenen Betrieb zu beschäftigen, geht man deswegen inzwischen dazu über, mehr Wissen und mehr Leistungen von außen einzukaufen und bestimmte Aufgaben, wie beispielsweise die Softwareentwicklung, an externe Dienstleister wie beispielsweise Siemens Enterprise Communications auszulagern. Vor allem bei Standardanwendungen und Managementaufgaben, wie beispielsweise dem Betreiben der Infrastruktur oder der Anwendungen, erfreut sich diese Auslagerung großer Beliebtheit. Mit anderen Worten: **Die „Fertigungstiefe“ der IT nimmt ab.** Als Folge haben die IT-Abteilungen ihr traditionelles Monopol im Unternehmen verloren und müssen vermehrt im Wettbewerb mit dem externen Markt bestehen

Die Anbieter von IT-Dienstleistungen reagieren auf diesen Trend und stimmen ihr Angebot auf die Anforderungen ihrer Kunden ab. So kann die Implementierung einer innovativen Servicestrategie – beispielsweise das **Outsourcing bzw. Outtasking von Kommunikationsfunktionen** – zum wichtigen Baustein werden, um Aufgaben der „IT-Governance“ zu meistern und die benötigten Technologiekomponenten und Serviceprozesse jederzeit, sicher und zuverlässig zur Verfügung zu stellen.

Die Einführung von IT-Service-Management nach ITIL setzt aber auch eine **Modularisierung von IT-Service-Leistungen in Form eines Servicekataloges** voraus. Durch diese Aufteilung der einzelnen Services wird sichergestellt, dass unterschiedlichste Bedürfnisse und Anforderungen flexibel und wirtschaftlich bedient werden können. Jedes einzelne Servicemodul wird danach bewertet, ob es sich für das Unternehmen lohnt, die benötigten Dienste mit eigenen Ressourcen zu erbringen oder ob ein externer Partner im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages die bessere Alternative bietet. ITSM unterstützt damit den Anwender bei der Entscheidung, welche „Fertigungstiefe“ seine IT zukünftig haben soll und welche Dienstleistungen von spezialisierten Service-Providern im Rahmen z. B. von Managed Services erbracht werden sollen.

Ein anschauliches Beispiel für einen von einem Dienstleister zu erbringenden Service ist die Telefonie. Die wenigsten Unternehmen sehen diese als Bestandteil ihres Kerngeschäftes, obwohl die Kommunikation mittels Sprache essenziell für den Geschäftsprozess ist. Ein Beispiel dafür sind Banken und Versicherungen. Angebote für das Outtasking von Sprachkommunikationssystemen gibt es daher nicht zuletzt besonders häufig im Finanzdienstleistungsbereich.

## Einführung von IT-Service-Management nach ITIL

Eine Implementierung von IT-Service-Management-Konzepten nach ITIL erfordert aufwendige und komplexe Projekte. Aus diesem Grund zögern viele Unternehmen mit der Einführung von ITSM nach diesem **weltweit als Standard anerkannten Best-Practice-Modell**. Die folgenden Argumente werden in diesem Zusammenhang immer wieder vorgebracht:

- 1) ITSM nach ITIL ist nur geeignet für große Industrieunternehmen, die über entsprechende Personalressourcen für die Implementierung der ITIL-Prozesse verfügen.
- 2) ITIL beschreibt sehr ausführlich, „was“ getan werden muss, um die Ziele des ITSM zu erreichen. Das „wie“ wird nicht durch ITIL vorgegeben, ITIL selbst macht nur wenige Vorgaben bzgl. des Prozess-Workflows. Die Prozesse werden als Ansammlung von verschiedenen Aktivitäten beschrieben.
- 3) Eine Betrachtung von wirtschaftlichen Kennzahlen, wie bspw. einem ROI (Return on Investment), vor der Einführung von ITSM nach ITIL wird in den meisten Projekten nicht vorgenommen und spielt bei der Entscheidung für ein Projekt in den

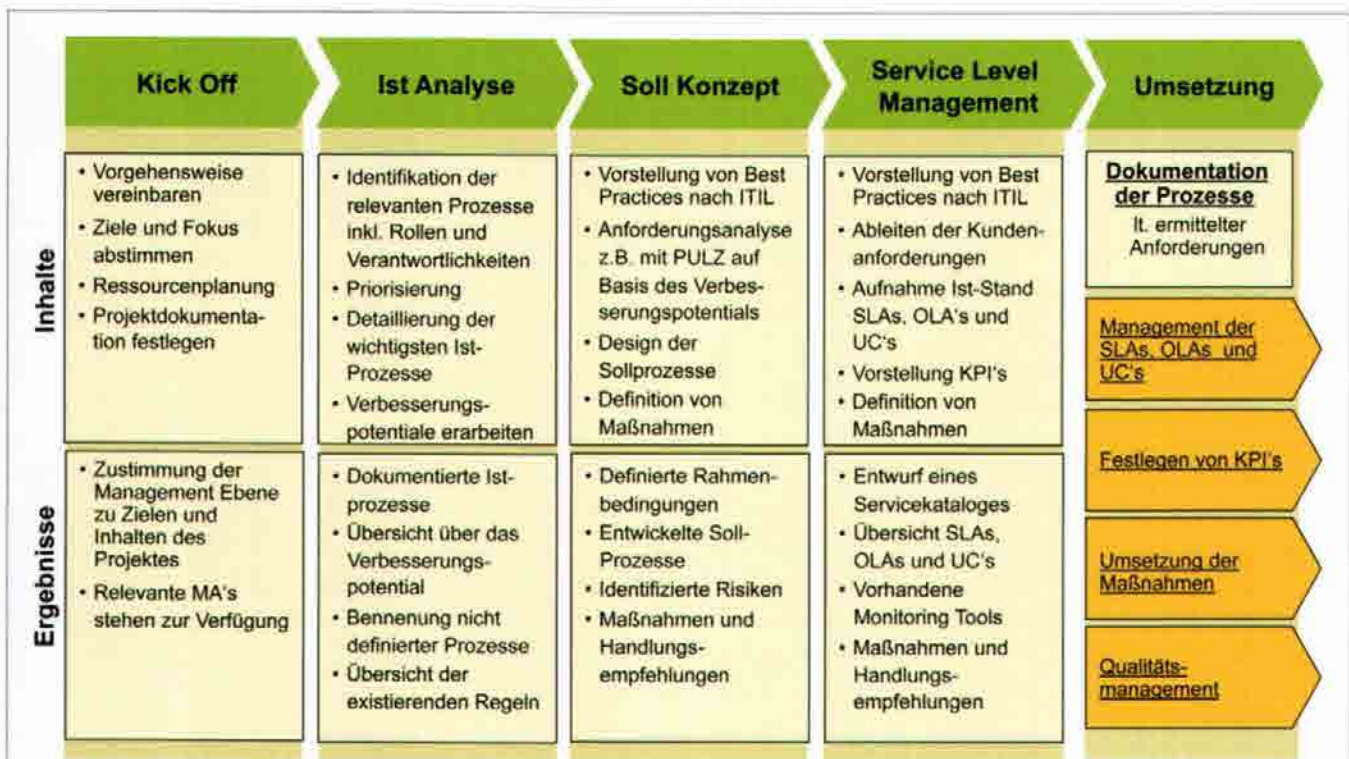


Abb. 1: Einführung IT-Service-Management (Quelle: Siemens Enterprise Communications)



meisten Fällen bisher keine Rolle. Daher fehlt der Bezug zum Geschäftsbeitrag.

Diesen Argumenten muss man im Sinne des Unternehmens sorgsam Rechnung tragen und sie auch **auf der Controlling-Ebene diskutieren:**

- 1) Hinter ITIL stehen Leitideen, die für alle Unternehmen wertvoll sind, welche nachvollziehbare IT-Leistungen zu marktgerechten Preisen anbieten wollen und müssen. Die Dokumentation ist generisch aufgebaut und daher für alle Organisationen, unabhängig von Größe und Struktur, gültig.
- 2) ITIL darf nicht als Referenzmodell im Sinne eines vorgegebenen Prozessablaufes gesehen werden. Im strengen Sinne ist es das nicht. Vielmehr sollte ITIL als Katalysator für die notwendige Veränderung genutzt werden.

schaftsrechts ab. Die Sozietät berät namhafte deutsche und internationale Firmen aus den unterschiedlichsten Branchen und ist an allen wichtigen Wirtschaftszentren tätig.

Wie bei fast 90 Prozent der Anwender von ITIL standen auch bei CMS Hasche Sigle die Ziele Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung im Vordergrund. Deshalb initiierte die IT-Organisation ein Projekt, in dem die aktuellen IT-Betriebsprozesse analysiert und unter Einbeziehung der Empfehlungen aus der IT Infrastructure Library optimiert werden sollten. Dabei war dem IT-Leiter von Anfang an wichtig, pragmatisch vorzugehen und die Empfehlungen aus ITIL so zu nutzen, dass sie den spezifischen Herausforderungen gerecht werden.

So gab es zunächst vorbereitende Gespräche, um Ziele und Erwartungshaltungen abzustimmen, Ressourcen und Termine zu klären und die

sichtlich des Verbesserungspotentials betrachtet. Als der Prozess mit dem größten Verbesserungspotential wurde dabei das Changemanagement identifiziert und entsprechend vorrangig bearbeitet.

- 2) **Verbesserte Abläufe erarbeiten:** In das Design der neuen Abläufe flossen neben der Umsetzung der identifizierten Verbesserungspotentiale auch Anregungen derjenigen Best-Practice-Ansätze aus ITIL ein, die einen maximalen Nutzen für das Unternehmen bei minimalem Ressourceneinsatz bieten. Gemäß der Priorisierung aus dem ersten Workshop führte man das Redesign für den Changemanagementprozess als erstes durch. Um die Überführung der bisherigen Prozesse auf den neuen Standard sicherzustellen, wurden Maßnahmen beschrieben und entsprechende Verantwortlichkeiten bzw. Termine festgelegt.
- 3) **Inhalte für das Service Level Management (SLM) definieren:** Das SLM dient dem Sicherstellen und Verbessern der IT-Service-Qualität durch die Definition, Umsetzung und Überwachung von Service Level Agreements (SLAs). Es bildet die Schnittstelle zwischen Anwender und IT-Service mit dem Ziel, die angebotenen Dienste an den betrieblichen Anforderungen des Unternehmens auszurichten.

Diese beiden ersten Workshops wurden gemeinsam mit dem Servicepersonal und dem budgetverantwortlichen Management durchgeführt, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen um die Prozesse und Herausforderungen einbrachten. Die nächste Zeit nutzte die IT-Abteilung von CMS Hasche Sigle erfolgreich, um in eigener Regie und Verantwortung die verbesserten Prozesse wie z.B. das Changemanagement einzuführen.

Nach dem dritten Workshop standen der Entwurf eines Servicekataloges, eine Übersicht über vorhandene Vereinbarungen zur Absicherung des IT-Betriebes sowie ein Katalog von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zur Verfügung. Zusätzlich wurde die Grundlage für weiterführende Maßnahmen geschaffen, u. a. für das Management der SLAs, für die Einführung nachvollziehbarer Key Performance Indikatoren (KPI) sowie für die Einführung einer IT-Leistungsverrechnung.

#### Autoren



■ **Volker Nitzschke**  
ist Wirtschaftsingenieur und IT-Service-Manager in Berlin.

#### ■ Prof. Dr. Rüdiger Zarnekow

ist Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Technischen Universität Berlin.

E-Mail: ruediger.zarnekow@ww.tu-berlin.de



- 3) Die meisten ITIL-Anwender haben die operativen Ergebnisse erreicht, die sie erreichen wollten. Bisher wurde schlicht nicht nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gefragt und stattdessen die Qualität und die Effizienz in den Vordergrund gestellt. Hier zeichnet sich eine Änderung ab.

weitere Vorgehensweise zu vereinbaren. Dem Auftakt folgten drei Workshops, die so auch bei anderen Unternehmen durchgeführt werden könnten:

- 1) **Relevante Prozesse identifizieren und priorisieren:** Die begrenzten Ressourcen erfordern die Konzentration auf wichtige, aus Sicht von CMS Hasche Sigle betriebsnotwendige Kernprozesse. Beispielhaft seien hier das Benutzermanagement, das Changemanagement und das Konfigurationsmanagement genannt. Diese Prozesse wurden detailliert aufgenommen und hin-

Wie ITSM nach ITIL auch in einer mittelständisch strukturierten IT-Organisation eingeführt werden kann, wird am Beispiel CMS Hasche Sigle deutlich. Als führende deutsche Anwaltssozietät mit mehr als 500 Anwälten deckt das Unternehmen den gesamten Bereich des Wirt-



Das strukturierte Vorgehen hilft CMS Hasche Sigle, den täglichen IT-Betrieb effektiver zu steuern. Die Standardisierung macht Prozesse wiederholbar und nachvollziehbar. Dadurch lassen sich viele Probleme von vornherein vermeiden, sodass dem IT-Management mehr Freiraum für geschäftsorientierte Aufgaben bleibt.

## Erfolgsfaktoren und Nutzen

Die Aufwände für das ITSM beschränken sich nicht auf die Schaffung der notwendigen Grundlage mittels der Durchführung eines Einführungsprojektes. Die eigentliche Arbeit liegt in der Dokumentation, Implementierung und nachhaltigen Veränderung der Prozesse. Die Erfahrung zeigt, dass von einer Einführungszeit von zwei bis sechs Monaten je Prozess ausgegangen werden sollte. Des Weiteren entstehen nach Erfahrungen aus der Praxis Aufwände im Bereich von Software und Werkzeugunterstützung. Bis die ITSM-Prozesse sauber aufgesetzt und die internen Mitarbeiter eingearbeitet sind, kann die Rolle eines Prozessmanagers etwa durch einen erfahrenen externen Berater übernommen werden. Er sollte mittelfristig auch für ein ITIL-Audit und zur Strategieplanung zur Verfügung stehen.

Die Erfahrung aus zahlreichen ITSM-Einführungsprojekten nach ITIL hat gezeigt, dass es einige **typische „Stolperfallen“** für Anwender gibt. Diese **lassen sich vermeiden, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:**

- 1) ITIL-Zertifizierungen für Werkzeuge und Tools sind nur bedingt sinnvoll. Tools sollten stattdessen danach beurteilt werden, wie gut sie die spezifischen und detaillierten Prozesse der IT-Organisation unterstützen.
- 2) Manche Softwarelösungen bieten „Standard“-ITIL-Prozesse an. Hierbei ist zu bedenken, dass ITIL kein Referenzmodell darstellt. Die angebotenen Prozesse kritikfrei zu übernehmen, ist mindestens mit großen Risiken behaftet.
- 3) Eine Zertifizierung für Consultants gibt es nicht. Ohne Vertrauen in die Kompetenz des Beraters sollte kein Projekt gestartet werden.
- 4) Kompetenzen und Erfahrungen von Partnern, mit denen in der Vergangenheit be-

reits zusammengearbeitet wurde, sollten genutzt werden. Dies gilt vor allem, wenn diese als IT-Service-Provider agieren und daher den Nutzen von ITSM nach ITIL gut bewerten und darstellen können.

- 5) Vorschläge zur Einführung von ITSM nach ITIL müssen vom Anbieter bzw. Service Provider mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen unterlegt werden, damit auch das Management von der Richtigkeit der Maßnahme überzeugen werden kann.
- 6) Der Einsatz eines Kennzahlensystems wie „Control Objectives for Information and related Technology“ (CoBIT) sollte geprüft werden, um das Management bei der „IT-Governance“ zu unterstützen.

Wenn diese Hinweise beachtet werden, **bringt die Einführung von IT-Service-Management nach den Grundsätzen von ITIL vielfältigen Nutzen** für das Unternehmen:

- 1) Die Einführung der neuen Technologien und Anwendungen kann in ihren Auswirkungen detailliert geplant werden.
- 2) Insbesondere kann aufgrund objektiver Kriterien entschieden werden, welche Services von der eigenen IT-Abteilung und welche besser von externen IT-Dienstleistern erbracht werden sollten.
- 3) Vorhandene Überkapazitäten im Bereich von Hard- und Software (z. B. überzählige Lizenzen) können abgebaut und somit Kosten gespart werden.
- 4) Die Budgetplanung erfolgt auf Basis gesicherter Erkenntnisse.
- 5) Der IT-Abteilung stehen alle Informationen zur Verfügung, um den Kostenverantwortlichen regelmäßig und detailliert über die eingesetzten Mittel und die Einhaltung der Vereinbarungen berichten zu können.
- 6) Die IT-Abteilung kann die Qualitätsprozesse im Unternehmen mit fundierten Daten und Analysen unterstützen.

## Fazit

Jedes Unternehmen muss sich heute aufgrund der Abhängigkeit der Unternehmensprozesse von informations- und kommunikationstechnologischer Unterstützung intensive Gedanken um das Management der IT machen. Mit der IT In-

frastructure Library (ITIL) steht ein bewährter Leitfaden zur Einführung von IT-Service-Management zur Verfügung. Denn ITIL bietet einen Rahmen, der auf Praxiserfahrungen basiert. Wenn die Erfolgsfaktoren beachtet und die bekannten Stolpersteine vermieden werden, bringt die Einführung von IT-Service-Management nach den Grundsätzen von ITIL mehrfachen Nutzen. Insbesondere werden die Unternehmensprozesse in einer definierten Qualität durch die IT unterstützt.

## Literaturempfehlungen:

- Brenner, M.: Classifying ITIL Processes - A Taxonomy under Tool Support Aspects, in: Proceedings of First IEEE/IFIP International Workshop on Business-Driven IT Management (BDIM 06), Vancouver, Canada, April 2006.
- Brittain, K.; Govekar, M.; Mingay, S.: ITIL Certification for Tools has no Value, Gartner Research, ID Nummer G00132785, 6. Januar 2006.
- Capgemini: Studie IT Trends, www.de.capgemini.com, 2006.
- Hochstein, A.; Zarnekow, R.; Brenner, W.: ITIL als Common-Practice-Referenzmodell für das IT-Service-Management: Formale Beurteilung und Implikationen für die Praxis, in: Wirtschaftsinformatik, 46. Jg., Nr. 5, 2004, S. 382-389.
- IT-Governance Institute: IT Governance für Geschäftsführer und Vorstände, 2. Ausgabe, 2003.
- Meyer, M.; Zarnekow, R.; Kolbe, L.: IT-Governance - Begriff, Status Quo und Bedeutung, in: Wirtschaftsinformatik, 45. Jg., Nr. 4, 2003, S. 445-448.
- Peynot, R.; Parker, A.; Hoekendijk, C.: Firms Must Take ITIL Beyond IT Operational Goals, Forrester Research, 14. März 2006.
- Siemens Enterprise Communications: Vorgehensweise ITIL Beratung für den Mittelstand, 2007.
- Zarnekow, R.; Brenner, W.: Auf dem Weg zu einem produkt- und dienstleistungsorientierten IT-Management, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 40. Jg., Nr. 232, 2003, S. 7-16.
- Zarnekow, R.; Hochstein, A.; Brenner, W.: Service-orientiertes IT-Management, Springer Verlag, Berlin, 2005.



# Was Top-Unternehmen anders machen: Ergebnisse einer europäischen Strategiestudie

von Franz Bailom und Kurt Matzler, Innsbruck

(HI2065913)

17  
19  
24  
S  
G  
F  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Warum gelingt es einigen Unternehmen immer wieder, auch unter schwierigen Bedingungen, überdurchschnittliche Erfolge zu erzielen, während andere unter Druck geraten? Die Ergebnisse eines großen internationalen Strategieforschungsprojekts, an dem über 1100 Führungskräfte aus zehn Ländern teilgenommen haben, sind eindeutig. Es sind weniger die Struktur und Attraktivität der Branchen, die entscheiden. Vielmehr hängt der Erfolg zentral von unternehmensinternen Faktoren, die ganz im Einflussbereich des Managements stehen, ab. Dazu zählen vor allem die **Innovationsfähigkeit, Kernkompetenzen, eine Entrepreneurship-Kultur und eine konsequente Orientierung am Markt**. Letztendlich sind es aber die Einstellungen, Werte, Denkhaltungen und Verhaltensweisen des Top-Management-Teams, die die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg bilden. Die Ergebnisse dieser Studie, erschienen im Buch „Was Top-Unternehmen anders machen“ (Linde Verlag), sind in diesem Artikel zusammengefasst.

## Einleitung: Hypercompetition

Jack Welch, ehemaliger CEO von *General Electric*, prophezeite vor dem Hintergrund immer anspruchsvoller werdender Kunden vor mehr als zehn Jahren eine Entwicklung, die Unternehmen in nahezu allen Branchen kennen lernen mussten: *„It's going to be brutal. When I said a while back that the 1980s were going to be a white-knuckle decade and the 1990s would be even tougher, I may have understated how hard it's going to get.“* Die Ergebnisse unserer langjährigen Forschungsarbeiten bestätigen die Aussagen von Jack Welch. Kunden wollen die höchste Qualität zu den niedrigsten Preisen. Gleichzeitig leiden viele Branchen unter

Überkapazitäten. **Die steigende Markttransparenz macht Kunden zu gut informierten, gnadenlosen Einkäufern** und es wird schwieriger, sich von Konkurrenzangeboten zu differenzieren. Die Folgen sind erbitterte Preis- und Qualitätswettkämpfe.

Nur durch kontinuierliche Innovation und Verbesserung der Angebote oder durch eindeutige Preisvorteile können Wettbewerbspositionen längerfristig überhaupt gehalten werden. Die Praxis zeigt, dass es trotz teilweise signifikanter Qualitätssteigerungen den wenigsten Unternehmen gelingt, ihre Position am Markt zu halten oder gar höhere Preise durchzusetzen. Unsere Analysen von mehr als 1.100 Unternehmen über einen Zeitraum von vier Jahren bestätigen, dass sich viele Unternehmen in einer schwierigen Situation, in einer Klemme zwischen Qualität und Preis, befinden. Der Markt fordert kontinuierliche Steigerung der Qualität bei geringsten Preisspielräumen nach oben. Betrachtet man die Preis-/Qualitätsentwicklungen der letzten drei Jahre dann zeigt sich (vgl. Abbildung 1):

- Für über 70% der befragten Unternehmen hat sich das vom Markt geforderte **Qualitätsniveau** beträchtlich **erhöht**. Ein weiteres Ansteigen der Qualitätsansprüche wird in Zukunft erwartet.
- Fast 60% der Unternehmen konnten trotz ständiger Produktverbesserungen und höherem Qualitätsniveau **keine höheren Preise am Markt** realisieren.
- Über 30% der Unternehmen mussten trotz gestiegenem Qualitätsniveau sogar mit **sinkenden Preisen** bei ihren Produkten/Dienstleistungen leben.
- **Nur 14,3%** der Unternehmen gelang es **für höhere Qualität höhere Preise** am Markt durchzusetzen. Diese Unternehmen sind auch wesentlich profitabler als die anderen.

Worin unterscheiden sich nun Unternehmen, denen es gelingt, sowohl Qualitätssteigerungen zu erreichen und höhere Preise am Markt durchzusetzen? Um diese Frage zu beantworten, haben wir ihre strategische Orientierung, die Innovationsprozesse und ihre Schwerpunkte näher beleuchtet und dabei festgestellt, dass





sie sich hier klar von durchschnittlichen Unternehmen abheben. Wir bezeichnen diese Unternehmen hier als **Top-Unternehmen (Veränderer)**. Sie heben sich nicht nur hinsichtlich der Qualitäts- und Preisverbesserungen ab, sondern weisen auch eine überdurchschnittliche Profitabilität auf. Diese Unternehmen haben meist ein radikal anderes Verständnis bezüglich ihrer strategischen Erfolgsfaktoren. Während Top-Unternehmen versuchen, die Zukunft proaktiv mitzugestalten, versuchen die übrigen Unternehmen (Optimierer) eher, Bestehendes zu erhalten und zu optimieren, sie legen den Schwerpunkt auf Kostenoptimierung.

Fragt man nach den größten strategischen Herausforderungen, zeigt sich ein klarer Unterschied (siehe Abbildung 2):

- Top-Unternehmen sehen in der **Nutzung der Mitarbeiterpotenziale** ihre Priorität, bei den übrigen Unternehmen liegt dieser Faktor erst an zweiter Stelle.
- Sie konzentrieren sich auf die **erfolgreiche Einführung von Innovationen**. Bei Unternehmen, die bei steigender Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen stagnierende oder gar sinkende Preise in Kauf nehmen müssen, liegt dieser Erfolgsfaktor auf Platz sechs, knapp hinter der Verbesserung der Führungsqualität und strategischer Neuausrichtung.
- Schließlich arbeiten Top-Unternehmen **kontinuierlich** an einer **Verbesserung der Kundenorientierung**, die Prozess- und Kostenoptimierung liegt erst an vierter Stelle.

Im Vergleich zwischen Top-Unternehmen und den übrigen Unternehmen liegen damit ganz klare Unterschiede in der Bedeutung von Prozess- und Kostenoptimierung und der Konzentration auf Innovationen.

Zudem deutet vieles darauf hin, dass der Großteil der Unternehmen ihre **Kostensenkungspotenziale an den heutigen Standorten weitestgehend ausgeschöpft** haben. In vielen Unternehmen geht man davon aus, dass die Prozesse nur noch marginal optimiert werden können. Führungskräfte suchen den Ausweg in teilweise radikalen Outsourcingmaßnahmen, in dem sie zunehmend in Billiglohnländern ausweichen. In diesem Kontext ist es auffällig, dass es

trotz der schwierigen Bedingungen immer wieder Unternehmen gibt, denen es nachhaltig gelingt, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.

Vor diesem Hintergrund haben wir es uns zum Ziel gesetzt, den Ursachen von nachhaltig wirkenden Wettbewerbsvorteilen auf den Grund zu gehen. Das heißt, wir versuchen Antworten darauf zu finden, warum es Unternehmen gibt, die Ihrer Konkurrenz ständig voraus sind und welche Elemente in einem Unternehmen aufgrund Ihrer Zusammenhänge wie gemanagt werden müssen, damit sich nachhaltiger Erfolg einstellen kann.

die Wettbewerbsbedingungen und Herausforderungen der Zukunft vorbereitet ist.

Ausgehend von unseren Erkenntnissen der ersten Studie, entwickelten wir ein mehrstufiges Forschungsdesign und durchliefen insgesamt fünf große Phasen:

- 1) Im ersten Schritt führten wir eine detaillierte Literaturrecherche durch und durchforschten alle wichtigen wissenschaftlichen und praxisbezogenen Publikationen der letzten 25 Jahre aus dem Bereich des strate-



Abb. 2: Die größten strategischen Herausforderungen

## Das Forschungsprojekt

Führung nach rein finanzwirtschaftlichen Kennzahlen käme dem Versuch gleich, ein Auto bei 100 km/h zu steuern, in dem man nur in den Rückspiegel sieht. Daher war es uns wichtig, neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch andere, zukunftsbezogene, Kriterien heranzuziehen. Um kurz- und mittelfristig erfolgreich zu sein, ist es notwendig, eine ausreichende Verzinsung des investierten Kapitals zu erreichen. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen bereits heute die Weichen für die Zukunft gestellt werden. **Daher definierten wir Erfolg für die Zwecke unserer Studie nach folgenden vier Dimensionen:**

- ➔ Rentabilität,
- ➔ Wachstum,
- ➔ vorteilhafte Marktposition hinsichtlich Qualität, Marke u.ä.,
- ➔ und die subjektive Einschätzung der obersten Führungskräfte, wie gut das Unternehmen für

gischen Managements und des Marketings. Auf dieser Grundlage entwickelten wir ein komplexes Hypothesenmodell, das zum Ziel hatte, die von uns identifizierten Erfolgsfaktoren in ein Ursache-Wirkungs-Gefüge zu bringen.

- 2) Der nächste Schritt bestand darin, die einzelnen Faktoren zu operationalisieren und damit messbar zu machen, um eine Grundlage für den Fragebogen der quantitativen Studie zu erhalten.
- 3) Im dritten Schritt definierten wir die Stichprobe. Der Fragebogen wurde an 3.000 Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen aus einem möglichst breiten Branchenquerschnitt in mehr als zehn europäischen Ländern versandt. Über 700 Führungskräfte, die jeweils eine Strategic Business Unit vertraten, sendeten den Fragebogen zurück.
- 4) Um die Zusammenhänge der Erfolgsfaktoren zu überprüfen, bedienten wir uns eines Strukturgleichungsmodells (Structural

Equation Modelling), das es erlaubt, die Beziehungen zwischen den einzelnen Faktoren, die jeweils über eine ganze Reihe von Statements im Fragebogen gemessen wurden, zu bestimmen. Die Ergebnisse unserer statistischen Auswertungen entsprechen hinsichtlich aller gängigen Kriterien den höchsten Anforderungen an Validität und Reliabilität, das Modell erklärt auch tatsächlich einen beträchtlichen Teil des Unternehmenserfolges (siehe Abb. 3).

- 5) Im fünften Schritt wurden die über 700 strategischen Geschäftseinheiten aufgrund ihrer Performance in drei Gruppen geclustert: Top-Performer, durchschnittliche Performer und Under-Performer. Die Kriterien dafür waren Rentabilität, Wachstum und Marktposition im Vergleich zum Branchendurchschnitt sowie die Einschätzung der zukünftigen Erfolgspotenziale. Danach wurden pro Cluster die Unternehmen auf ihr Leistungsniveau in den einzelnen Erfolgsfaktoren hin untersucht, um die konkreten Unterschiede zwischen den Gruppen besser darstellen zu können.

Aufbauend aus den Erkenntnissen unserer Studie waren wir dann in der Lage, ein Evalua-

tionsmodell zu entwickeln, das es den einzelnen Unternehmen ermöglicht, sich mit den Top-Performern in ihrer Branche und auch über Branchen hinweg zu vergleichen (Benchmarking). Damit wird es für einzelne Unternehmen möglich, aus den Studienergebnissen individuelle, strategische Schlussfolgerungen abzuleiten.

### Ergebnisse: Die Erfolgsfaktoren

Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen: Im Vergleich zwischen Top-Unternehmen und den übrigen Unternehmen liegen klare Unterschiede in Bezug auf Marktorientierung, Kernkompetenzen, Innovationserfolg, Unternehmenskultur und Leadership. Die Top-Unternehmen haben einige gemeinsame Merkmale: Sie verfügen über **nicht imitierbare Kernkompetenzen**, sie streben nach Einzigartigkeit und Innovation, sind stark am Markt ausgerichtet, sie arbeiten in Netzwerken und Führungskräfte und Mitarbeiter denken und handeln unternehmerisch. Das Kausalmodell in Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse der Auswertungen. Im Folgenden fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse zusammen,

### Die Segel bestimmen den Kurs, nicht der Wind!

Wie ist es möglich, dass sich auch in völlig unattraktiven Branchen und unter widrigsten Umständen überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen finden? Hamel und Prahalad haben vor mehr als einem Jahrzehnt in einem Aufsatz in der Harvard Business Review geschrieben: „**Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben**“<sup>1</sup>. Diese Sichtweise setzte sich in der Theorie und Praxis des strategischen Managements durch. Auch die Ergebnisse unserer Studie liefern einen handfesten Beweis, dass der Aufbau, die Pflege und die Nutzung von Kernkompetenzen überdurchschnittlichen Erfolg versprechen. Die Kernkompetenzen ( $\beta = 0,27$ ) und das sie wesentlich bedingende Competence - Based Management ( $\beta = 0,21$ ) haben hierbei den stärksten direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Kernkompetenzen zu haben und zu managen bedeutet, einzigartige Fähigkeiten, Ressourcen, Know-how und/oder Prozesse aufzubauen. Sind diese Fähigkeiten und Ressourcen für den Kunden wertvoll, sind sie selten und gleichzeitig nicht imitierbar oder substituierbar, dann be-

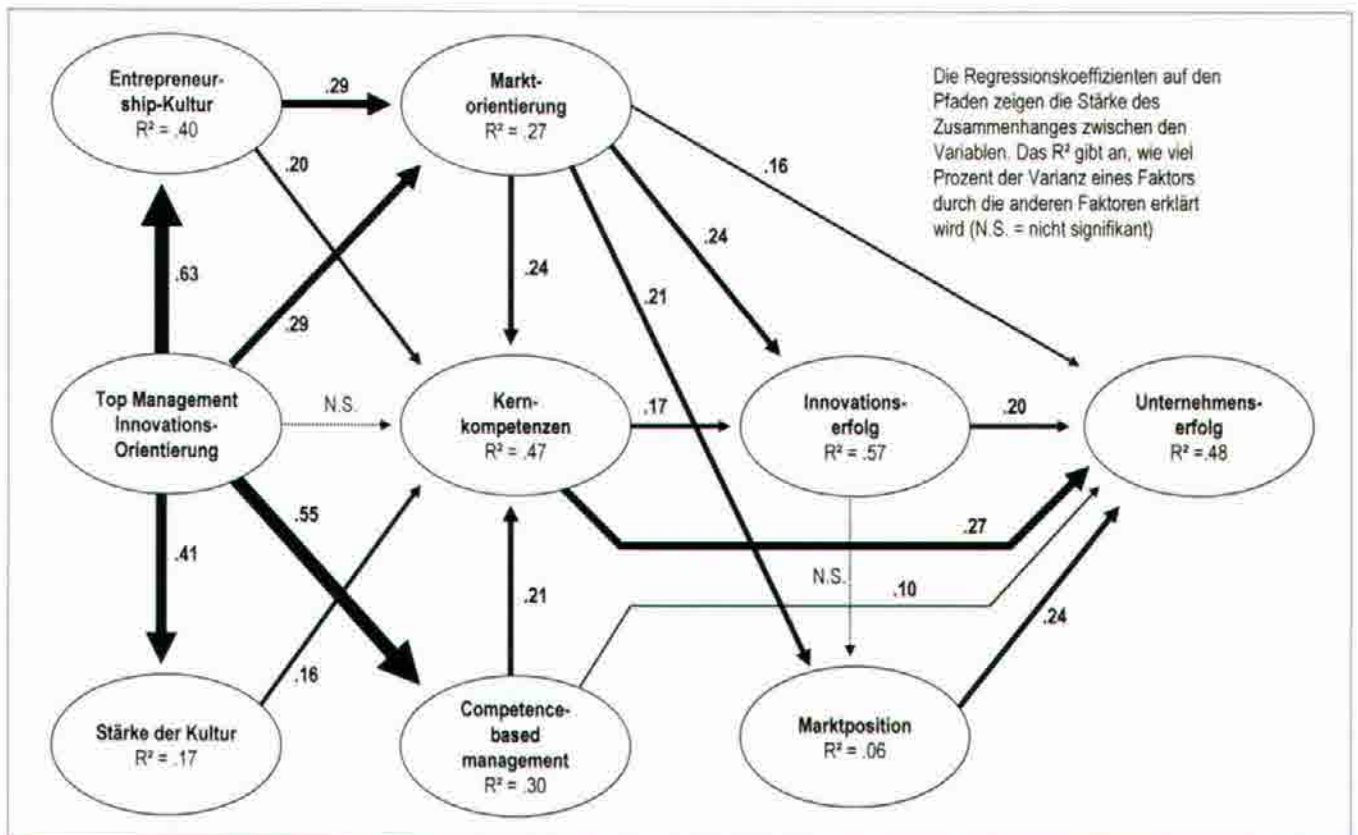


Abb. 3: Der Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren



zeichnen wir sie als Kernkompetenzen. **Von Competence - Based Management** sprechen wir, wenn Unternehmen versuchen, solche Kernkompetenzen aufzubauen und strategische Entscheidungen – wie Fokussierung, Innovationsentscheidungen, Markteintritt oder Outsourcing – an den Kernkompetenzen auszurichten. Unsere Studienergebnisse bestätigen diese Aussage: Kernkompetenzen haben einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg, die Segel bestimmen den Kurs, nicht der Wind!

**Innovationen und Eintritt in neue Märkte** orientieren sich an diesen Kernkompetenzen. FACC ist ein gutes Beispiel dafür. Dem österreichischen Skihersteller Fischer gelang es, sich aufgrund seiner Entwicklungskompetenz im Skibereich nachhaltig als Top-Lieferant für die Luftfahrtindustrie zu etablieren. Dort konnten die Kernkompetenzen im Bereich der Kunststoffleichtbauteile ausgespielt werden.

Ein anderes Beispiel ist PAPSTAR, ein europaweit tätiges Unternehmen, das sich mit seinen mehr als 2000 Mitarbeitern auf den Vertrieb von Einweggeschirr und Einwegartikel, Verpackungsmittel, Hygieneprodukte, Dekorationsartikel und Zubehör spezialisiert hat. Mit einer besonderen Sourcing- und Logistikkompetenz werden weltweit über 5000 Artikel eingekauft und zu marktfähigen Warensortimenten gebündelt. Obwohl es der PAPSTAR dadurch gelungen ist, sich zum führenden europäischen Anbieter zu entwickeln, stellte sich das Führungsteam die Frage, ob und inwieweit es möglich ist, in neue Geschäftsfelder einzudringen, um den Unternehmenserfolg nachhaltig abzusichern und auszubauen. Aufgrund der Kernkompetenzen in der Logistik, die andere Unternehmen durch Outsourcing schon lange nicht mehr hatten, entschied sich PAPSTAR, die integrierte Abhol-, Lager- und Auslieferlogistik gepaart mit flächendeckender Merchandisingpräsenz potenziellen Interessenten anzubieten.

Der Erfolg war beeindruckend. Innerhalb kürzester Zeit konnten beispielsweise 3M, Faber Castell oder Pelikan als Kunden gewonnen werden, für die PAPSTAR mittlerweile den gesamten Logistikprozess hin zum Handel übernommen hat. Der PAPSTAR ist es damit nachhaltig gelungen, auf Basis ihrer Kernkompetenzen in ein neues Geschäftsfeld einzudringen. Gleichzeitig konnte

durch die neuen Kunden, das bestehende PAPSTAR System besser ausgelastet werden. Was wiederum zu höheren Margen im Kerngeschäft von PAPSTAR führte.

## **Einzigkeit ist wichtiger als Marktanteile**

Mehr als Marktanteile zählt bei erfolgreichen Unternehmen die Einzigartigkeit. Dies gilt besonders bei Klein- und Mittelbetrieben, bei denen sich das Produktionsvolumen nicht so stark auf die Kosten auswirkt und KMUs hinsichtlich der Kostenstruktur mit den Branchenriesen selten mithalten können. Die KMU sind oft in klar definierten Nischen tätig, ihre Grundstrategie ist meist die Differenzierung gegenüber den Konkurrenten. **Unsere Studienergebnisse zeigen eindeutig, dass die Einzigartigkeit in Form von Kernkompetenzen für den Erfolg ausschlaggebend ist.**

Vor allem die PIMS-Studien<sup>2</sup> haben gezeigt, wie wichtig die Marktposition, besonders bei undifferenziertem Angebot, für den Erfolg ist. Gleichzeitig verdeutlichten die Ergebnisse aber auch, dass Einzigartigkeit in vielen Bereichen bedeutender ist als Größe. Wir haben auch untersucht, inwiefern Marktorientierung, Kernkompetenzen und die Innovation der Marktleistung den Marktanteil beeinflussen. **Nur die Ausrichtung am Markt steigert Marktanteile.** In unserer Studie haben weder Kernkompetenzen noch die Innovation der Marktleistung einen signifikanten Einfluss auf den Marktanteil. Dies ist auf den ersten Blick contra intuitiv, lässt sich aber erklären. Dazu müssen wir zunächst daran erinnern, dass die Marktposition im Vergleich zu den Konkurrenten gemessen wurde. Das bedeutet, dass wir nicht den Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und Wachstum, sondern den Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und Marktführerschaft untersuchten.

Kernkompetenzen müssen nicht automatisch zu Marktführerschaft verhelfen. Kernkompetenzen haben mit einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten zu tun, die entweder zu einzigartigen Produkt- oder Serviceangeboten führen (dahinter steckt die Strategie der Differenzierung oder der Nische) oder zu wesentlichen Kostenvorteilen durch zum Beispiel Prozess-

oder Technologiekompetenzen (dahinter steckt oft die Strategie der Kostenführerschaft). Im ersten Fall kann es sein, dass mit Kernkompetenzen niedrige Marktanteile einhergehen, im zweiten Fall kann es sein, dass Kernkompetenzen höhere Marktanteile generieren können. Folglich kann es einen Zusammenhang geben, dieser ist aber nicht zwingend und direkt.

Contra intuitiv ist auch das Ergebnis, **dass Innovation der Marktleistung nicht automatisch zu höheren Marktanteilen führt.** Auch hierfür gibt es Erklärungen. Innovativ zu sein, bedeutet Erster am Markt zu sein. Ob Innovatoren, d.h. Pioniere, in der Regel auch höhere Marktanteile haben, wurde in zahlreichen Studien getestet. Die Ergebnisse waren zwar nicht immer eindeutig, allerdings deuten einige Studien darauf hin, dass der Zusammenhang nicht zwingend gegeben sein muss. Gerard Tellis und Peter Golder<sup>3</sup> fanden beispielsweise in einer groß angelegten Studie innerhalb von fünfzig Produktkategorien, dass Innovatoren und Marktpioniere lediglich in 11 Prozent der Fälle eine marktführende Position einnahmen, im Schnitt war der Marktanteil bei 10 Prozent.

Wie ist das zu erklären? Vor allem praktische Beispiele scheinen dagegen zu sprechen. Procter and Gamble beispielsweise bezeichnet sich als Erfinder der Windel, die das Unternehmen 1961 am Markt einführt. Tatsächlich aber wurde die Windel bereits 1935 unter dem Namen Chux eingeführt. Procter and Gamble war daher nicht der Innovator, 1961 wurde sogar Chux von den Consumer Reports als die beste Windelmarke bezeichnet, ein paar Jahre später wurden die Marken noch gleich bewertet. Erst mit der Zeit, aufgrund der besseren Vermarktung durch Procter and Gamble, erreichte Pampers wesentlich höhere Marktanteile als Chux<sup>3</sup>.

Auch Apple war in Wirklichkeit nicht der Pionier der Personal Computer. Bereits 1975 wurde der PC von MITS (Micro Instrumentation and Telemetry System) eingeführt und von Business Week im Jahre 1976 als „IBM of home computers“ bezeichnet<sup>4</sup>. Häufig haben Innovationen mehr mit der Strategie der Differenzierung oder Nische zu tun. Erst Folgeunternehmen verfolgen das Ziel des Massenmarktes. Daher verbindet man oft die marktführenden Folgeunternehmen mit der Innovation, die tatsächlichen Innovatoren bleiben un-



bekannt, sie konzentrierten sich oft nur auf kleine Nischen oder auf die kleine Gruppe der „Early Adopter“, nicht auf den Massenmarkt.

## Märkte verstehen

Wesentlich für den Erfolg ist auch die Marktorientierung. Das Verstehen der Marktsysteme, der Spielregeln und neuer Technologien ist hier wesentlich. Je vernetzter Märkte sind, umso schwieriger wird es, Innovationen am Markt einzuführen und erfolgreich durchzusetzen. Als Kodak im Jahre 1888 mit dem Werbeslogan „**Sie drücken den Knopf, wir erledigen den Rest**“ die Photographie einführte, war das Marktsystem sehr einfach. Es bestand aus zwei Systempartnern: dem Kunden und der Eastman Dry Plate & Film Company, an die der Kunde die Kamera einsenden musste.

**dass ein Hersteller das gesamte Marktsystem versteht.** Er muss in der Lage sein, die Interessen der einzelnen Systempartner zu berücksichtigen, sie zu organisieren und zu koordinieren und gleichzeitig zum Umstieg auf die neue Technologie zu bewegen. Ein Unterfangen, das enormes Netzwerkverständnis verlangt.

## Innovationen hervorbringen - externes Wissen nutzen

Die Entwicklung eines neuen Medikaments kostet im Schnitt 500 Millionen Dollar und dauert bis hin zur Patentierung an die 15 Jahre. Daher suchen Pharmakonzerne kontinuierlich nach neuen Möglichkeiten, den F&E-Prozess besser und günstiger zu gestalten. Im Jahre 2001 gründete Eli Lilly eine **internetbasierte Plattform mit dem Ziel, Experten aus aller Welt**

arbeit hat man dazu bei Nestlé zwei Fonds gegründet. Einen Venture Fond, bei dem eine Gruppe von Spezialisten das Ziel verfolgt, weltweit interessante Entwicklungen in den Bereichen Health & Wellness aufzuspüren und sich daran zu beteiligen.

Der Konsumgüterhersteller Procter & Gamble mit seiner langen und erfolgreichen Inhouse-Forschungstradition setzte sich im Jahre 2002 das Ziel, innerhalb von fünf Jahren 50% der Innovationen außerhalb des Unternehmens zu generieren. Die Überlegung ist einfach: Innerhalb von Procter & Gamble gibt es etwa 8.600 Wissenschaftler, außerhalb etwa 1,5 Millionen. Die 15 wichtigsten Lieferanten von Procter & Gamble beschäftigen über 50.000 F&E-Mitarbeiter, ein enormes Potenzial, das genutzt werden kann. Procter & Gamble unterhält heute fruchtbare Netzwerke mit zahlreichen F&E-Partnern und Lieferanten. **Zur Zeit kommen bei Procter & Gamble mehr als 35 Prozent der Innovationen von Außen**, im Jahre 2000 waren es noch 15 Prozent, die Erfolgsquote bei Innovationen hat sich mehr als verdoppelt.

### Autoren



■ Dr. Franz Bailom

ist geschäftsführender Gesellschafter von IMP in Innsbruck. Seine Schwerpunkte in der Unternehmensberatung sind Strategie- und Organisationsentwicklung, Vertrieb und Marketing.

■ Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler

ist Professor für Strategisches Management an der Universität Innsbruck und Partner von IMP, einem internationalen Consulting-Unternehmen mit Hauptsitz in Innsbruck. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Leadership, Innovation und Marktorientierung.



Bei der Einführung der Digitalkamera etwa 100 Jahre später, sah das Marktssystem vollkommen anders aus, es war stark vernetzt. Drucker- und PC-Hersteller, Softwareanbieter, Breitbandkommunikationsfirmen, Mobiltelefonhersteller, Fachhändler, usw. waren in einem Netzwerk miteinander verbunden. Die Einführung der Digitalkamera setzte voraus, dass all diese Partner von der neuen Technologie überzeugt waren, in diese investierten und gleichzeitig umstiegen. Normalerweise halten sich Marktssystempartner vor Investitionen zurück, wenn sie nicht sicher sind, dass alle anderen Partner, die ihren Beitrag im System leisten müssen, mitziehen. **Daher ist es absolut notwendig,**

**zusammenzubringen**, um so komplexe Probleme zu lösen. Die Seite ist offen für jedermann. Das zu lösende Problem wird zur Diskussion gestellt, bis jemand eine Antwort findet und dafür ein Honorar von bis zu 100.000 Dollar erhält. Über diese Internet-Plattform arbeiten tausende von Forschern an Problemen für Eli Lilly, ohne dort angestellt zu sein.

Auch Nestlé, die weltweit größte Food Company mit über 240.000 Mitarbeitern, nutzt bei ihrem Transformationsprozess hin zu der weltweit führenden Food – Nutrition – Health & Wellness Company externe Innovationsleistungen. Neben der internen Forschungs- und Entwicklungs-

## Eine Entrepreneurship – Kultur und Leadership

„Wenn Sie einen Esel in Salzburg an die Musikhochschule schicken, machen Sie aus ihm keinen Mozart. Und wenn Sie ein Kamel nach Harvard schicken und ihm einen MBA organisieren, machen Sie keinen Henry Ford aus ihm“, hört man öfters von Nicolas G. Hayek, dem Gründer von Swatch und Retter der Schweizer Uhrenindustrie. „Wo sind die Boschs, Thyssens oder Fords?“ fragt sich Hayek und er spürt überall eine Atmosphäre, die kein Unternehmertum mehr hervorbringe. „Dafür gibt es eine Menge von Managern, die abzocken, keine Ideen haben, Alles was die machen, ist Abbau von Arbeitsplätzen.“ Hayek spricht wohl vielen aus der Seele. **Normalerweise schreibt man auch Risikobereitschaft, Innovationsfreude und Dynamik eher Unternehmern zu, weniger den Managern.** Es wird oft behauptet, dass man Unternehmertum nicht lernen kann. Unter den Top-Unternehmen fanden wir in unserer Studie aber Manager, die sich von Unternehmern an sich nicht unterscheiden. Sie denken in Chancen und sind bereit, Risiken einzugehen.



Sie setzen auf Innovation und Weiterentwicklung und sind dynamisch und visionär. Vor allem fanden wir aber, dass die gesamte Kultur des Unternehmens von unternehmerischen Werten geprägt ist.

Eine nach innen orientierte Kultur, die Stabilität und Ordnung fördert, mag das Richtige sein für Unternehmen in Märkten, in denen es wenig Wandel gibt, wo die Zukunft gleich aussieht wie die Gegenwart und wo Innovationen nicht notwendig oder nicht gewünscht sind. Sie ist aber hinderlich in dynamischen Märkten, in denen sich ständig neue Chancen ergeben und wo Veränderung das Einzige ist, was konstant bleibt. Hier sind **Unternehmertum, Dynamik, Risikobereitschaft und das Bekenntnis zu Innovation und Flexibilität** die gefragten zentralen Werte. Werte, die von allen geteilt werden müssen. Nur dann entsteht ein Klima, in dem die Mitarbeiter motiviert sind, ständig das Bestehende in Frage zu stellen, über bessere Lösungen nachzudenken und originelle Wege für Neues zu suchen, sprich sich und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Die Top-Performer zeichnen sich insbesondere auch dadurch aus, dass sie zentral auf Innovationsleistungen setzen. Innovationsleistungen setzen aber u.a. voraus, dass das Unternehmen und die Mitarbeiter bereit sind, Risiko einzugehen und für den langfristigen Erfolg auch mögliche Niederlagen in Kauf zu nehmen. Peter Brabeck-Lethmate, langjähriger CEO von Nestlé, betont in diesem Kontext, dass er bei der **Auswahl der Führungskräfte** darauf achtet, ob die ausgewählten Personen auch über die **notwendige Risikobereitschaft** verfügen. Deshalb werden bei Nestlé nur Personen für Führungspositionen vorgesehen, die in ihrer Karriere auch Misserfolge hatten. Es ist ihm auch wichtig, diese Risikofreudigkeit zu unterstützen. Für ihn bedeutet dies, sich auch bei immer wieder vorkommenden Fehlschlägen konsequent hinter seine Führungskräfte zu stellen. Selbst und gerade wenn die Presse oder die Kapitalmärkte Druck gegen diese Führungskräfte ausüben, hält er an diesen Mitarbeitern fest und zieht sie nicht aus diesen „Projekten“ ab. Nur durch diese Signale ist es aus seiner Sicht möglich, eine aktive und unternehmerische Kultur am Leben zu erhalten.

## Ein empirisch fundiertes Management-Modell

Das Ergebnis des vierjährigen Forschungsprojektes ist ein empirisch fundiertes Managementmodell (siehe Abb. 4). Innovationsfähigkeit, Kernkompetenzen und Marktorientierung sind zentrale Treiber des Erfolges. Letztendlich orten wir aber in der **Innovationsorientierung des Top-Managements und dessen Leadership - Fähigkeiten** die wahren Quellen von Wettbewerbsvorteilen und überdurchschnittlichem Erfolg. Diese wirken sich vielfältig aus:

- auf die Ausprägung der Unternehmenskultur oder besser **Entrepreneurship – Kultur**, die wir als Kultur verstehen, welche durch Werte wie Dynamik, Unternehmertum und Risikobereitschaft geprägt ist, in der sich Führungskräfte als Unternehmer und risikofreudige Innovatoren sehen und wo Wachstum und Innovation zentrale Prioritäten sind,
- auf die Stärke der **Unternehmenskultur**, das heißt die Identität, die sie stiftet, und die Werte, die sie den Mitarbeitern vermittelt,
- auf die **Innovationsfähigkeit** des Unternehmens auf Ebene der Produkte, der Prozesse und der Geschäftsmodelle,
- auf die Investition in und den Aufbau von **einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten**, die als Kernkompetenzen zentrale strategische Entscheidungen steuern und die Grundlage für Innovationen bilden.

Mit diesem Modell von Erfolgsstrategie kann etwa 50 Prozent des Unternehmenserfolgs er-

klärt werden. Manche **externe Einflussfaktoren**, die nicht im Einflussbereich des Management liegen, wie etwa **technologische Entwicklungen** oder der Ölpreis spielen natürlich auch eine Rolle, genauso wie **Zufall und Glück**, aber wenn ein Unternehmen bei den Faktoren in diesem Modell gut abschneidet, dann ist die Erfolgswahrscheinlichkeit wesentlich höher. Das Top-Management muss durch seine Innovationsorientierung und Risikobereitschaft

- eine **starke Unternehmenskultur** schaffen, die mit Werten besetzt ist, mit denen die Mitarbeiter sich identifizieren können und in der sie Sinn finden,
- eine Kultur schaffen, in der Mitarbeiter angeregt werden, neue Wege zu gehen, in der **kreative Lösungen belohnt und anerkannt** werden,
- **Ressourcen** zur Verfügung stellen, die dem Aufbau von außergewöhnlichen Kompetenzen, Fähigkeiten, Wissen und Beziehungsnetzwerken (sprich Kernkompetenzen) gewidmet sind und
- **Märkte verstehen**, Entwicklungen rechtzeitig erkennen oder sogar vorwegnehmen.

Darin liegen die zentralen Stellhebel für den Erfolg. Sicherzustellen, dass die Mechanismen – wie in unserem Modell dargestellt – auch greifen, sind die Aufgaben des Top-Managements und diese sind nicht delegierbar.

### Erklärungen der Begriffe:

**Marktorientierung:** Unter Marktorientierung verstehen wir das Ausmaß, in dem Informati-



Abb. 4: IMP-Managementmodell



onen über den Markt (Kunden, Wettbewerber, Änderungen in der Branche usw.) systematisch generiert werden, ob dieses Wissen zwischen den einzelnen Abteilungen im Unternehmen weitergegeben und geteilt wird und ob es tatsächlich auch die Grundlage für Entscheidungen (z.B. Produktentwicklung, Strategien) bildet<sup>5</sup>.

**Innovation der Marktleistung:** Damit messen wir, ob es den Unternehmen gelingt, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb darstellen und ob es gelingt, diese Innovationen auch erfolgreich am Markt einzuführen<sup>6</sup>.

**Competence Based Management:** Darunter verstehen wir das Bemühen eines Unternehmens, Kernkompetenzen aufzubauen, zu schützen und im Wettbewerb auszuspielen<sup>7</sup>.

**Kernkompetenzen:** Kernkompetenzen definieren wir als Fähigkeiten, Technologien, Ressourcen, Prozesse, Know-how usw., die 1) am Markt wertvoll sind, da sie dem Kunden einen besonderen Nutzen bieten, 2) die einzigartig sind, das heißt, dass kein Konkurrent darüber verfügt, 3) die nicht leicht imitiert werden können und 4) auch nicht durch andere Fähigkeiten, Technologien usw. ersetzt werden können<sup>8</sup>.

**Entrepreneurship – Kultur:** Dieser Kulturtyp misst, inwiefern innerhalb eines Unternehmens 1) die Mitarbeiter dynamisch und unternehmerisch sind und auch bereit sind, Risiken einzugehen, 2) Führungskräfte Unternehmer und risikofreudige Innovatoren sind, 3) Werte wie Bekenntnis zu Innovation und Flexibilität dominieren und 4) die strategischen Prioritäten auf Wachstum und Innovation gerichtet sind<sup>9</sup>.

**Kulturintensität:** Darunter verstehen wir das Ausmaß, 1) zu dem innerhalb einer Organisation eine ausgeprägte Unternehmenskultur zu finden ist, 2) die in eine eigene Sprache und gemeinsame Rituale mündet. Eine starke Unternehmenskultur findet man vor allem, wenn 3) Führungspositionen hauptsächlich intern besetzt werden und der Fokus auf interner Entwicklung liegt und 4) wenn Fehler eher toleriert werden, solange sich Mitarbeiter an die Grundwerte des Unternehmens halten<sup>10</sup>.

**Innovationsorientierung des Top-Managements:** Wir bezeichnen das Top-Management dann als innovationsorientiert, wenn es 1) kontinuierlich Mitarbeiter dazu anregt, sich über originelle und neue Ansätze Gedanken zu machen und diese auch umzusetzen, 2) wenn es

ausreichend Ressourcen für Innovationen zur Verfügung stellt, 3) wenn es bereit ist, entsprechende Risiken einzugehen, um Innovations- und Wachstumschancen am Markt zu nutzen und 4) die obersten Führungskräfte permanent nach neuen und ungewöhnlichen Lösungen von Problemen suchen<sup>11</sup>.

**Marktposition:** Die Marktposition misst, welche Marktstellung das Unternehmen (Marktanteil) im Markt einnimmt.

## Literatur

- Barney, Jay. 1991. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.“ *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Buzzell, R.D., and B.T. Gale. 1987. *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance.* New York et al.: The Free Press.
- Collins, Jim, and Jerry I. Porras. 1998. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.* London.
- Desphandè, R., John U. Farley, and Frederick E. Jr. Webster. 1993. „Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis.“ *Journal of Marketing* 57 (January): 23-27.
- Hamel, G., and C. K. Prahalad. 1990. „The core competence of the corporation.“ *Harvard Business Review* (May-June): 79-91.
- Hinterhuber, Hans H. 2004. *Strategische Unternehmensführung, Band 1: Strategisches Denken.* Berlin, New York: De Gruyter.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and Ajith Kumar. 1993. „MARKOR: A measure of market orientation.“ *Journal of Marketing Research* 30 (November): 467-477.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski. 1990. „Market orientation. The construct, research propositions, and managerial implications.“ *Journal of Marketing* 54: 1-18.
- Tallman, Stephen, and Karin Fladmore-Lindquist. 2002. „Internationalization, globalization, and capability-based strategy.“ *California Management Review* 45 (1): 116-135.
- Tellis, Gerard J., and Peter N. Golder. 1996. „First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership.“ *Sloan Management Review* (Winter): 65-75.
- Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. 2004. „The development and validation of the organisational innovativeness construct using confir-

matory factor analysis.“ *European Journal of Innovation Management* 7 (4): 303-313.

## Fussnoten

- <sup>1</sup>Hamel, G., and C. K. Prahalad. 1990. „The core competence of the corporation.“ *Harvard Business Review* (May-June): 79-91
- <sup>2</sup>Tellis, Gerard J., and Peter N. Golder. 1996. „First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership.“ *Sloan Management Review* (Winter): 65-75.
- <sup>3</sup>Tellis, Gerard J., and Peter N. Golder. 1996. „First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership.“ *Sloan Management Review* (Winter): 65-75.
- <sup>4</sup>Ibid
- <sup>5</sup>Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and Ajith Kumar. 1993. „MARKOR: A measure of market orientation.“ *Journal of Marketing Research* 30 (Nov.): 467-477, Kohli, A. K., and B. J. Jaworski. 1990. „Market orientation. The construct, research propositions, and managerial implications.“ *Journal of Marketing* 54: 1-18.
- <sup>6</sup>Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. 2004. „The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis.“ *European Journal of Innovation Management* 7 (4): 303-313.
- <sup>7</sup>Tallman, Stephen, and Karin Fladmore-Lindquist. 2002. „Internationalization, globalization, and capability-based strategy.“ *California Management Review* 45 (1): 116-135.
- <sup>8</sup>Barney, Jay. 1991. „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.“ *Journal of Management* 17 (1): 99-120. Hinterhuber, Hans H. 2004. *Strategische Unternehmensführung, Band 1: Strategisches Denken,* Berlin, New York: De Gruyter.
- <sup>9</sup>Desphandè, R., John U., Farley, and Frederick E. Jr. Webster. 1993. „Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis.“ *Journal of Marketing* 57 (January): 23-27.
- <sup>10</sup>Aufbauend auf Collins, Jim, and Jerry I. Porras. 1998. *Built to Last: „Successful Habits of Visionary Companies.* London.
- <sup>11</sup>Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. 2004. „The development and validation of the organisational innovativeness construct using confir-



# Elmar Mayer

**Professor em. Dr. rer. pol., Diplom-Handelslehrer  
feierte seinen 85. Geburtstag am 26. Dezember 2008**

von Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Dr. rer. pol. h.c. Albrecht Deyhle, Etterschlag, Vorsitzender des  
Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Gauting (HI2065921)

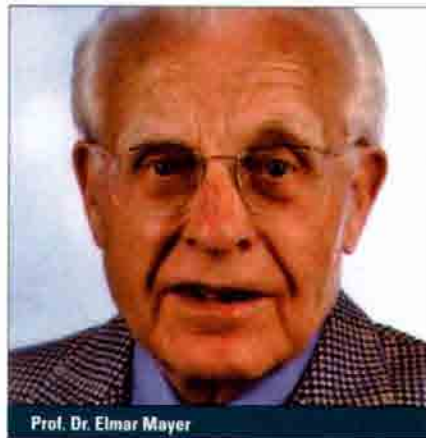
Es muss wohl 1970 gewesen sein, als ich ihn kennenlernte. Ich, Deyhle, hatte anzutreten zu einem Halbtages-Seminar, das in eine Tagung der Fachhochschullehrer in Köln eingebaut gewesen ist. Die Tagung lief schon, ich kam um die Mittagszeit an und hatte den Nachmittag zu bestreiten. Ich trug vor in dem Stil, in dem wir an der Controller Akademie Seminare machen: Also Flip Chart und entwickeln des Themas live vor den Augen der Teilnehmer. Dieses Vorgehen macht natürlich nervöser als das Hinlegen fertiger Folien. Schließlich weiß man nie, ob das immer wieder auf's Neue gebaute Thema gelingt, das Blatt gut ausgefüllt ist, die Farbwirkung stimmt. Man lebt als Trainer abenteuerlicher; aber man entwickelt unausgesetzt und schaut dabei den Teilnehmern in die Augen.

Der Teilnehmerkreis, der für mich ehrwürdig wirkte, schaute mich interessiert, teilweise auch belustigt an. Ich brachte das Modell des „Getränkstandes“, mit dem sich die Deckungsbeitragsrechnung erläutert und das von der Philosophie her geprägt ist durch den Dialog zwischen Verkauf und Rechnungswesen. Thema also **entscheidungsorientiertes Rechnen**; und Entscheidungen sind nicht für gestern zu machen, sondern beziehen sich auf das, was kommt. Also ist es zugleich **Unternehmensplanungsmethodik**.

Ich wurde zum Schluss mit Dank verabschiedet und packte meine Sachen zusammen – die Tagung ging ja weiter. Da kam in der Pause, die dadurch entstand, einer der Teilnehmer auf mich zu. Für mich damals ein jüngerer bis „mittelalterlicher“ Mann. Bei ihm hat es gezündet, seine Augen strahlten und er versprach mir, dass er Gedanken aus dem, was ich vortrug, auch in seinen eigenen Vorlesungen künftig

verwenden wolle. Das Wort Controller kam in meiner Darstellung 1970 eher noch nicht so off vor. Im Zentrum standen die Instrumente und ob sie passen. Im September 1971 gründete Elmar Mayer an der Fachhochschule Köln die **AWW Köln 71 Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen**.

Professor Dr. Elmar Mayer integrierte also von Anfang an in seine systematische, Wissenschaft



Prof. Dr. Elmar Mayer

und Praxis verknüpfende Arbeit Controlling und Rechnungswesen. Die Zahlen müssen passen – das ist betriebswirtschaftliche Kenntnis und man muss sie rüberbringen: Das ist Verkaufarbeit. Und **Controller ist der Zahlenverkäufer**. Durch diese Marketingkunst des Controllers entsteht **der Prozess des Controlling, der von allen im Management zu machen ist**.

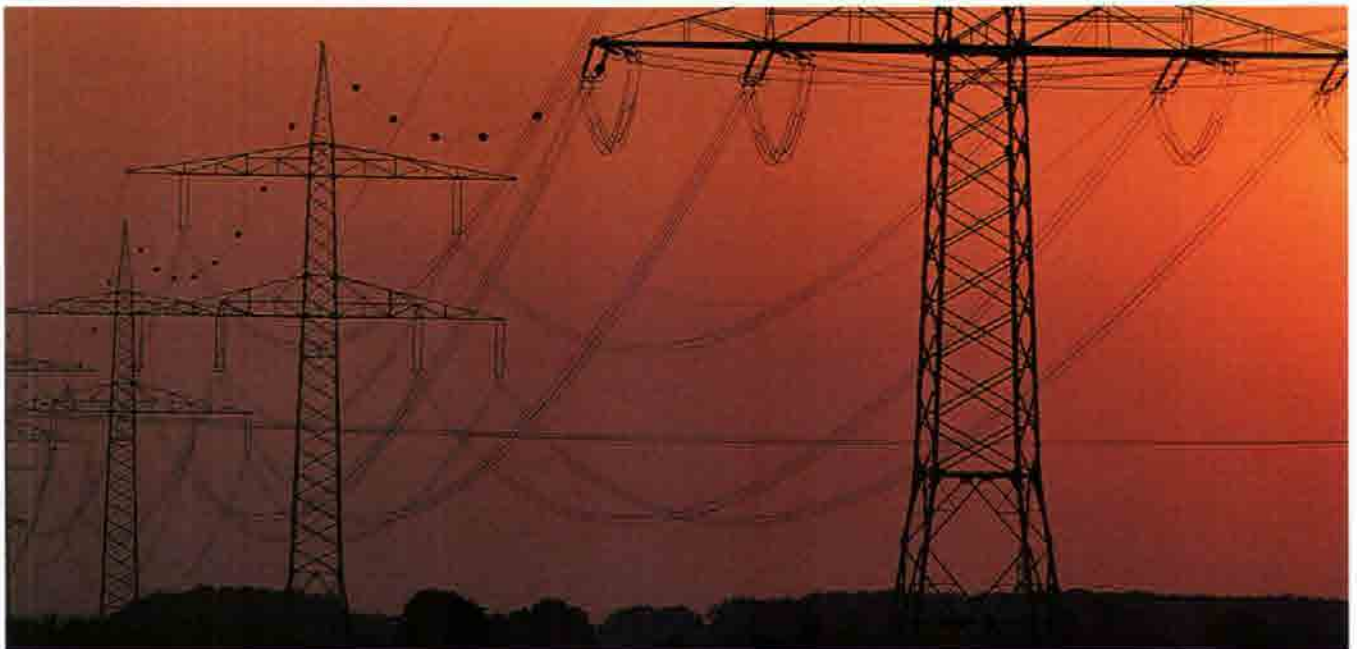
Controller sind aber selber Manager. Controller / Controllerinnen **managen das Controlling im Sinne von „getting controlling done by the managers“**. Da haben wir beide – Elmar Mayer und ich – kongenial miteinander gearbeitet und im deutschsprachigen Bereich am selben Wagen gezogen.

Wir trafen uns öfter über die Jahre. Er hielt Vorträge bei unserem Controller Congress – temperamentvoll, sachkundig, mitreißend. Elmar Mayer konnte humorvoll wirken; zum Beispiel wenn er bei allem Respekt vor der Sache sich selber nicht so ganz ernst nahm. Als guter Lehrer wollte er auch wie wir Trainer an der Controller Akademie, dass aus unseren Teilnehmern / Studenten etwas wird und dass sich möglichst Viele eine gute controllerische Berufslaufbahn bauen.

**Professor Dr. Elmar Mayer hatte den ersten Lehrstuhl in der Bundesrepublik Deutschland an der Fachhochschule Köln, der die Bezeichnung „Controlling“ trug.** Die Liste seiner Veröffentlichungen füllt vier Seiten. Das Buch „Grundkurs IT-Controlling“, das er zusammen mit Professor Gadatsch 2004 herausgebracht hat, kommt 2009 in 4. Auflage, erweitert um Target Costing. Aus seinen Auszeichnungen wäre zu erwähnen, dass er Inhaber ist der Ehrenmedaille der IHK Paris, das Bundesverdienstkreuz verliehen bekam, die Ehrenmedaille trägt der Eugen Schmalenbach Gesellschaft und ihm wurde die goldene Ehrenmedaille der FH Köln verliehen.

In dieser Vorweihnachtszeit 2008 telefonierten wir miteinander. Er wirkte auch kurz vor seinem 85. Geburtstag wie immer als fachlich interessierter Mann, als offen für Neues, humorvoll, er sei noch immer „oben licht und unten dicht“; er versteht nach wie vor, mitreißend zu formulieren. **Die „Zunft“ der Controllerinnen und Controller wünscht Ihnen, sehr verehrter Herr Professor Elmar Mayer, gute Gesundheit, weiterhin Schaffenskraft und dass Sie uns ein leuchtendes Beispiel bleiben mögen.**





04

21

38

S

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

# Investitionsrechnung und Sensitivitätsanalysen bei einem Energieerzeuger

## Anwendungsbeispiel einer Kraftwerksneuerrichtung

von Hansjörg Gernolt Pauritsch, Kematen an der Krems

(HI2065914)

Energie und Energieträger sind derzeit in aller Munde. Fast täglich erscheinen Zeitungsberichte, die sich mit deren Preisentwicklung und deren Zusammenhang mit der derzeitigen Teuerungswelle befassen.

Der **Ölpreis** jagt von einem Rekordhoch zum anderen, bricht dann plötzlich wieder stark ein (um wieder zum nächsten Sprung anzusetzen?) und hat sich dennoch innerhalb eines verhältnismäßig kurzen Zeitraumes vervielfacht. Die Strompreisbildung an der europäischen Strombörse EEX weist starke Schwankungen auf, die **Gaspreise** explodieren aufgrund der Kopplung mit dem Ölpreis. Russland setzt die Lieferung von Erdgas für einige Tage aus um (politischen) Druck auf die Ukraine zu erzeugen. **Biotreibstoffe** verknappt unter anderem das Angebot an Lebensmitteln und führen zu steigenden Lebensmittelpreisen. Auch der lange Zeit als stabil erscheinende Kohlepreis schnellt in die Höhe.

**Wasser- und Atomkraftwerke** müssen in manchen Regionen Europas aufgrund mangelnder Wasserführung der Flüsse ihre Produktion drosseln, in anderen Gegenden müssen Kraftwerke hingegen aufgrund der Hochwassersituation zeitweilig vom Netz genommen werden. Alternativenenergien boomen, können aber die steigende Nachfrage nicht decken. **Pelletsheizungen** werden als kostengünstige alternative Heizform angepriesen, woraufhin sich die Preise für Pellets innerhalb eines Jahres verdoppeln um anschließend wieder auf ein „normales“ Niveau zurückzufallen. Die **Brennstoffzellen- und Solartechnik** liefern grundsätzlich noch immer nicht die notwendigen Wirkungsgrade um wirtschaftlich konkurrenzfähig zu sein und ohne Förderungen auszukommen. China und Indien sichern sich den Zugriff auf wertvolle Ressourcen und treiben aufgrund ihrer vermehrten Nachfrage nach Rohstoffen die Rohstoffpreise in die Höhe.

### Rahmenbedingungen und Ausgangslage

Auch für Investoren und Spekulanten scheint der Energiesektor plötzlich wesentlich attraktiver zu sein als noch vor ein paar Jahren. Zusätzlich führen jedoch auch die Auswirkungen der Finanzkrise zu einem vermehrten Interesse an „alternativen“ Anlagemöglichkeiten in Realwerten.

### Zur Situation in Deutschland

Dies ist unter anderem auch dadurch bedingt dass sich – lt. Presseaussendung des deutschen Verbandes der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) vom 19.2.2008 – die Energiewirtschaft, nach dem Investitionsstau in den 90er-Jahren seit Anfang des Jahrzehnts in einem neuen Investitionszyklus befindet. **Seit 2001 wurden 53 größere Kraftwerke mit zusammen rund**



**8.400 MW Leistung in Betrieb genommen. Insgesamt müssten bis 2020 aber etwa 40.000 MW Kraftwerksleistung ersetzt werden**, d. h. dass mehr als ein Viertel der gesamten Kraftwerkskapazität in Deutschland (ca. 140.000 MW) zu modernisieren ist.

Eine ähnliche Einschätzung teilt auch Trianel (ein grenzüberschreitendes Netzwerk von kommunalen Energieversorgungsunternehmen), die davon ausgeht, dass die Energieversorgung in Deutschland von den drei wesentlichen Zielen hohe Versorgungssicherheit, umweltgerechte Erzeugung und tragfähiger Mix verschiedener Energieträger bestimmt wird. Lt. Trianel ist der **Kraftwerkspark insgesamt veraltet** und der Großteil der Anlagen zwischen 30 und 50 Jahre alt, woraus sich ein Bedarf an Ersatzkraftwerken - die modernsten Anforderungen gerecht werden - ableiten lässt. Weiters werden in Deutschland Kernkraftwerke bis etwa 2020 vom Netz genommen. Diese bisherigen Kapazitäten von 26 Prozent an der deutschen Energieversorgung müssen durch konventionelle und regenerative Anlagen ersetzt werden. Nach den Zielen der Bundesrepublik Deutschland und der EU sollen die regenerativen Energien bis zum Jahr 2020 mit 20 Prozent zur Stromerzeugung beitragen, dies bedeutet aber auch, dass der verbleibende größte Teil auch dann noch von konventionellen Kraftwerken erzeugt werden muss.

Eine mögliche Steigerung der notwendigen Stromproduktion aufgrund von Verbrauchssteigerungen oder als Substitution für andere Energieträger (zum Beispiel durch Elektroautos und -mopeds) ist in den obigen Szenarien noch gar nicht berücksichtigt.

## Zur Situation in Österreich

Lt. Verband der Elektrizitätswerke Österreichs (VEÖ) stammen in Regeljahren **zwei Drittel** der österreichischen Stromproduktion aus umweltfreundlichen **Wasserkraftwerken** (aus Laufkraftwerken zur Abdeckung der Grundlast und aus Speicherkraftwerken zur Abdeckung des Bedarfs in Spitzenzeiten). Der Großteil des restlichen Drittels kommt aus modernen hoch effizienten **Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen**, die gleichzeitig Strom und Wärme erzeugen. Wärmekraftwerke und erneuerbare Energien wie

**Windkraft, Biomasse, Biogas und Sonnenenergie** ergänzen die österreichische Stromerzeugung. Wärmekraftwerke sind meist nahe an den Verbrauchszentren situiert und können flexibel dann einspringen, wenn wetterabhängige Erzeugungsarten in ihrer Erzeugung zurückfallen (zum Beispiel im extrem heißen Sommer 2003).

Aus Sicht des VEÖ werden in Österreich **künftig zusätzliche Kapazitäten von 3000 Megawatt benötigt**. Eine Abdeckung alleinig durch Windkraft oder andere additive erneuerbare Energien erscheint dem VEÖ unwahrscheinlich, denn gerade der Ausbau von witterungsabhängigen Erzeugungskapazitäten - wie zum Beispiel der Windkraft - steigert den Bedarf an planbaren, witterungsunabhängigen Produktionsarten für die notwendige Ausgleichsenergie.

## Interessantes Betätigungsfeld

Alles in allem scheint es sich bei dem Bau eines neuen Kraftwerkes um ein interessantes und lohnendes Betätigungsfeld zu handeln, es sind jedoch einige rechtliche und sonstige Rahmenbedingungen zu beachten.

**Die Energieversorgungsunternehmen werden aufgrund EU-rechtlicher Vorgaben in die Teilbereiche Erzeugung, Übertragung, Verteilung und Vertrieb entflechtet** (Unbundling), um zusätzlichen Wettbewerb zu schaffen und dadurch für Kunden günstigere Preise zu erzielen. Langfristig werden wahrscheinlich die sich daraus ergebenden Synergieverluste und zusätzlichen Risikopotentiale entweder zu höheren Preisen oder zu Firmenzusammenbrüchen führen (müssen). Für den Errichter bzw. Betreiber eines Kraftwerkes kommt es jedenfalls zu einer stärkeren Abhängigkeit von der zukünftigen Preisentwicklung an der europäischen Strombörse EEX, da es nicht mehr sichergestellt ist, dass ein Großteil der erzeugten Menge zu einem kostendeckenden Gesamtpreis (Quersubventionierung innerhalb des eigenen Unternehmensverbundes) abgesetzt werden kann.

Die Energiepreise an der EEX schwanken stark und weisen oft auch innerhalb eines Tages starke Veränderungen nach oben und/oder unten auf. Investoren in Kraftwerksprojekte ha-

ben aber derzeit nicht nur **mit sich täglich ändernden Energiepreisen (auch für Futures und Forwards)** zu kämpfen, sondern auch mit weiteren sich laufend ändernden Rahmenbedingungen. So kann sich das hohe **Investitionsvolumen eines neuen Kraftwerkes** während der Planungs- und Bauphase aufgrund der sich täglich variierenden Preisentwicklung am Rohstoffmarkt (wie zum Beispiel Stahlpreise) stark verändern oder eine Baugenehmigung aufgrund diverser Einsprüche oder bedingt durch Umweltverträglichkeitsprüfungen nicht oder verspätet erteilt werden und damit die **Rentabilität des Investitionsvorhabens fraglich oder gänzlich hinfällig** werden.

Auch die **Marktmacht der Kraftwerksbauer (der Lieferanten)** darf in der jetzigen Situation nicht unterschätzt werden. Aufgrund der starken Nachfrage und der Auslastung auf mehrere Jahre ist es zum Teil bereits schwierig, überhaupt ein Angebot (geschweige denn einen Kostenvoranschlag) für ein noch nicht genehmigtes Projekt zu bekommen und wenn ein Angebot vorliegt, ist es noch nicht sicher, dass eine **zeitgerechte Lieferung** eines Kessels überhaupt möglich ist. Auch die Marktmenge in manchen Bereichen führt zu einer Verknappung des Angebotes. So gibt es für Gasturbinen de facto **weltweit nur noch zwei konkurrenzfähige Anbieter** (Siemens und General Electric), die aber wiederum eine **unterschiedliche Wartungspolitik** betreiben, was eine Vergleichbarkeit entsprechend erschwert.

**Weitere Unwägbarkeiten** sind unter anderen die **Preise** (beziehungsweise die Preisentwicklung) für den als Betriebsstoff verwendeten **Primärenergieträger** (wie zum Beispiel für Öl, Gas, Kohle, Uran, Biomasse), die Entwicklung der **CO<sub>2</sub>-Preise** sowie die mögliche Änderung rechtlicher Bestimmungen (nach der Inbetriebnahme).

Manche dieser Risiken können zwar durch geeignete Maßnahmen im Zuge eines ausgewogenen **Risikomanagements** ausgeglichen beziehungsweise stark reduziert werden, (wobei hier auf das Thema Risikomanagement in der Folge nicht eingegangen wird - dazu gibt es bereits auch einige Veröffentlichungen im Controller Magazin wie zum Beispiel von Buxel/Halstrup „Risikomanagement im Anlagen- und Pro-



## Beispiel: 400 MW Gaskraftwerk





INVESTITIONSRECHNUNG		0	1	2	14	15
in TEUR		inkl. Vorfinanzierung	2009/10	...	2022/23	2023/24
<b>INVESTITIONEN</b>						
	Kalk. Nutzungs- dauer					
Grundstücke	0	11.521,9				
mobile Geräte	10	14.402,4				
...						
Ersparte Ersatzinvestitionen		- 905,7				
<b>Summe Investitionen</b>		<b>287.142,1</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>ERLÖSE</b>						
	Index					
Stromerlöse		135.541,5			263.006,0	268.266,2
MWh	0,00 %	1.466.666,7			2.200.000,0	2.200.000,0
€/MWh	2,00 %	92,41			119,55	121,94
...						
Erlös aus Anlagenverkauf		0,0			0,0	35.754,3
Verkauf Grundstücke	1,50 %	0,0			0,0	14.405,1
<b>Summe Erlöse</b>		<b>136.487,3</b>			<b>267.669,1</b>	<b>323.535,5</b>
<b>KOSTEN</b>						
	Index					
Gasbezug Arbeit		90.401,8			220.081,7	228.503,1
MWh (HO)		2.868.666,7			4.327.543,1	4.330.734,2
€/MWh (HO)	3,75 %	31,51			50,86	52,76
...						
<b>Summe Kosten</b>		<b>107.072,7</b>			<b>255.721,1</b>	<b>265.191,9</b>
<b>Deckungsbeitrag 1 (Energiewirtschaftlich)</b>		<b>37.671,0</b>			<b>28.199,5</b>	<b>24.781,0</b>
<b>Deckungsbeitrag 2 (Erlöse - Kosten)</b>		<b>29.414,6</b>			<b>11.948,0</b>	<b>58.343,5</b>
<b>ERGEBNIS</b>						
Amortisationsdauer (mit Steuern)		14,61 Jahre				
interner Zinsfuß (mit Steuern)		5,60 %				
mod. interner Zinsfuß (mit Steuern)		4,68 %				
NPV (mit Steuern) - Vorgabe 5,00%		10,4 Mio				
<b>Ø Veränderungen</b>						
Kosten		3,65 %				
Erlöse		2,09 %				

Abb. 1: Beispiel für eine Investitionsrechnung

Quelle: eigene Darstellung

jektgeschäft in der Ausgabe 2/06), aber es bleibt dennoch oft noch eine erhebliche Ungewissheit, ob sich das Investitionsprojekt nach der Fertigstellung überhaupt rentiert. Auslöser für die Investitionsentscheidung sind daher zum Teil nicht nur wirtschaftliche, sondern auch strategische Gründe (wie zum Beispiel die Sicherung der eigenen Beschaffung).

In diesem bestehenden Umfeld sind Investitionsrechnungen und Sensitivitätsanalysen für wichtige Teilaspekte bei einer Kraftwerksneuer-

richtung nicht nur von erheblicher Bedeutung, sondern eine unbedingte Notwendigkeit und werden daher in der Folge anhand eines stark vereinfachten praktischen Beispiels (mit nicht der Realität entsprechenden beispielhaften Werten) näher dargestellt und erläutert.

### Investitionsrechnung

Schlechte langfristige Investitionsentscheidungen (das heißt unrentable Investitionen)

können die zukünftige Stabilität eines Unternehmens gefährden, da es oft schwierig ist sich von Fehlinvestitionen wieder zu erholen.

Entscheidungssträger brauchen daher ein Werkzeug beziehungsweise eine Methode der langfristigen Planung, um **Investitionen mit langfristigen Konsequenzen zu analysieren und zu kontrollieren**.

Diese Methode ist die Investitionsrechnung (capital budgeting). Bei der Gewinnermittlung



und der Planung und Steuerung von Routineabläufen konzentriert man sich hauptsächlich auf die gegenwärtige Rechnungsperiode. Die Investitionsrechnung dagegen ist ein Entscheidungs- und Kontrollinstrument, das in erster Linie für Projekte und Programme gedacht ist, deren Auswirkungen mehrere Zeitperioden umfassen.

## Brennpunkt der Kostenanalyse

Ein zentrales Thema sind unterschiedliche Kosten für unterschiedliche Zwecke. Bei der Investitionsrechnung geht es um Projekte, die mehrere Zeitperioden umfassen: **Die Gefahr ist groß, dass man Investitionsentscheidungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung der gegenwärtigen Rechnungsperiode stützt und die Implikationen des Projekts für die Zukunft ignoriert.** Die Investition in ein Projekt kann den ausgewiesenen Gewinn der gegenwärtigen Periode schmälern und trotzdem lohnend sein, weil man sich davon für die Zukunft hohe Einnahmen verspricht.

Das in der Folge verwendete **Beispiel einer Investition in ein 400 MW Gaskraftwerk** (siehe Abbildung 1) kann anhand der sich auf der Homepage des Controller Magazins zum Download befindlichen Excel-Datei „Investitionsrechnung mit Sensitivitätsanalysen.xls“ nachvollzogen werden (Download unter dem Link <http://www.controllerwissen.de>).

Es handelt sich hierbei um eine **dynamische Investitionsrechnung**, in der sowohl die Kapitalwertmethode als auch die Methode des internen Zinsfußes und ergänzend auch die Methode des modifizierten internen Zinsfußes sowie die dynamische Amortisationsdauer abgebildet sind.

Grundsätzlich werden in der Literatur zwei Hauptarten von Investitionsrechnungsverfahren unterschieden (vgl. Schneck 2004, Abb. 87):

### Statische Modelle:

- Kostenvergleichsrechnung
- Gewinnvergleichsrechnung
- Rentabilitätsvergleichsrechnung
- Amortisationsrechnung

### Dynamische Modelle:

- Kapitalwertmethode
- Interne Zinsfuß-Methode
- Annuitätenmethode
- Vermögenswertmethode
- Sollzinssatzmethode

Statische Investitionsrechnungsverfahren berücksichtigen (im Gegensatz zu den dynamischen Verfahren) nicht, dass das Kapital auch anderweitig angelegt werden könnte und die dadurch entgehenden Zinsen und Zinseszinsen **Opportunitätskosten** darstellen. Sie sind daher für sehr kapitalintensive langfristige Investitionen keinesfalls geeignet.

Bei der Berechnung des **Kapitalwerts (net present value)** - in unserem Beispiel mit NPV abgekürzt) wird in der Regel als Abzinsungssatz die angestrebte Mindestverzinsung (required rate of return) für die Investition verwendet. Das ist derjenige Zinssatz, der bei einer anderen Investition mit vergleichbarem Risiko zu erwarten wäre.

Die Höhe der erwarteten Mindestrendite hat einen direkten Einfluss auf die Höhe des Kapitalwertes (und damit auch auf die dynamische Amortisationsdauer) und dient zugleich auch als Vorgabewert bei der Anwendung der Methoden des internen Zinsfußes. Sie ist also eine wichtige entscheidungsrelevante Größe.

In unserem Beispiel gehen wir von einer projektbezogenen zu hundert Prozent fremdfinanzierten Investition aus; bei der die Fremdfinanzierung keine Auswirkungen auf die Bonität des „Restunternehmens“ hat.

## Die Kapitalwertmethode

Die Kapitalwertmethode geht davon aus, dass während der Nutzungsdauer die Zahlungsrückflüsse zum Kalkulationszinssatz angelegt werden und es keinen gleichartigen Ersatz am Ende der Nutzungsdauer gibt.

Je nach verwendetem Abzinsungssatz ist das Ergebnis (der absolute Kapitalwert) durch

### Autor



■ Hansjörg Gernolt Pauritsch BA MPA MBA

ist Controller in einem oberösterreichischen Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen in Linz.

E-Mail: [hgp@DieBestenLinks.at](mailto:hgp@DieBestenLinks.at)

Oftmals werden dafür auch die Bezeichnungen Mindestrendite, Kalkulationszinssatz, Abzinsungssatz oder Opportunitätskosten des Kapitals verwendet. Für die Methode des internen Zinsfußes dient die angestrebte Mindestverzinsung als Vergleichswert.

## Der Abzinsungssatz

Der Abzinsungssatz soll die erwartete Mindestrendite abbilden. Das heißt also jene Rendite, die man bei einer Investition des Kapitals in andere Anlagemöglichkeiten bekommen hätte können. Als Anlagealternative werden meist langjährige Aktienkursentwicklungen herangezogen.

diesen mehr oder weniger verfälscht. Erstens ist es fraglich, ob die laufenden kleineren Rückflüsse zu den selben Konditionen wie ein wesentlich höherer Einmalbetrag angelegt werden können und zweitens kann es auch durchaus möglich sein, dass die Rückflüsse zu wesentlich besseren Konditionen angelegt werden können (zum Beispiel wenn ein zinsgeförderter Kredit dem Abzinsungssatz als Basis dient).

Weiters sagt ein positiver Kapitalwert noch nichts darüber aus, wann dieser hauptsächlich generiert wird (am Beginn, am Ende, ...?). Daher ist es sinnvoll, sich die Entwicklung des kalkulierten Barwertes tabellarisch oder grafisch darzustellen (als mögliches Beispiel dazu siehe Abbildung 2).

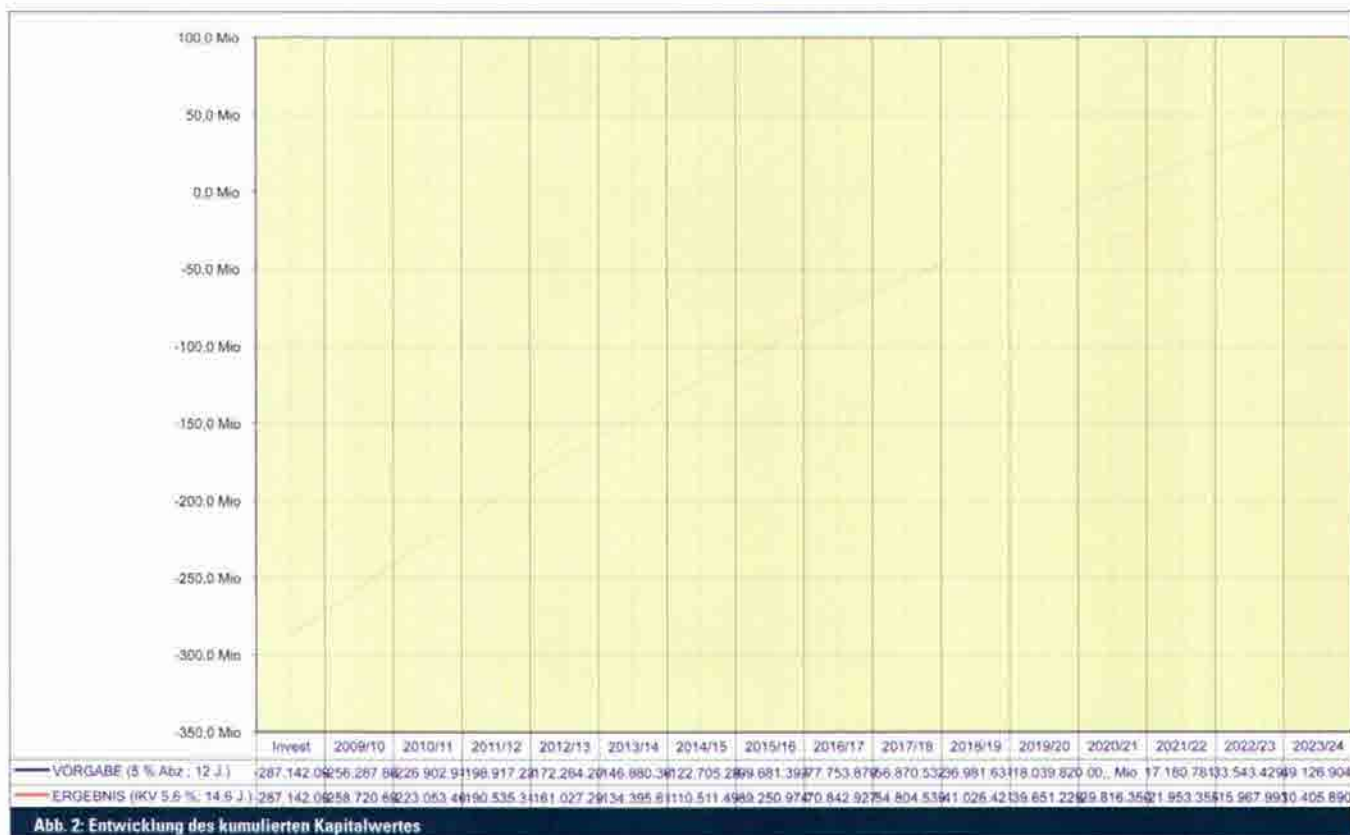


Abb. 2: Entwicklung des kumulierten Kapitalwertes

In unserem Beispiel ist als blaue Linie die Entwicklung des Kapitalwertes, die der Erreichung der Zielrenditevorgaben (interner Zinsfuß und Amortisationsdauer) entspricht, eingezeichnet. Dies simuliert eine gleichmäßige Wertentwicklung der barwertisierten Ergebnisse. Weiters ist die aufgrund der Prognosen berechnete Entwicklung des kumulierten Kapitalwertes hier als rote Linie dargestellt.

Je steiler die rote Kurve (der kumulierte prognostizierte Kapitalwert in den einzelnen Perioden) zu Beginn nach oben geht, desto geringer ist das mit der Investition verbundene finanzielle Risiko, je später die Kurve nach oben geht, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Nichterreichung der geplanten Ergebnisse. Dies ist dadurch begründet, dass die ersten Perioden im Regelfall wesentlich besser abschätzbar (prognostizierbar) sind als die letzten Perioden. Eine Erreichung der geplanten Periodenergebnisse ist daher zu Beginn wesentlich wahrscheinlicher als zu Ende des Betrachtungszeitraumes.

### Methode des internen Zinsfußes

Der interne Zinsfuß bildet nun genau jenen Abzinsungszinssatz ab, bei dem der Kapitalwert

der Investition den Wert Null annimmt. Grundlagen für die Berechnung sind dabei dieselben Zahlungsflüsse wie bei der Kapitalwertmethode. Für die Bewertung der Vorteilhaftigkeit einer Investition wird nun die berechnete Verzinsung (der interne Zinsfuß) mit der Renditeerwartung verglichen. Ist der **interne Zinsfuß höher als die Renditevorgabe**, kann aus finanzieller Sicht „grünes Licht“ für die Investition gegeben werden.

Die Methode des internen Zinsfußes geht davon aus, dass während der Nutzungsdauer die Zahlungsrückflüsse und das am Ende der Nutzungsdauer freigesetzte Kapital zum internen Zinssatz angelegt werden. Dadurch ergibt sich jedoch (besonders bei sehr hohen oder sehr niedrigen internen Zinssätzen) eine Verfälschung des tatsächlichen Ergebnisses, da die Rückflüsse meist nicht in gleichartige Investitionen fließen bzw. deren Wiederveranlagung realistischlicherweise nicht zu diesen Konditionen erfolgt.

Die früher häufig als Schwachstelle genannte Komplexität der Rechenoperation (ab drei Perioden ist eine Interpolation notwendig) fällt heute aufgrund der modernen Tabellenkalkulationsprogramme nicht mehr ins Gewicht (siehe dazu auch „Exkurs für Excel-User“).

### Methode des modifizierten internen Zinsfußes

Die Schwachstelle der Methode des internen Zinsfußes (Wiederveranlagung der Rückflüsse zu meist unrealistischen Zinssätzen) wird bei der Methode des modifizierten internen Zinsfußes behoben, indem für die Wiederveranlagung ein alternativer Veranlagungszinssatz verwendet wird.

### Methode des internen Zinsfußes versus Kapitalwertmethode

Bisher noch nicht erwähnt, **hängt dennoch die Höhe sowohl des Kapitalwertes als auch die des internen Zinsfußes wesentlich vom Betrachtungszeitraum ab**. Wichtig ist für die Betrachtung einer Investition ein für diese realistisch gewählter Zeitrahmen (innerhalb dessen die Investition auch tatsächlich genutzt werden kann). Auch die Tilgungsweise des eingesetzten Fremdkapitals (beispielsweise periodisch oder endfällig) kann - bei exakter Betrachtungsweise - die Ergebnisse (Wiederveranlagungsthematik) beeinflussen, worauf ich hier aber nicht näher eingehen möchte.



Beide Methoden haben Ihre Stärken und Schwächen, **wobei** ich persönlich (im Gegensatz zu der vorherrschenden theoretischen Ansicht – vergleiche zum Beispiel Wöhe auf Seite 626 – welche die Kapitalwertmethode bevorzugt) **eher zu der Methode des internen Zinsfußes neige**, da den Entscheidungsträgern meist ein Zinssatz mehr sagt als ein einzelner absoluter Wert, der einen langen Zeitraum repräsentiert.

Jedoch weder die Methode des internen Zinsfußes (hier ist auch die Methode des modifizierten internen Zinsfußes inkludiert) noch die Kapitalwertmethode zeigen innerhalb welchen Zeitraumes sich eine Investition amortisiert. **Als Ergänzung** ist es aus meiner Sicht daher durchaus sinnvoll eine **dynamische Amortisationsdauer** zu berechnen, wobei sich wiederum das Problem des „richtigen“ Abzinsungszinssatzes stellt. Weiters ist dazu auch noch unbedingt die Vorgabe einer erwarteten Amortisationsdauer notwendig.

Da es heutzutage keinen erheblichen Mehraufwand mehr bedeutet, die Ergebnisse anhand der verschiedenen Methoden zu berechnen, ist aus meiner Sicht in der Praxis eine Diskussion darüber, welche Methode alleine verwendet werden soll, müßig. Sinnvoll ist aus meiner Sicht eine **kombinierte Darstellung Kapitalwert, interner Zinsfuß, modifizierter interner Zinsfuß und eine dynamische Amortisationsdauer**. Möglich wäre auch noch die Darstellung einer Annuität, die aus meiner Sicht jedoch nur bei konstanten Ergebnisentwicklungen Sinn macht, da ansonsten in der Darstellung eine Risikoverzerrung erfolgt.

Im downloadbaren Beispiel sind daher auch die oben genannten Methoden (mit Ausnahme der Annuitätenmethode) abgebildet (mit „Ampel-System“ ob die erwarteten Ergebnisse auch den Vorgaben entsprechen).

Bei dieser Gelegenheit möchte ich darauf hinweisen, dass das verwendete Beispiel sehr vereinfacht zusammengefasst und in der Realität wesentlich komplexer ist. So sind die Strom- und Wärmeerlöse beispielsweise abhängig von der Fahrweise und den Zeiten, zu denen die Erzeugung erfolgt und auch der Gaseinsatz hängt sehr stark mit der Fahrweise zusammen und kann daher nur bedingt (wie in diesem Beispiel) mit einem Faktor an die erzeugten Mengen gebunden werden.

In einer Investitionsrechnung sind verschiedenste zahlungswirksame Kosten- und Erlöspositionen zu berücksichtigen. Ich möchte stellvertretend dafür zwei Positionen herausheben, die in der betrieblichen Praxis bei Investitionsrechnungen erfahrungsgemäß gerne vergessen werden.

### Vorfinanzierungskosten und Restwert am Ende des Betrachtungszeitraumes

Meist wird davon ausgegangen, dass die gesamte Investition zu einem Zeitpunkt  $x$  zu tätigen ist. In der Praxis gibt es vor allem bei größeren (Bau-)Projekten (wie in unserem Fall der Neuerichtung eines Kraftwerkes) eine Zeitspanne von mehreren Jahren, in denen Zahlungen anfallen. Diese führen zu Vorfinanzierungskosten, die für eine wirtschaftlich richtige Darstellung einer Investition mit zu berücksichtigen sind. Auch auf den Restwert der Investition zum Ende des Betrachtungszeitraums wird gerne verzichtet. Ein möglicher Verkaufswert sollte ebenso wie notwendige Abbruchs- und/oder Entsorgungskosten in der letzten Periode als Erlös bzw. als Kostenbestandteil Berücksichtigung finden (aus Vereinfachungsgründen ist in unserem Beispiel – mit Ausnahme der Grundstücke – der buchhalterische Restbuchwert als Verkaufserlös angesetzt).

Die verwendete Aufzinsungsvariante für die Vorfinanzierung hat Auswirkungen auf den Kapitalwert und die Verzinsung der Gesamtinvestition. Wir verwenden daher in unserem Beispiel, um diese Auswirkungen möglichst nahe an der Realität zu halten, für die Aufzinsung der Vorfinanzierung den Zinssatz für täglich fälliges Geld (auch hier gibt es unterschiedliche Varianten, aus meiner Sicht sollte ein sich in der Nähe der tatsächlichen Investitionsspezifischen Vorfinanzierungskosten befindlicher Zinssatz gewählt werden). Die Investitionssumme wird in diesem Beispiel somit inklusive der Vorfinanzierungskosten ausgewiesen.

### Conclusio

Grundsätzlich wird bei den bisher vorgestellten Methoden unterstellt, dass die erwarteten Ergebnisse sicher sind. Die Einnahmen beziehungsweise Kosten können sich jedoch anders

entwickeln als geplant. Die Prognosen sind damit naturgemäß aber unvollkommen und dadurch unsicher. Um diese Unsicherheit der Ergebnisse sichtbar zu machen, kann man die Sensitivitätsanalyse verwenden, auf die im nächsten Kapitel näher eingegangen wird.

### Sensitivitätsanalysen

Investitionsrechnungen liefern aufgrund der ihnen zugrundeliegenden Daten **scheinbar exakte Grundlagen** für die Investitionsentscheidung. Dies trifft aber nur dann zu, wenn alle investitionsrelevanten Daten und Fakten bekannt sind und eine genaue Einschätzung der künftigen Ein- und Auszahlungen vorgenommen werden kann. Dies ist jedoch nur äußerst selten der Fall, da sich die Prognosen für die Zukunft meist innerhalb einer gewissen (realistischen) Bandbreite bewegen und manche Ausgangsdaten nur mit einem verhältnismäßig hohen Aufwand exakt verfügbar sind.

Um diese Unsicherheiten zu berücksichtigen (falls sie überhaupt Berücksichtigung finden) werden gerne so genannte Szenarien erstellt (zum Beispiel **Worst-, Best- und Real-Case-Szenarien**), welche die (meist gefühlsmäßig) wichtigsten Parameter nach oben bzw. nach unten variieren.

Diese Szenario-Analysen haben auch ihre grundsätzliche Berechtigung, da sie die grundsätzliche Bandbreite des erwarteten finanziellen Risikos (bzw. der zusätzlichen Ertragschance) darstellen. Sie liefern jedoch keinerlei Aussage, auf welche Eingangsparameter die Investitionsrechnung besonders heftig reagiert, das heißt, welche das Ergebnis der Investitionsrechnung besonders stark beeinflussen.

Für eine fundierte Investitionsentscheidung sowie für ein laufendes Investitionscontrolling ist es aber sinnvoll, jene Parameter, die das Ergebnis am stärksten beeinflussen, zu kennen und auch permanent im Auge zu behalten.

Grundsätzlich wäre es nun möglich, dazu jeden Eingangsparameter in beliebiger Höhe zu verändern (bei gleichbleibenden restlichen Parametern), jeweils eine eigene Investitionsrechnungsvariante zu erstellen und die veränderten



Schwankungsbreiten der zugrundeliegenden Annahmen	Ausgangsmengen und Preise		Indizierungen p. a.	
	pessimistischer Wert	optimistischer Wert	pessimistischer Wert	optimistischer Wert
Investitionskosten	+ 10,00 %	- 10,00 %	4,00 %	1,00 %
Wertsteigerung Grundstücke			0,50 %	2,50 %
Erlöse				
Strom - verkaufte Menge	- 5,00 %	+ 5,00 %		
Strom - Verkaufspreis	- 10,00 %	+ 10,00 %	1,00 %	3,00 %
Wärme - verkaufte Menge	- 5,00 %	+ 5,00 %	5,00 %	15,00 %
Wärme - Verkaufspreis	- 0,50 %	+ 0,50 %	0,50 %	2,50 %
Kosten				
Gas - Arbeitspreis	+ 10,00 %	- 5,00 %	10,00 %	2,00 %
Gas - Leistungspreis	+ 2,00 %	- 1,00 %	5,00 %	2,00 %
Gas - Netztransport	+ 0,50 %	- 0,50 %	3,00 %	- 2,00 %
CO <sub>2</sub> -Zertifikate - Preis	+ 100,00 %	- 20,00 %	10,00 %	0,00 %
Instandhaltungen	+ 1,00 %	- 1,00 %	4,00 %	1,00 %
Personal - Mitarbeiteranzahl	+ 20,00 %	+ 0,00 %		
Personalkosten	+ 2,00 %	- 2,00 %	5,00 %	2,00 %
Sonstige Kosten (inkl. Versicherung)	+ 5,00 %	- 5,00 %	2,50 %	1,00 %

Abb. 3: Beispiel für angenommene Schwankungsbreiten

Ergebnisse tabellarisch und/oder grafisch zusammenzufassen und darzustellen. Dies ist natürlich mit sehr viel Aufwand verbunden und wurde in der Praxis daher bisher kaum gemacht.

Diese Vorgangsweise wird auch Sensitivitätsanalyse genannt, wobei als Ergebnis sowohl der Kapitalwert, der interne Zinsfuß oder ein anderes Wirtschaftlichkeitsmerkmal herangezogen werden können. Hat sich das Ergebnis stark erhöht oder verringert, so ist der Einfluss der untersuchten Eingangsgröße auf das Ergebnis hoch (hohe Sensitivität), hat es sich kaum verändert, ist die Sensitivität gering.

In modernen Tabellenkalkulationsprogrammen können die tabellarisch dargestellten unterschiedlichen Ergebnisse bei variierenden Inputparametern mit wesentlich geringerem Aufwand ermittelt werden (siehe dazu auch „Exkurs für Excel-User“ die Ausführungen zur Funktion Mehrfachoperation).

Dennoch ist es sinnvoll, die mögliche und noch halbwegs wahrscheinliche Bandbreite der Veränderungen (Schwankungsbreite des jeweiligen Parameters) bereits vorab zu ermitteln (siehe beispielsweise nachstehende Abbildung 3) und die Sensitivitätsanalysen innerhalb dieser Bandbreiten durchzuführen.

Wie aus Abbildung 3 erkennbar, können sich Sensitivitätsanalysen nicht nur auf die Ausgangspreise sondern auch auf die Ausgangsmengen und auf die in diesem Beispiel durch Indizes ausgedrückten künftigen Veränderungen beziehen.

Aus meiner Sicht ist es jedenfalls sinnvoll, zu jedem der Parameter eine einfache Sensitivitätsanalyse (Veränderung nur eines Eingangsparameters) durchzuführen (im Excel ein verhältnismäßig geringer Mehraufwand), um die Sensitivität jeder einzelnen Einflussgröße zu erhalten. Wie dies in der Praxis im Excel möglich ist, kann mittels der auf der Homepage des controller

magazins zum Download befindlichen Excel-Datei „Investitionsrechnung mit Sensitivitätsanalysen.xls“ nachvollzogen werden.

Für jene Parameter, die eine hohe Sensitivität ausweisen, kann es durchaus noch Sinn machen diese kombiniert in Form einer Kreuzsensitivitätsanalyse (Beispiel dazu siehe Abbildung 4) abzubilden.

Mittels Sensitivitätsanalysen können kritische Werte bzw. Wertekombinationen für Eingangsparameter ermittelt werden, bei deren Über- bzw. Unterschreiten die Mindestrentabilität der Investition gefährdet ist.

Zusätzlich sind Sensitivitätsanalysen sehr hilfreich, wenn die Datenermittlung für eine bestimmte Eingangsgröße mit großem Aufwand verbunden ist. Falls die Sensitivität des Parameters gering ist, kann auf eine gründliche Datenermittlung verzichtet werden, ansonsten ist sie jedenfalls durchzuführen.

Kreuzvergleich Basispreis und Indizierung Stromerlöse							
IKV	Basisanpassung Stromerlöse: 0,00 %						
	5,60 %	-10,00 %	-6,00 %	-2,00 %	2,00 %	6,00 %	10,00 %
1,00 %		negativ	negativ	-12,84 %	-2,17 %	3,29 %	7,39 %
1,40 %		negativ	-11,55 %	-2,62 %	2,66 %	6,71 %	10,13 %
1,80 %		-11,29 %	-3,20 %	1,96 %	5,98 %	9,39 %	12,43 %
2,20 %		-3,90 %	1,19 %	5,20 %	8,62 %	11,66 %	14,45 %
2,60 %		0,35 %	4,37 %	7,80 %	10,86 %	13,66 %	16,27 %
3,00 %		3,48 %	6,94 %	10,02 %	12,84 %	15,47 %	17,95 %
Basisindizierung Stromerlöse: 2,00 %		Interner Zinsfuß (Betrachtungszeitraum: 15 Jahre)					

Abb. 4: Beispiel für eine Kreuzsensitivitätsanalyse



Aufgrund von Sensitivitätsanalysen und Investitionsrechnungen können Investitionsentscheidungen fundierter getroffen werden. Sie ersetzen diese jedoch nicht. Es bleibt weiterhin den Entscheidungsträgern überlassen, wie sie auf der Basis ihrer Resultate Alternativen auswählen (auch das Unterlassen einer Investition ist eine Alternative).

## Exkurs für Excel-User

Ergänzend zu den obigen Ausführungen werden hier noch die für Investitionsrechnungen sowie Sensitivitätsanalysen aus meiner Sicht wichtigsten Excel-Funktionen kurz dargestellt.

### Berechnung des Barwertes

Excel-Funktion: =NBW(Zinssatz; Erlös Jahr 1; Erlös Jahr 2; Erlös Jahr 3; ...)

Dient dazu festzustellen, was künftige Erträge, Kosten, Investitionen etc. zum (jetzigen) Zeitpunkt Null wert sind. Absaldiert mit der Investitionssumme des Jahres Null ergibt sich der Kapitalwert. Beim Vergleich von verschiedenen Investitionsvorhaben ist jene mit dem höheren Kapitalwert vorzuziehen.

### Berechnung der internen Verzinsung

Excel-Funktion: =IKV(Investition; Erlös Jahr 1; Erlös Jahr 2; Erlös Jahr 3); geschätzter Zinssatz)

Dient dazu festzustellen, wie rentabel eine Investition über einen bestimmten Zeitraum ist. Sie geht davon aus, dass die Wiederveranlagung ebenfalls zum internen Zinssatz (d. h. in gleichartige Vorhaben) erfolgt. Beim Vergleich von verschiedenen Investitionsvorhaben ist jene mit der höheren internen Verzinsung vorzuziehen. Anstelle der in geschwungenen Klammern stehenden Werte kann auch ein Zellbezug verwendet werden. Der geschätzte Zinssatz dient de facto nur zur schnelleren Berechnung und kann auch weggelassen werden. Ausgaben sind als Negativwerte einzugeben.

### Berechnung der modifizierten internen Verzinsung

Excel-Funktion: =QIKV(Investition; Erlös Jahr 1; Erlös Jahr 2; Erlös Jahr 3); geschätzter Zinssatz; Investition; Wiederveranlagungszinssatz)

Der einzige Unterschied zur internen Verzinsung liegt darin, dass für die Wiederveranla-

gung anstelle des internen Zinssatzes ein alternativer Veranlagungszinssatz verwendet wird. Anstelle der in geschwungenen Klammern stehenden Werte kann auch ein Zellbezug verwendet werden.

### Berechnung der Annuität

Excel-Funktion: =RMZ(Zinssatz; Zeitraum; Barwert; Endwert/Restwert; 0 [nachschüssig] bzw. 1 [vorschüssig])

Die Annuität wird in unserem Beispiel zwar nicht verwendet, ist aber eine in der Praxis gern verwendete Kenngröße und wird daher der Vollständigkeit halber hier mit angeführt. Sie dient dazu den ermittelten Barwert als Einnahmen in jährlich gleich bleibender Höhe über den gesamten Betrachtungszeitraum darzustellen. Beim Vergleich von verschiedenen Investitionsvorhaben mit gleicher interner Verzinsung ist jene mit der höheren Annuität vorzuziehen.

### Verwenden der Funktion Mehrfachoperation (Erstellen einer Datentabelle mit zwei Variablen)

Eine für Sensitivitätsanalysen gut geeignete (aber kaum bekannte) Möglichkeit ist die Excel-Funktion Mehrfachoperation, die jedoch nicht direkt in einer Zelle eingegeben werden kann, sondern über das Menü Daten eingefügt werden muss. In den Excel-Beschreibungen verbirgt sie sich meist unter dem Begriff Datentabelle. Sie zeigt, wie sich das (direkte oder indirekte) Ändern verschiedener Parameter in Formeln auf das Ergebnis dieser Formeln auswirkt. Damit können mehrere Versionen einer Berechnung schnell ermittelt und alle unterschiedlichen Ergebnisvariationen zusammen auf einem Arbeitsblatt angezeigt und verglichen werden. Bei der Verwendung der Funktion Mehrfachoperation gehen Sie am Besten folgendermaßen vor:

- Sie können die nachfolgenden Schritte auch anhand der downloadbaren Excel-Tabelle im Arbeitsblatt Daten und Sensitivitätsanalysen nachvollziehen
- Überlegen Sie sich welche Parameter für Sie interessant sind (jeweils zwei können Sie gleichzeitig variieren) und legen Sie dafür Eingabefelder fest
- Geben Sie in einer Zelle des Tabellenblatts eine Formel ein, die sich auf zwei dieser Eingabefelder bezieht (s. z. B. B209)

- Geben sie die zu variierenden Werte des ersten Parameters in die Zellen unterhalb der Formel ein (s. z. B. B210 bis B215)
- Geben sie die zu variierenden Werte des zweiten Parameters in die Zellen neben der Formel ein (s. z. B. C209 bis H209)
- Markieren Sie den Zellbereich mit der Formel sowie allen Werten (s. z. B. B209 bis H215)
- Klicken Sie im Menü Daten auf Mehrfachoperation bzw. auf Tabelle (abhängig von der Version - in Excel 2003 Tabelle)
- Geben Sie im Feld Werte aus Spalte den Bezug auf das Eingabefeld für den ersten Parameter (z. B. D11) und in das Feld Werte aus Zeile den Bezug auf das Eingabefeld für den zweiten Parameter ein (z. B. D18) und bestätigen Sie mit OK
- Wichtig: Die zu verändernden Felder dürfen keine Formeln enthalten und müssen sich im selben Arbeitsblatt befinden, in dem sich die „Datentabelle mit zwei Variablen“ befindet!

## Empfehlenswerte Literatur und weiterführende Links

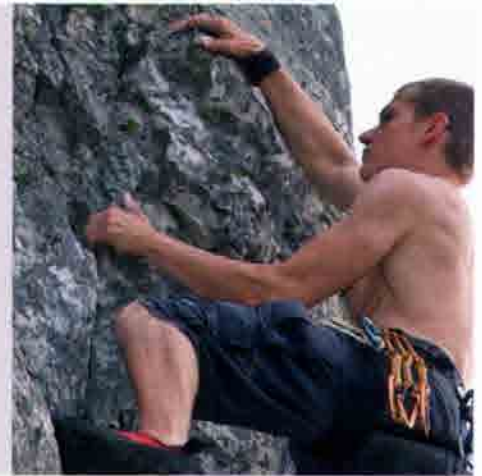
- Bitz M., Ewert J. (2006): Finanz- und risikothoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Version 7.0, Hagen, 2006
- Dörsam P. (2004): Grundlagen der Investitionsrechnung. 4. Auflage, Heidenau, 2004
- Götze U. (2006): Investitionsrechnung. 5. Auflage, Berlin, Heidelberg, 2006
- Hoffmeister W. (2000): Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse. Stuttgart, 2000
- Horngren C., Foster G., Datar S. (2001): Kostenrechnung – Entscheidungsorientierte Perspektive. 9. Auflage, München, Wien, 2001
- Mayo H. (2006): Basic Investments. New York
- Schneck O. (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Version 3.0, München, 2004
- Wöhe G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Auflage, München 2002
- Verband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) [www.bdew.de](http://www.bdew.de) [www.bdew.de](http://www.bdew.de)
- Trianel [www.trianel.de](http://www.trianel.de) [www.trianel.de](http://www.trianel.de)
- Verband der Elektrizitätswerke Österreichs (VEÖ) [www.veoe.at](http://www.veoe.at) [www.veoe.at](http://www.veoe.at)
- E-Control GmbH [www.e-control.at](http://www.e-control.at) [www.e-control.at](http://www.e-control.at)
- Bundesnetzagentur [www.bundesnetzagentur.de](http://www.bundesnetzagentur.de) [www.bundesnetzagentur.de](http://www.bundesnetzagentur.de)



# Risikoadjustierte Balanced Scorecard Konzepte

von Heike Maria Amann, Ravensburg und  
Sibylle Seyffert, Leipzig

(HI2065915)



21  
23  
36  
G  
F  
T  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

**Die Existenz von Unternehmen ist untrennbar mit der Übernahme von Risiken verbunden.** Ein wirkungsvolles, unternehmerisches Risikomanagement ist ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung und orientiert sich an den Unternehmenszielen. Für das Controlling leiten sich daraus Aufgaben bei der Unterstützung der Schaffung einer gewünschten Risikokultur durch die Gestaltung und Nutzung eines darauf abgestimmten Risikocontrollingsystems als integraler Bestandteil des Risikomanagementsystems ab.

**Die Bewältigung von Risiken ist eng mit allen unternehmerischen Entscheidungen verbunden.** Das Controlling hat daher die Aufgaben, risikoorientierte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie Informationssysteme zu entwickeln, zu implementieren und zu pflegen, welche die Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung, -bewältigung, -kommunikation, -kontrolle und -dokumentation unterstützen.<sup>1</sup>

In der durch Komplexität und Dynamik determinierten Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts ist es von Bedeutung, unternehmerische Aktivitäten stetig adäquat und flexibel an sich verändernde interne und externe Rahmenbedingungen der Unternehmung anzupassen. Diese wirtschaftlichen Herausforderungen implizieren sowohl unternehmerische Risiken, wie auch Chancen. Daraus resultiert die Notwendigkeit zur Etablierung eines ganzheitlichen Risikomanagements und -controllings, um eine umfassende Integration von Risiko- und Chancenpotentialen in das Zielsystem sowie in den Planungs- und Kontrollprozess des Unternehmens zu bewirken.

Da sich Risiken verändern, ist eine **kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken** erforderlich und die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Risikoüberwachung unerlässlich. Die Überwachung vieler operativer Risiken im Kontext des Planungs-, Budgetierungs- und Controllingprozesses ist vergleichsweise einfach realisierbar. Die strategischen Risiken sind durch die Nutzung der strategischen Managementsysteme zu überwachen.<sup>2</sup>

Dahingehend eignet sich, unter dem Aspekt einer stringenten Strategie- und Risiko-Fokussierung, die Implementierung einer risikoadjustierten Balanced Scorecard, mittels deren Einsatzes eine an der Unternehmensstrategie und Risikopräferenz angelehnte Unternehmenssteuerung gewährleistet werden kann.

## Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling

Infolge der unvollkommenen Prognostizierbarkeit möglicher Auswirkungen von unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen sowie der Unsicherheit der Entwicklung unternehmensexterner und -interner Einflussfaktoren, ist das Unternehmen fortwährend Risiken ausgesetzt. Risiken können die Erfüllung bestimmter Unternehmensziele gefährden. **Der Risikobegriff** ist allerdings sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie, als auch in der Praxis, bis zum heutigen Zeitpunkt nicht abschließend definiert. Gemeinhin kann jedoch unter einem Risiko die Gefahr verstanden werden, dass unternehmerische Entscheidungen und Handlungen oder externe Ereignisse das Unternehmen daran hindern,

eine erfolgreiche Strategie- und Zieldurchsetzung zu realisieren. Daher ist es notwendig, die Integration eines ganzheitlichen Risikomanagements und -controllings zu forcieren.

Mittels des **Risikomanagements**, im Sinne einer risikobewussten Unternehmensführung, soll eine nachhaltige Existenzsicherung und eine fortwährende Weiterentwicklung des Unternehmens unter dem Aspekt der Optimierung des Chancen-Risiko-Verhältnisses sichergestellt werden. Das Risikomanagement hat dafür zu sorgen, Risiken auf ein annehmbares Maß zu reduzieren, sodass Verluste aus eintreffenden Gefahren nicht zur Existenzgefährdung für das Unternehmen werden. Um diese Aufgabe zu bewerkstelligen, muss das Risikomanagement eine hierarchieübergreifende, risikobewusste Unternehmensphilosophie schaffen, um somit sämtliche Entscheidungsträger für denkbare Risikosituationen zu sensibilisieren. Zur Bewältigung dieser Aufgabe ist das Risikomanagement daher für die Implementierung risikopolitischer Grundsätze bzw. Leitlinien, die Entwicklung einer Risikokultur, den Anstoß eines kontinuierlichen Risikomanagement-Prozesses sowie die bewusste Risikosteuerung verantwortlich.

Das **Risikocontrolling** nimmt in diesem Kontext eine führungs- und entscheidungsunterstützende Position ein, indem es das Risikomanagement mithilfe der Bereitstellung benötigter Methoden sowie strategie- und entscheidungsrelevanter Informationen im Rahmen eines benutzerorientierten Risikoberichtswesens bei der Zielerreichung unterstützt. Insofern sorgt das Risikocontrolling für die Sicherstellung der Reaktions-



Adaptions- und Koordinationsfähigkeit der Führung innerhalb auftretender, unternehmerischer Risikosituationen und dient folglich einer aktiven, risikoorientierten Unternehmenspolitik sowie der Rationalitätssicherung des Managements.

Des Weiteren kann das risikoorientierte Controlling dazu beitragen, eine strategie- und risikobewusste Unternehmensphilosophie innerhalb der Unternehmung zu etablieren, da die zielbezogene Realisierung einer Unternehmensstrategie stets Kenntnisse bezüglich der vorherrschenden, strategiegefährdenden Risiken voraussetzt. Zwingend sollte daher die Einbeziehung von Risikoaspekten in die strategiefokussierte Unternehmensführung und -steuerung vorgenommen werden. Besondere Eignung kann in diesem Zusammenhang der risikoadjustierten Ausgestaltung des Balanced-Scorecard-Konzeptes beige-messen werden.

### Balanced Scorecard und Risikomanagement

Die Balanced Scorecard kann für das Risikomanagement und -controlling von signifikanter Bedeutung sein. Sie schafft einen Rahmen zur Formulierung und Dokumentation der Unternehmensstrategie, in welche die Risikostrategie mit einzubeziehen ist, um eine langfristige Sicherung der unternehmensspezifischen Erfolgspotentiale zu gewährleisten. Durch das Konkretisieren der strategiekonformen Ziele in der Form von Kennzahlen, können Zielabweichungen identifiziert und die dafür ursächlichen Risiken festgestellt werden.

Basierend auf den Erkenntnissen der Abweichungsanalyse ist es möglich, eine ausgewogene Chancen- und Risikobetrachtung vorzunehmen, um adäquate Maßnahmen zur Zielerreichung und Risikosteuerung zu definieren. Die risiko- und strategieorientierte Balanced Scorecard kann außerdem in das Gesamtunternehmensreporting eingebettet werden, um durch die damit einhergehende Schaffung eines einheitlichen Risiko- und Strategiebewusstseins die Sicherung der Unternehmensexistenz zu unterstützen.

### Balanced Scorecard und deren risikoadjustierte Ausgestaltung

Grundsätzlich zeichnet sich die Grundkonzeption der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton<sup>3</sup> durch die Möglichkeit zur Operationalisierung der Unternehmensstrategie, die Ausgewogenheit monetärer und nicht-finanzieller Kennzahlen innerhalb der verschiedensten unternehmerischen Entwicklungsgebiete (Perspektiven) und die Verknüpfung der Einzelkennzahlen über die Definition von Ursache-Wirkungsbeziehungen aus. Darüber hinaus lässt sich die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem klassifizieren, das zur Klärung und Konsensbildung einer einheitlichen Unternehmensstrategie, zur Kommunikation dieser innerhalb der gesamten Unternehmensorganisation, zur Verknüpfung der strategischen Ziele mit den Jahresbudgets und zur Schaffung eines fortlaufenden Feedback- und Lernprozesses beitragen kann.

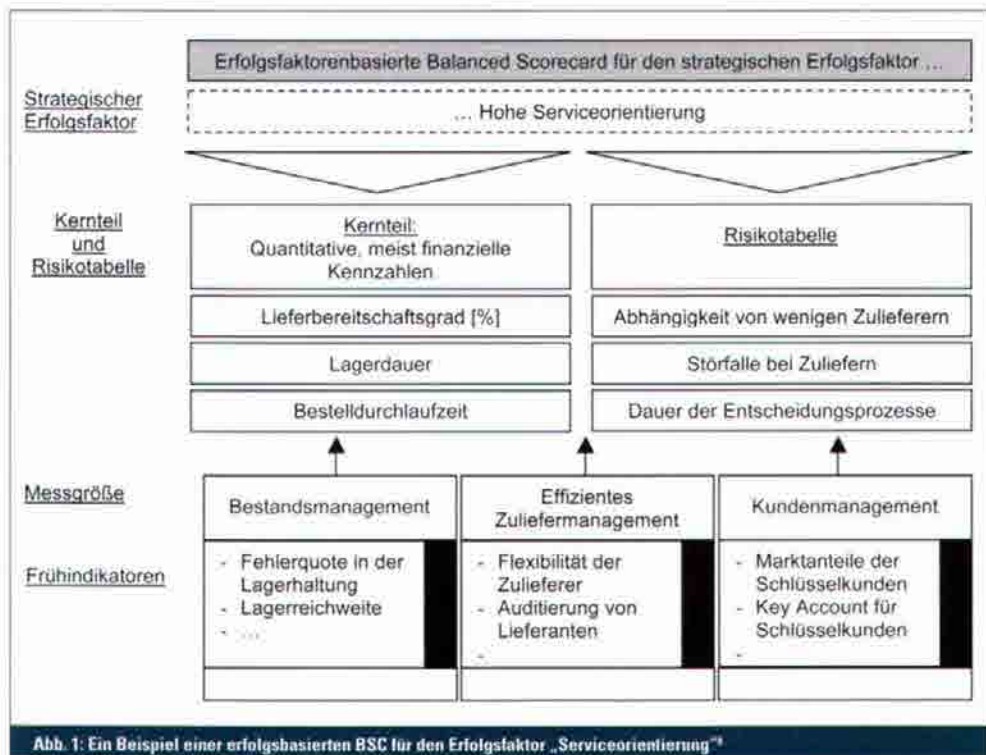
Basierend auf diesem originären Balanced Scorecard Ansatz lassen sich bezeichnende Scorecard-Konzeptionen, die eine systematische Berücksichtigung von Risikoaspekten umfassen, definieren. Unterschieden werden können im Zuge dessen beispielsweise die Balanced Scorecard<sup>Plus</sup>, die Balanced Scorecard mit einer, die vier klassischen Perspektiven ergän-

zenden Risikoperspektive, die erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard mit einer supplementären Risk Scorecard sowie die Balanced Chance & Risk-Card.

### Balanced Scorecard<sup>Plus</sup>

Im Rahmen der von Weber/Weißenberger/Liekweg<sup>4</sup> entwickelten Balanced Scorecard<sup>Plus</sup> wird jede der vier klassischen Perspektiven des Balanced-Scorecard-Grundmodells um zuordenbare Risiken und Chancen sowie deren Einflussgrößen ergänzt. Dementsprechend werden den strategischen Zielen der Finanz-, Kunden-, Internen Geschäftsprozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive nicht nur Kennzahlen, Zielvorgabewerte und ergebniszielorientierte, operative Maßnahmen zugeordnet.

Vielmehr ermöglicht der Einsatz dieser risikoadjustierten Balanced-Scorecard-Konzeption eine strategieorientierte Unternehmensführung und -steuerung unter dem Aspekt der integrierten Risikobetrachtung, da die strategischen Ziele der einzelnen Perspektiven unmittelbar mit den zurechenbaren Risiken und gegenüberstehenden Chancen verbunden werden.<sup>5</sup> Die Konzeption der Balanced Scorecard<sup>Plus</sup> ist schließlich, durch ihre enge inhaltliche Verbundenheit zur originären Balanced Scorecard, relativ unaufwendig in ihrem





Aufbau. Zudem können anhand der Vier-Perspektiven-Gliederung klare Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung und die damit einhergehende Risikobetrachtung ausgemacht werden.

Allerdings sieht diese Konzeption keine komprimierte und übersichtliche Aufstellung aller relevanten Risikoaspekte vor. Die Balanced Scorecard mit eigenständiger Risikoperspektive versucht diese Problemstellung zu beheben.

### Balanced Scorecard mit eigenständiger Risikoperspektive

Dieser Ansatz nach Meyer/Köhle<sup>6</sup> schafft eine Integration von Risikoaspekten in die originäre Balanced Scorecard durch die **Implementierung einer eigenständigen Risikoperspektive**. Somit werden innerhalb dieser Perspektive alle Risiken, die eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes gefährden können, gesondert erfasst. Diese Erweiterung der klassischen Balanced Scorecard ermöglicht folglich einen umfassenden und aggregierten Gesamtüberblick über die Risikosituation des Unternehmens. Allerdings führt die separate Darstellung der strategischen Zielsetzungen der Finanz-, Kunden-, internen Geschäftsprozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive und den damit verknüpften Risiken zu einer **Durchbrechung**

der **herausgearbeiteten Ursache-Wirkungsbeziehungen**. Demzufolge besteht die Problematik einer fehlenden Zuordnung von Chancen, durch die Erfüllung der strategischen Ziele, und den damit einhergehenden Risiken.

### Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard mit supplementärer Risk Scorecard

Angelehnt an die Abbildung von Chancen und Risiken innerhalb der Balanced Scorecard Plus und den gesonderten, aggregierten Ausweis der unternehmens-relevanten Risiken im Rahmen der Balanced Scorecard mit eigener Risiko-Perspektive, vereint die risikoorientierte Ausgestaltung der Balanced Scorecard von Wurl/Mayer<sup>7</sup> diese positiven Aspekte. Diese Konzeption umfasst für jeden strategischen, unternehmerischen Erfolgsfaktor eine eigene erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecard, die **sowohl Chancen, wie auch Risiken abzubilden** vermag.

Darüber hinaus wird eine supplementäre Risk Scorecard ausgearbeitet, welche sämtliche Risikopotentiale des Unternehmens aufführt. Somit unterstützt dieser Ansatz der Risikointegration in die Balanced Scorecard, durch seine Fokussierung auf die Entwicklung der strategischen Erfolgsfaktoren, in hohem Maße die

Erreichung eines zukünftig positiven Unternehmenserfolges. Zudem ist eine vollständige Erfassung sämtlicher Risiken mittels des Einsatzes der supplementären Risk Scorecard gewährleistet.

### Balanced Chance & Risk-Card

Überdies ist eine ausgewogene Betrachtung unternehmensspezifischer Risiken, Chancen und kritischer Erfolgsfaktoren auch innerhalb der risikoorientierten Balanced Scorecard-Konzeption von Reichmann<sup>9</sup> vorzufinden. Basierend auf dem Umstand, dass das unternehmerische Handeln in der Realisierung von Erfolgspotentialen durch die Nutzung von Chancen unter der Beachtung gegenüberstehender Risiken begründet wird, stellt die Balanced Chance & Risk-Card (BCR-Card) ein Modell dar, das die Zusammenhänge zwischen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung und den einhergehenden Risiken abzubilden vermag.

Innerhalb der BCR-Card wird das Grundmodell der Balanced Scorecard in der Form modifiziert, als dass die vier originären Perspektiven durch kritische Erfolgsfaktoren substituiert werden. Zudem kommen innerhalb der BCR-Card drei Shareholder Value-Größen als Spitzenkennzahlen zum Einsatz, mittels derer die Kausalzusammenhänge zwischen den einzelnen Erfolgsfaktoren, den damit verknüpften Chancen und Risiken und dem sich hieraus erschließenden Unternehmenswert aufgezeigt werden können. Dahingehend erfolgt mittels des Einsatzes der BCR-Card eine Zusammenführung der Managementansätze der wertorientierten Unternehmensführung, der Balanced Scorecard und des Risikomanagements zur Unterstützung einer zielgerichteten und risikoorientierten Strategieumsetzung sowie Unternehmensführung und -steuerung (s. Abb. 2).

Zur fortlaufenden Kommunikation der unternehmerischen Strategie und Risikosituation erscheint zudem eine Einbindung der BCR-Card in das periodische Berichtswesen sehr sinnvoll. Dahingehend dient die BCR-Card der

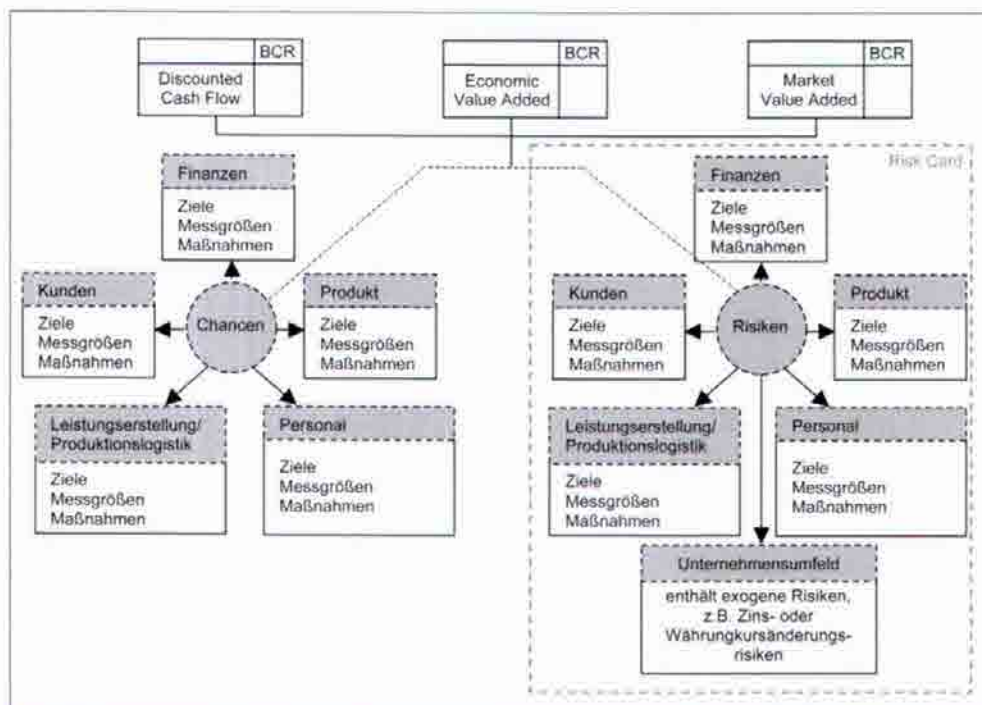


Abb. 2: Zusammenführung der wertorientierten Unternehmensführung, der Balanced Scorecard und des Risikomanagements<sup>9</sup>



Nutzen der einzelnen risikoadjustierten Balanced Scorecard Konzeptionen

**Vollständigkeit der Risikoerfassung**  
i.S.v. einer umfassenden Risikoerfassung und einer Chancen-Risiko-Gegenüberstellung

**Benutzeradäquanz**  
i.S.d. Schaffung eines objektiven Gesamtüberblicks über die Risikosituation

**Balanced Scorecard<sup>Plus</sup>**

Vollständige Risikoerfassung ist nicht gewährleistet, wenn sich nicht alle Risiken strategischen Zielen oder einer Perspektive zurechnen lassen; gemeinsame Betrachtung der Ziele, Chancen und Risiken innerhalb jeder Perspektive möglich.

Risikointerdependenzen können durch die Ursache-Wirkungsbeziehungen aufgedeckt werden; die Zuordnung der Risiken zu strategischen Zielen erhöht das Risikobewusstsein; jedoch fehlt ein aggregierter Überblick über die gesamte Risikosituation.

**Balanced Scorecard mit eigenständiger Risikoperspektive**

Einbezug sämtlicher identifizierter Risiken innerhalb der separaten Risikoperspektive möglich; allerdings wird ein Chancen-Risikoabgleich durch die fehlende Zuordnung erschwert.

Durch die Erfassung der Risiken in der separaten Risikoperspektive geht zwar der Gesamtzusammenhang zwischen Zielen, Chancen und Risiken verloren; jedoch wird dadurch ein komprimierter Überblick über die Gesamtrisikosituation ermöglicht.

**Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard**

Komplette Erfassung der bekannten Risiken im Rahmen der supplementären Risk Scorecard möglich; zielführender Abgleich von Chancen und Risiken durch die Zuordnung zu Erfolgsfaktoren umsetzbar.

Strukturierte und übersichtliche Abbildung der unternehmerischen Risikosituation innerhalb der supplementären Risk Scorecard; Schaffung eines einheitlichen Risikobewusstseins möglich.

**BCR-Card**

Lückenlose Erfassung der erfolgsfaktorenbezogenen sowie umfeldspezifischen Risiken nicht möglich, wenn sich diese nicht explizit den strategischen Erfolgsfaktoren zuordnen lassen; Chancen-Risikoabgleich durchführbar.

Die explizite Zuordnung der Risiken zu den strategischen Erfolgsfaktoren kann zur Steigerung des Risikobewusstseins der Organisation führen; Risk-Card schafft eine Darstellung der Risikosituation.

Aufwand zur Gestaltung der einzelnen Balanced Scorecard Konzeptionen

**Handhabbarkeit**  
i.S.v. einer hohen Verständlichkeit und Anpassungsflexibilität

**Wirtschaftlichkeit**  
unter der Betrachtung des zeitlichen sowie finanziellen Aufwandes

**Balanced Scorecard<sup>Plus</sup>**

Hohe Verständlichkeit, leichte Nachvollziehbarkeit aufgrund der engen inhaltlichen Anlehnung an die originäre Balanced Scorecard-Konzeption; Anpassung der Perspektiven an die unternehmensindividuelle Situation nötig.

Im Vergleich zur originären Balanced Scorecard ist diese risikoorientierte Konzeption lediglich um den Prozessschritt der Chancen- und Risikoidentifikation sowie um die Ermittlung der korrespondierenden Einflussfaktoren zu ergänzen.

**Balanced Scorecard mit eigenständiger Risikoperspektive**

Hohe Verständlichkeit, leichte Nachvollziehbarkeit aufgrund der engen inhaltlichen Anlehnung an die originäre Balanced Scorecard-Konzeption; Anpassung der Perspektiven an die unternehmensindividuelle Situation nötig.

Noch geringerer Zeitaufwand für die Ausgestaltung dieser Konzeption als für die Balanced Scorecard<sup>Plus</sup>, da hier nicht einmal eine Eingliederung der Einzelrisiken in die jeweiligen Perspektiven vorzunehmen ist.

**Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard**

Vielschichtiger, komplizierter und umfangreicher, risikoorientierter Balanced Scorecard Ansatz durch die Ausgestaltung des Kernteils, der Risikotabelle, der Messkriterien und Frühindikatoren sowie der supplementären Risk Scorecard.

Ermittlung der strategischen Erfolgsfaktoren, Messgrößen und Frühindikatoren sowie die Gestaltung und Pflege der supplementären Risk Scorecard ist sehr aufwendig.

**BCR-Card**

Umfassendes Konzept mit eigener Risk Card, übergeordneter Zielgröße der Unternehmenswertsteigerung und unternehmensindividuellen, strategischen Erfolgsfaktoren ist weniger leicht verständlich und aufwendiger in der Gestaltung.

Hoher zeitlicher und auch finanzieller Aufwand durch die Notwendigkeit zur Durchführung einer strategischen Analyse, um die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Abb. 3: Nutzen und Aufwand von BSC-Konzepten<sup>1)</sup>



entscheidungsunterstützenden Informationsversorgung und vermittelt im Sinne einer strategischen Checkliste eine Übersicht über den aktuellen Umsetzungsstand der strategischen Ziele, die damit verbunden Risiken und zeigt die eingeleiteten bzw. vorgesehenen Maßnahmen zur Risikobewältigung und Strategieumsetzung auf.

## Fazit

Infolge von zahlreichen Unternehmensschieflagen, die in jüngster Vergangenheit auftraten, ist eine zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die Risiken unternehmerischen Handelns zu verzeichnen. Es sollte die Zielsetzung eines jeden Unternehmens sein, mittels einer transparenten, risikoorientierten Unternehmens-

Die Weiterentwicklung einer risikoausgestalteten Balanced Scorecard und eine stärkere **Einbeziehung von Risikoaspekten** in die bestehende Berichterstattung ist somit **derzeitig eine der Hauptaufgaben des Controllings**.<sup>12</sup> Dementsprechend kann der Controller seine Stellung als führungsunterstützender Ratgeber ausbauen und zielgerichtet den Erfolg und Fortbestand des Unternehmens maßgeblich mit hervorbringen.

## Weitere Literaturangaben:

Diederichs, Marc / Form, Stephan / Reichmann, Thomas (2004): Standard zum Risikomanagement: Arbeitskreis Risikomanagement, in: Controlling, 16. Jahrgang, Heft 4/5/2004, S. 189 – 198.

## Autoren



### ■ Dipl.-Kffr. (FH) Heike Maria Amann

ist Absolventin an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig (FH)

E-Mail: heike-amann@web.de

### ■ Prof. Dr. Sibylle Seyffert

ist Professorin für BWL, insbesondere Rechnungswesen/Controlling und seit 2003 Prorektorin für Bildung an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur in Leipzig (HTWK)

E-Mail: seyffert@wiwi.htwk-leipzig.de



steuerung und einer verbesserten Risikoinformationspolitik, eine **Stärkung des Vertrauens der Stakeholder** zu erwirken. Unterstützend kann dabei das Risikocontrolling durch die Förderung einer risikoadjustierten Informationsversorgung der Entscheidungsträger agieren.

Im Zuge dessen eignet sich zudem die Implementierung einer Balanced Scorecard, um **eine an der Unternehmensstrategie und Risikoneigung angelehnte Unternehmenssteuerung** zu gewährleisten. Die bislang diskutierten Konzepte werden in der folgenden Übersicht (Abb. 3) bezüglich der Vollständigkeit der Risikofassung, der Benutzeradäquanz, der Handhabbarkeit und der Wirtschaftlichkeit dargestellt.

Tewald, Claudia: Balanced Scorecard und Risikomanagement: Beurteilung verschiedener Integrationsmöglichkeiten des Risikomanagements in die Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, 30. Jahrgang, Heft 1/2005, S. 17 - 23

Form, Stephan: Chancen- und Risiko-Controlling: Erklärungsansatz zur Wirkungsweise von Chancen und Risiken im Controlling sowie dem unternehmensspezifischen Aufbau seiner Instrumente, Frankfurt am Main et al. 2005

Winter, Peter: Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen: Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung, Lohmar 2007

## Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Heutsch, H.-J., Winter, P., Bächle, R.: Risikokultur und risikopolitische Grundsätze: Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse in: Controlling und Management, Heft 2, 2005, S. 125ff.

<sup>2</sup> Vgl. Gleisner, B.: Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement in: Controllermagazin, Juli/August 2008, S. 42.

<sup>3</sup> Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Stuttgart 1997.

<sup>4</sup> Vgl. Weber, J. / Weißenberger, B. E. / Liekweg, A.: Risk tracking and reporting: Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, Weinheim 2005.

<sup>5</sup> Vgl. Burger, A. / Buchhart, A.: Risiko-Controlling, München / Wien 2002, S. 209ff.

<sup>6</sup> Vgl. Meyer, C. / Köhle, I.: Balanced Scorecard: Ein Führungsinstrument für Banken?: Ein wertorientiertes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument, in: Der Schweizer Treuhänder, 77. Jahrgang, Heft 1-2/2000, S. 7 – 18.

<sup>7</sup> Vgl. Wurl, H.-J. / Mayer, J.: Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement: Möglichkeiten der Integration, in: Klingebiel, Norbert (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001.

<sup>8</sup> In Anlehnung an Tewald, C., Risikomanagement aus der Isolation im Unternehmen herausführen, in Controlling, Heft 4/5/2004, S. 262

<sup>9</sup> Vgl. Reichmann, T. / Form, S.: Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jahrgang, Heft 4/5/2000, S. 189 - 198 sowie Reichmann, T. (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. München 2006.

<sup>10</sup> In Anlehnung an Reichmann, T. (2006), S. 651

<sup>11</sup> Amann, H.M.: Performance Management und Risikocontrolling - Strategieumsetzung im Rahmen einer Balanced Scorecard unter Beachtung der effizienten Steuerung von Marktpreisrisiken, Diplomarbeit; HTWK Leipzig, 2008

<sup>12</sup> Vgl. Diederichs, Marc (2004): Risikomanagement u. Risikocontrolling; Risikocontrolling - ein integrierter Bestandteil einer modernen Risikomanagement-Konzeption, München 2004. ■



# Renditeorientiertes Vertriebscontrolling: Einsatz des Du-Pont-Schemas zur modernen Vertriebssteuerung

von Matthias Schmitt, Nürtingen

(H12065916)

Das Vertriebscontrolling nimmt innerhalb der Controllingstrukturen vieler Unternehmen eine prominente Rolle ein: Schließlich leben Unternehmen davon, ihre Produkte und/oder Dienstleistungen zu verkaufen. Vor diesem Hintergrund ist es umso erstaunlicher, dass sich das Instrumentarium des Vertriebscontrollings im Laufe der Jahre kaum gewandelt hat. Während das Controlling fleißig Deckungsbeiträge berechnet, werden die Vertriebsmitarbeiter auch heute noch in vielen Unternehmen an Absatz- oder Umsatzziele gemessen. Moderne Steuerungsinstrumente, die den Vertriebsfolg anhand von Ertrags-, Rendite- oder Wertsteigerungszielen messen, sind gerade in mittelständischen Unternehmen noch die Ausnahme. Dabei werden diese Instrumente vor dem Hintergrund einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung und gestiegener Renditeanforderungen im Zuge von Basel II immer wichtiger.

Doch welche Instrumente eignen sich für ein renditeorientiertes Vertriebscontrolling? Gerade mittelständische Unternehmen schrecken oft vor komplexen, schwer erläuterbaren und aufwendig zu implementierenden Controllinginstrumenten zurück. Vor diesem Hintergrund erweist sich das bewährte und bekannte Du-Pont-Schema (siehe Abb. 1) als vielversprechend: Es vereint Übersichtlichkeit, leichte Verständlichkeit und einfache Implementierung mit einer guten Eignung für die Zwecke der Vertriebssteuerung.

## Das Du-Pont-Schema im Vertriebscontrolling

Das „Du-Pont-System of Financial Control“ ist wohl das älteste Konzept der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung. Es wurde 1919 vom

amerikanischen Chemiekonzern Du Pont de Nemours & Co aufgestellt. Das in der Praxis oft einfach „Du-Pont-Schema“ genannte Kennzahlensystem baut sich, zumindest im Grundgerüst, ausschließlich aus Kennzahlen der Bilanz und GuV auf, welche in eleganter Weise zueinander in Verbindung gesetzt werden. Dabei stellt der Return on Investment (ROI), also die Gesamtkapitalrendite, die entscheidende Kennzahl zur Messung des Unternehmenserfolgs dar:

- $ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$  oder
- $ROI = \text{Gewinn} : \text{Gesamtkapital}$

Der ROI berechnet sich aus der Hauptkennzahl der GuV-Seite, der Umsatzrendite, die mit dem aus Bilanz und GuV errechneten Kapitalumschlag multipliziert wird. Da eine möglichst hohe Rendite hauptsächlich im Sinne der Eigentümer des Unternehmens ist, hat sich neben der Gesamtkapitalrendite ROI mit der Eigenkapitalrendite ROE (Return on Equity) eine weitere Rentabilitätskenn-

zahl etabliert. Während sich das klassische Du-Pont-Schema nur auf die Aktiva der Bilanz bezieht, wird nun erstmals die Struktur der Passiva einbezogen. Der ROE berechnet sich wie folgt:

$$ROE = \text{Gewinn} : \text{Eigenkapital}$$

Aus dem ROI und damit aus dem Du-Pont-Schema errechnet sich der ROE wie folgt:

$$ROE = ROI \times \text{Gesamtkapital} : \text{Eigenkapital} = ROI : \text{Eigenkapitalquote}$$

Für den Einsatz im Vertriebscontrolling kann die Basisversion des Du-Pont-Schemas um die relevanten Detailkennzahlen erweitert werden (siehe Abb. 1).

Die grau hinterlegten Bereiche in Abbildung 1 kennzeichnen die verschiedenen Bereiche des Vertriebscontrollings, deren klassischer Schwerpunkt auf den Kennzahlen der GuV-Seite liegt: Die Deckungsbeitragsrechnung mit den Detailkennzahlen Preis, Absatz, Umsatz

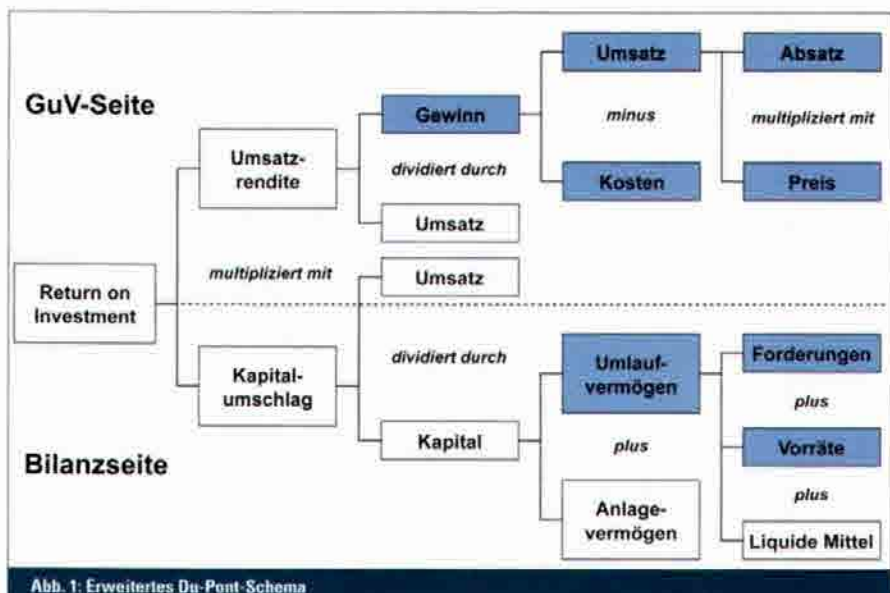


Abb. 1: Erweitertes Du-Pont-Schema

Zuordnung CM-Themen-Tableau

23
31
39
A
F
V



	Geschäftsbereich XY; Juli 2008			
	Produktgruppe A		Produktgruppe B	
	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D
Verkaufspreis (netto)	22,37	23,50	37,23	49,89
Absatzmenge	10.000	15.000	7.500	4.000
<b>Umsatz</b>	<b>223.700</b>	<b>352.500</b>	<b>279.225</b>	<b>199.560</b>
Materialeinzelkosten	150.000	200.000	150.000	125.000
Proportionale Fertigungskosten	50.000	75.000	37.500	20.000
<b>Proportionale Herstellkosten</b>	<b>200.000</b>	<b>275.000</b>	<b>187.500</b>	<b>145.000</b>
<b>DB I</b>	<b>23.700</b>	<b>77.500</b>	<b>91.725</b>	<b>54.560</b>
Produktfixkosten	5.000	7.500	5.000	6.000
<b>Produkt-DB (DB II)</b>	<b>18.700</b>	<b>70.000</b>	<b>86.725</b>	<b>48.560</b>
Produktgruppenfixkosten	20.000		17.500	
<b>Produktgruppen-DB</b>	<b>68.700</b>		<b>117.785</b>	
Produktmanagement		50.000		
Vertrieb		100.000		
<b>Geschäftsbereichs-DB</b>		<b>36.485</b>		

Abb. 2: Gestaffelte produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung

**Autor**



**Dr. Matthias Schmitt**

beschäftigt sich als freiberuflicher Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen mit Controlling-Themen aller Art.

E-Mail: MxSchmitt@aol.com

und Kosten und den daraus resultierenden Deckungsbeiträgen und letztendlich dem Reingewinn des Unternehmens. Dagegen befinden sich die markierten Kennzahlen der Bilanzseite eher selten im Fokus des Vertriebscontrollings. Doch dies ist im Begriff, sich zu ändern: Die Kapitalbindung im Umlaufvermögen (Working Capital) rückt immer mehr in den Mittelpunkt des Finanzcontrollings. Doch dieses kann die entsprechenden Kennzahlen wie Forderungs- oder Lagerumschlag zwar berechnen, ist aber häufig zu weit weg vom operativen Geschehen, um direkt eingreifen zu können. Hier kommen der Vertrieb und das Vertriebscontrolling in's Spiel:

- **Forderungen** liegen im unmittelbaren Einflussbereich der Vertriebsmitarbeiter, da diese in der Regel den direktesten Draht zum Kunden haben. Wenn dieser nicht zahlen will oder kann, kann der Vertriebsmitarbeiter in vielen Fällen schneller reagieren als zum Beispiel die Debitorenbuchhaltung.
- **Vorräte** liegen im mittelbaren Einflussbereich des Vertriebs. Die Produktion erfolgt heutzutage in der Regel nachfrageorientiert (mit der Just-in-time-Produktion als Ex-

trembeispiel), die Einschätzungen der Nachfrage (Forecasts) werden in der Regel mit Hilfe des Vertriebs erstellt. Eine zu optimistische Absatzplanung des Vertriebs kann somit zur Bildung von schwer verkäuflichen und Kapital bindenden Überbeständen führen.

Die verschiedenen Bereiche des Vertriebscontrollings und ihr Zusammenspiel werden in den folgenden Kapiteln ausführlich erläutert.

**Die Deckungsbeitragsrechnung**

Die **Deckungsbeitragsrechnung als etabliertes und weit verbreitetes Instrument** des Vertriebscontrollings soll an dieser Stelle nur kurz diskutiert werden. Die Staffelung und Schlüsselung der Kosten erfolgt dabei unternehmensspezifisch in unterschiedlichen Formen. Den Regelfall stellt die produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung dar, welche aufgrund der Querverbindungen zur Produktkalkulation und der meist einfachen Kostenzuordnung auf Produkte oder Produktgruppen am weitesten verbreitet ist.

Doch eine reine Produktverantwortung kommt im Vertrieb zwar vor, ist aber eher die Ausnahme. Eine viel häufigere Konstellation ist die, dass ein Vertriebsmitarbeiter für eine bestimmte Anzahl von Kunden (Key Account Management) oder für eine bestimmte Region (Außendienst) verantwortlich ist und dort alle Produkte des Unternehmens verkauft. In diesem Fall ist neben der produktbezogenen Deckungsbeitragsrechnung auch eine kunden- und/oder regionenbezogene Deckungsbeitragsrechnung zu erstellen.

Diese erweisen sich aufgrund der meist nicht direkt aus dem ERP-System möglichen Kostenzuordnung im Alltag oft als anspruchsvoll. Doch **eine vollständige Schlüsselung aller Kosten auf die niedrigste Ebene ist gar nicht sinnvoll**, denn eine Verteilung von Gemeinkosten per Umlageschlüssel ist per Definition ungenau und führt in der Praxis oft zu endlosen Diskussionen, die von den wichtigen operativen Fragen ablenken. Vielmehr ist eine Zuordnung einzelner Kostenblöcke nach der Kostenverantwortung vorzuziehen, wie in Abbildung 2 dargestellt. In diesem Beispiel werden die einzelnen Kostenblöcke entweder den Produkten, Produktgruppen oder der Geschäftseinheit zugeordnet. Analog wäre natürlich eine kundenbezogene Hierarchie vorstellbar.

Ohne eine aufwändige und scheingenaue Schlüsselung erhält man auf diese Weise aussagekräftige und für die Vertriebssteuerung hervorragend geeignete Deckungsbeiträge.

**Vertriebskennzahlen des Umlaufvermögens**

Die Bedeutung der **Kapitalbindung als wichtige Stellschraube** im Sinne einer nachhaltigen Renditeorientierung wird immer größer. Eine entscheidende Rolle spielt in diesem Zusammenhang des Umlaufvermögens (Working Capital). Dieses ist im Sinne einer Bilanzverkürzung meist deutlich stärker beeinflussbar als das Anlagevermögen und setzt sich hauptsächlich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- **Forderungen** aus Lieferungen und Leistungen
- **Vorräte**: Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe, teils fertige Erzeugnisse, Fertigprodukte, ...



- **Liquide Mittel:** Kassenbestand, Schecks, Wertpapiere des Umlaufvermögens, ...

Eine Mindesthöhe für das Umlaufvermögen ergibt sich aus der Forderung, dass das Umlaufvermögen größer sein sollte als die kurzfristigen Verbindlichkeiten, die aus dem Umlaufvermögen gedeckt sein sollten (siehe Abb. 3), wie es indirekt auch die goldene Bilanzregel<sup>19</sup> fordert.

In diesem Zusammenhang wird eine weitere Kennzahl definiert, das **Nettoumlaufvermögen oder Net Working Capital**, die Differenz aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Dieses sollte also unbedingt positiv sein, mehr aber auch nicht: Ein hohes Net Working Capital weist auf eine unnötig hohe Kapitalbindung hin. Zudem ist es sinnvoll, innerhalb des Umlaufvermögens schwer liquidierbare Forderungen und Vorräte zugunsten liquider Mittel niedrig zu halten.

Diese zwei wichtige Bestandteile des Umlaufvermögens, Forderungen und Vorräte, liegen im direkten Einflussbereich des Vertriebs! Dabei stehen besonders die Forderungen im Mittelpunkt. Durch seine Nähe zum Kunden ist der Vertrieb in der Lage, zusammen mit der Debitorenbuchhaltung eine Optimierung der Forderungsbestände zu erreichen. Denn der Vertriebsmitarbeiter hat den direkten Draht zum Kunden! Es ergeben sich mehrere Ansatzpunkte:

- **Vorausschauendes Handeln:** Bei den Vertragsverhandlungen mit den Kunden sollten möglichst günstige Zahlungsziele vereinbart werden. Dies hängt natürlich von den Machtverhältnissen ab: Manche Kunden können ihre Bedingungen diktieren.
- **Reagierendes Handeln:** Bei Nichteinhaltung der Zahlungsziele kann der Vertriebsmitarbeiter durch Kundengespräche klären, woran es liegt. Wenn es ein einmaliges Versehen ist, kann die Situation meist schnell geklärt werden. Doch der Vertriebsmitarbeiter kriegt es auch oft mit, wenn sich eine Schieflage des Kunden andeutet: Diese wertvolle Information kann die Debitorenbuchhaltung dazu nutzen, Maßnahmen wie Verringerung des Kreditlimits, Vorkasse oder Lieferstopp zu verhängen.
- **Verantwortliches Handeln:** Oft werden Vertriebsmitarbeiter stark durch die nächste Bonuszahlung angetrieben. Dies sollte dennoch



Abb. 3: Net Working Capital

nicht dazu verleiten, unverantwortliche Dinge zu tun. Dazu zählen in diesem Zusammenhang, Ware an Kunden mit Zahlungsschwierigkeiten zu verkaufen oder eigenmächtig verlängerte Zahlungsziele zu gewähren.

Für das Forderungsmanagement sind folgende Kennzahlen gebräuchlich:

**Forderungsreichweite =**

$$(\text{Forderungen} \times 365) : \text{Umsatz}$$

Die Forderungsreichweite (englisch **Days Sales Outstanding, DSO**) sollte im Detail, also pro Kunde, berechnet werden. Daneben wird bei den Forderungen auch mit einer Umschlagskennzahl gearbeitet:

**Forderungsumschlag = Umsatz : Forderung**

Der Forderungsumschlag gibt an, wie oft die Forderungen pro Jahr umgeschlagen werden.

Der Einfluss des Vertriebs auf Vorräte ist ebenfalls offensichtlich: Werden zu wenig Produkte verkauft, sammeln sich Vorräte an. Werden Produkte schnell an den Kunden gebracht, bauen sich Vorräte ab. Dies betrifft in erster Linie Fertigprodukte, kann aber auch auf teillfertige Produkte oder Rohmaterialien durchschlagen.

**Die Verantwortung des Vertriebs ist in vielen Unternehmen noch größer:** Bei einer nachfrageorientierten Produktionsplanung basieren die eingekauften und produzierten Lagerbestände direkt auf den Absatzschätzungen des Vertriebs!

Aus Vertriebsicht wird das Problem der Kapitalbindung durch Lagerbestände meist nicht erkannt: Der Vertriebsmitarbeiter sieht das

Thema durch die Kundenbrille und verfolgt daher nur ein Ziel: Die ständige Lieferfähigkeit. Dazu darf das Lager dann gerne auch voll sein. Doch Lagerhaltung kostet Geld und bindet Kapital. Aber auch die Lagerbestände gegen Null zu fahren ist gefährlich: Bei Lieferverzögerungen oder -ausfällen drohen verärgerte Kunden, verlorene Folgeaufträge oder gar Konventionalstrafen („Fehlmengekosten“). Es ist also eine optimale Lieferfähigkeit zu definieren, bei der die Summe aus Fehlmengekosten und Lagerkosten/Kapitalkosten minimiert ist (vgl. Abb. 4).

In diesem Zusammenhang ist die Kennzahl der Lagerreichweite sehr hilfreich:

**Lagerreichweite =**

$$(\text{Vorräte} \times 365) : \text{Wareneinsatz}$$

Die Lagerreichweite hängt natürlich sehr stark vom Geschäftsmodell ab, welches den Rahmen vorgibt. Innerhalb dieses Rahmens sollte die Lagerreichweite minimiert werden. In einigen Branchen können auch eingegangene Bestellungen eine wichtige Hilfsgröße bei der Bestimmung der optimalen Lagerreichweite darstellen. Eine weitere häufig verwendete Kennzahl in diesem Zusammenhang ist der Lagerumschlag:

**Lagerumschlag = Wareneinsatz : Vorräte**

Der Lagerumschlag gibt an, wie oft die Lagerbestände pro Jahr umgeschlagen werden. Es ist sinnvoll, dass im Vertriebscontrolling Lagerreichweite und/oder Lagerumschlag im Detail, ja sogar auf Ebene der Katalognummer bestimmt werden. Auf diese Weise kann zwischen



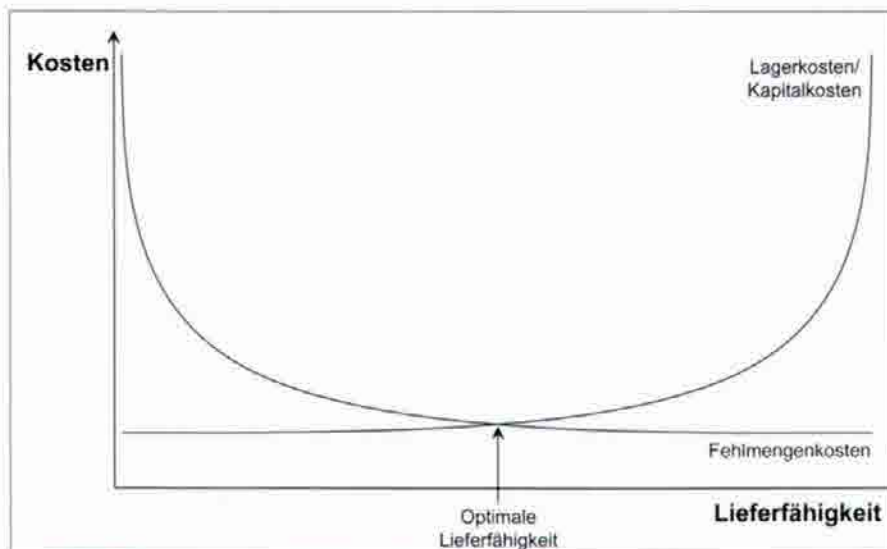


Abb. 4: Lieferfähigkeit und zugehörige Kosten

„Schnelldreher“ und „Langsamdreher“ (Fachjargon) unterschieden werden. Denn selbst in der erfolgreichsten Produktgruppe gibt es einzelne Artikel, die wie Blei im Lager liegen. Da kommt selbst bei schnelllebigem Konsumgütern schnell einmal eine Lagerreichweite von mehreren Jahren zustande!

Wenn solche „Langsamdreher“ oder „Ladenhüter“ identifiziert sind, stellen sich zwei Fragen:

- Wie bekomme ich die Ware aus dem Lager?
- Lohnt es sich grundsätzlich, das Produkt weiter zu vermarkten?

Wenn sich die Ware nicht verkauft, liegt dies in der Regel am Preis: Auch wenn der Kunde das Produkt als unattraktiv erachtet, kann es meist über einen sehr günstigen Preis verkauft werden. Dies geht zwar auf Kosten der Deckungsbeiträge, die in so einem Fall schnell einmal negativ werden. Aber abwarten hilft ja nichts: Wieso soll sich das Produkt, das bisher nicht lief, in Zukunft auf einmal besser verkaufen? Daher ist es sinnvoll, die Lagerreichweite pro Artikel regelmäßig zu überprüfen, um rechtzeitig Verkaufsförderungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei dauerhaft schwer verkäuflichen Produkten liegt es nahe, diese aus dem Sortiment zu entfernen.

Doch wie kann der Vertrieb das Thema Vorräte generell im Sinne des Unternehmens beeinflussen? Der Schlüssel dazu liegt in einer nachfrageorientierten Produktionsplanung; Je genauer nur das produziert wird, was der Kunde

nachfragt, desto besser lassen sich die Vorräte in den Griff kriegen. Dass sich die Thematik der Vorratsminimierung bei vielen Unternehmen schon rumgesprochen hat, zeigt zum Beispiel der Trend zur Just-in-Time-Produktion.

### Die integrierte Vertriebssteuerung: Deckungsbeiträge und Bilanzkennzahlen im Zusammenspiel

Die vorgestellten Bilanzkennzahlen erscheinen auf den ersten Blick „nur“ wie eine Ergänzung zu den üblichen Absatz- Umsatz- und Deckungsbeitragskennzahlen des Vertriebs. Doch das Du-Pont-Schema (vgl. Abb. 1) zeigt, dass sich die unterschiedlichen Kennzahlen in der Spitzenkennzahl ROI treffen. Somit stehen also Bilanzkennzahlen und Deckungsbeiträge in Verbindung und können in Kombination miteinander eingesetzt werden. Ein Zahlenbeispiel erläutert die Zusammenhänge (siehe Abb. 5) für eine kundenbezogene Sichtweise. Während bei einer produktbezogenen Darstellung die Lagerbestände auf der Bilanzseite von größter Bedeutung sind, stehen bei einer kundenbezogenen Darstellung die Forderungen im Mittelpunkt.

**Der Musterkunde ist mit der Hälfte des Gesamtumsatzes der wichtigste Kunde unseres Beispielunternehmens.** Die Umsatzrendite des Musterkunden liegt mit 12,5% genau bei der Umsatzrendite des Gesamtunternehmens. Allerdings scheint der Musterkunde langsam zu zahlen, ein DSO von 58,4 Tagen ist

sehr hoch. Es zeigt sich, dass eine Halbierung des DSO alleine bei diesem Hauptkunden zu einem von 12,5% auf 13% um immerhin einen halben Prozentpunkt gesteigerten ROI führen kann (siehe Abb. 5, Szenario A).

Doch wie kann diese Halbierung des DSO erreicht werden? In der Praxis zeigt sich oft, dass alleine schon die Erhebung der Kennzahl zu einer signifikanten Verbesserung führt, da die Aufmerksamkeit der Verantwortlichen geweckt wird. So kann der Vertriebsmitarbeiter sicher durch gezielte Ansprache der jeweiligen Ansprechpartner beim Kunden die eine oder andere Zahlungsverzögerung beheben. Zum anderen kann durch Ursachenforschung herausgefunden werden, warum der Kunde schlecht zahlt: Gibt es zum Beispiel Beanstandungen bei Service oder Liefertreue, kann in vielen Fällen relativ zeitnah gegengesteuert werden.

Doch eine so deutliche Absenkung des DSO wird in vielen Fällen nicht umsonst geschehen, der Kunden will in der Regel eine Gegenleistung. Szenario B in Abbildung 5 zeigt, dass dazu über den Preis ein gewisser Spielraum für Zugeständnisse besteht: Bis zu einer Preissenkung um 1%, was im Beispiel einem Verzicht auf sieben Prozent der Umsatzrendite, also einer Senkung von 12,5% auf 11,625% entspricht, bleibt der ROI über dem Ursprungswert von 12,5%! Eine einprozentige Preissenkung klingt nach nicht viel, aber im Rahmen der üblichen Konditions- und Rabattsysteme ist dies eine durchaus übliche und nicht zu vernachlässigende „Manövriermasse“.

Noch interessanter wird die Situation, wenn man die **Preiselastizität mit in die Kalkulation einbezieht** (siehe Abb. 5, Szenario C). Angenommen, der Absatz wird durch die Preiszugeständnisse nur um 2,5% erhöht, so steigert sich der ROI im gewählten Beispiel trotz der Preissenkung signifikant!

Wie im Beispiel dargestellt, kann dem Vertriebsmitarbeiter auf Basis einiger weniger Kennzahlen eine Art „Kalkulator“ zur Verfügung gestellt werden, zum Beispiel in Form einer kleinen Excel-Datei. Dabei können viele Rechengrößen und sogar der ROI selbst ausgeblendet werden – was der Vertriebsmitarbeiter nach Eingabe der Variablen (Preis, Rabatte, Zahlungsbedingungen) sieht, ist zum Beispiel eine



	Gesamtunternehmen Basiskalkulation	Gesamtunternehmen Szenario A	Gesamtunternehmen Szenario B	Gesamtunternehmen Szenario C
Umsatz	1.000	1.000,00	995,03	1.007,41
Gewinn	125,00	125,00	120,05	121,49
Gesamtkapital	1.000	960,00	960,00	961,00
Forderungen	200	160,00	160,00	161,00
Umsatzrendite	12,5%	12,5%	12,1%	12,1%
Kapitalumschlag	1	1,04	1,04	1,05
ROI	12,50%	13,02%	12,50%	12,64%
	davon Musterkunde	davon Musterkunde	davon Musterkunde	davon Musterkunde
Umsatz	500	500,00	495,03	507,41
Gewinn	62,50	62,50	57,55	58,99
Forderungen	80	40	40	41
Umsatzrendite	12,5%	12,50%	11,63%	11,63%
DSO Musterkunde	58,40	29,49	29,49	29,49

Abb. 5: Zusammenspiel der Vertriebskennzahlen

Bewertung „Genehmigt“/„Nicht Genehmigt“ oder eine Vergleich von Szenarien „Besser“/„Schlechter“.

**Auf diese Weise kann der Vertriebsmitarbeiter selbständig die im Kundengespräch diskutierten Parameter bewerten.** Sie halten die relativ geringen Änderungen des ROI im gewählten Beispiel für wenig spektakulär? Hier täuscht der erste Eindruck! Eine Erhöhung der Spitzenkennzahl des Unternehmens, des ROI, um einen halben Prozentpunkt ist ein signifikantes Ergebnis, für das schon manche unternehmensweite strategische Initiative verabschiedet wurde. Zudem zeigt das Beispiel nur die Auswirkungen des Forderungsmanagement bei einem Key Account - wenn die weiteren Kunden und die Lagerbestände mit in Betracht gezogen werden, können noch deutliche höhere Renditesteigerungen erzielt werden.

### Integrierte Vertriebssteuerung über die variable Vergütung

In keiner Unternehmensfunktion ist die variable Vergütung so verbreitet wie im Vertrieb: In sehr vielen Unternehmen besteht ein signifikanter Teil der Vergütung von Vertriebsmitarbeitern (oft 20-50%) aus variablen Vergütungsanteilen. Doch in der Auswahl der als Basis der variablen Vergütung verwendeten Kennzahlen muss in der Praxis immer noch eine kleine Auswahl von

Kennzahlen erhalten: Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträge (meist der DB I). Diese werden meist für die vom jeweiligen Vertriebsmitarbeiter betreuten Kunden, Produkte oder Gebiete berechnet. Teilweise werden auch Teamziele verwendet. Zusätzlich zu diesen quantitativen finanziellen Zielen sind oft auch nicht-finanzielle Ziele wie zum Beispiel die Anzahl gewonnener Neukunden im Einsatz.

Der Einsatz von Deckungsbeiträgen wird in diesem Zusammenhang immer noch kontrovers diskutiert, denn in vielen Unternehmen besteht die Sorge, Kostenstrukturen und Gewinnmargen könnten durch Vertriebsmitarbeiter an Kunden oder (bei einem Arbeitsplatzwechsel) Konkurrenten „verraten“ werden. Obwohl diese Sorgen sicherlich ernst genommen werden müssen, **überwiegen doch die Vorteile einer Vertriebssteuerung über Deckungsbeiträge.**

Denn die stattdessen häufig eingesetzten Absatz- und Umsatzziele eignen sich in keinsten Weise zu einer renditeorientierten Vertriebssteuerung: Schließlich werden Vertriebsziele in diesem Kontext auch erreicht, wenn die Ware verschenkt (Absatzziele) oder zu sehr niedrigen, nicht kostendeckenden Preisen verkauft (Umsatzziele) wird. Aber es kann nicht sein, dass eine variable Vergütung ausbezahlt wird, wenn mit den entsprechenden Produkten oder Kunden kein Geld verdient wird!

Absatz- oder Umsatzziele können nur dann funktionieren, wenn der Vertrieb zusätzlich über klare Preisvorgaben verfügt, die ein Limit nach unten setzen. Doch mit diesen unbedingt notwendigen Preisvorgaben ist der erste Schritt zur Margentransparenz eigentlich schon getan, so dass auch der nächste Schritt zur (zumindest teilweisen) Verwendung von Deckungsbeitragszielen gegangen werden sollte. Während Absatzziele in der Vertriebssteuerung gänzlich fehl am Platze sind, können Umsatzziele in Verbindung mit Deckungsbeitragszielen in bestimmten Situationen, zum Beispiel im Rahmen einer Wachstumsstrategie, allerdings durchaus sinnvoll sein (siehe Beispiel für Zielvorgaben in [Abb. 6](#)).

Doch wie lassen sich nun die vorgestellten Bilanzkennzahlen in ein Zielvereinbarungssystem integrieren? Dafür gibt es unterschiedliche Ansätze, die Unternehmen haben hier einen großen Freiraum (s. Beispiel in [Abb. 6](#)). **In der Praxis haben sich kombinierte Zielvorgaben bewährt**, bei denen Umsatz- und Deckungsbeitragsziele und Bilanzkennzahlen parallel eingesetzt und entsprechend gewichtet werden. Dabei sollten die Bilanzkennzahlen nicht den Hauptbestandteil bilden, aber eine spürbare Gewichtung (z.B. 25%) haben. Je nachdem, ob der Vertriebsmitarbeiter Produkt- oder Kundenverantwortung hat, kommen hierfür Bestands- oder Forderungskennzahlen in Frage.



## Zielvorgaben 2008

	Gew. (%)	Zielvorgabe	Vorjahreswert	Veränd. (%)	Begründung/Bedingung
<b>Umsatz</b>	<b>15%</b>	<b>3.500.000 €</b>	<b>3.130.000 €</b>	<b>11,8%</b>	Bedingung: Erreichung Deckungsbeitrag von mindestens 20% des Umsatzes
davon					
Kunde A		2.000.000 €	1.740.000 €	14,9%	Starkes Wachstumspotential
Kunde B		1.500.000 €	1.390.000 €	7,9%	Mäßiges Wachstumspotential
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>50%</b>	<b>720.000 €</b>	<b>616.000 €</b>	<b>16,9%</b>	Wachstumspotenzial; Höhere Profitabilität durch besseren Produktmix
davon					
Kunde A		400.000 €	332.000 €	20,5%	
Kunde B		320.000 €	284.000 €	12,7%	
<b>Forderungsreichweite</b>	<b>15%</b>	<b>30</b>	<b>38,2</b>	<b>-21,4%</b>	Einhaltung des Zahlungsziels durch erhöhte Kundenzufriedenheit
Kunde A		30	39,5	-24,1%	
Kunde B		30	36,5	-17,8%	
<b>Anzahl Reklamationen</b>	<b>10%</b>	<b>175</b>	<b>401</b>	<b>-56,4%</b>	Erhöhte Kundenzufriedenheit durch weniger Reklamationen
Kunde A		100	223	-55,2%	
Kunde B		75	178	-57,9%	
<b>Umsatz/Bestellung</b>	<b>10%</b>	<b>12.857 €</b>	<b>6.934 €</b>	<b>85,4%</b>	Verringerte Logistikkosten durch weniger, aber größere Bestellungen
Kunde A		15.000 €	7.400 €	102,7%	
Kunde B		10.000 €	6.350 €	57,5%	

Abb. 6: Beispiel für Zielvorgaben

Bei Bestandskennzahlen kann als Basis für die Bewertung der **Nachfrageplanungsgenauigkeit** die Lagerreichweite verwendet werden. Für diese kann zum Beispiel ein Zielkorridor bestimmt festgelegt werden: Die Untergrenze beschreibt den Mindestlagerbestand, der zur Sicherstellung der Lieferfähigkeit notwendig ist. Die Obergrenze beschreibt die „Schmerzgrenze“, ab welcher Produkte als „Ladenhüter“ eingeschätzt werden (siehe auch Abb. 4). Solange sich die Lagerreichweite immer in diesem Spektrum bewegt, wird der anteilige Bonus ausgezahlt, ansonsten gibt es Abzüge.

Eine indirekte Methode der Einflussnahme auf die Lagerbestände ist die Messung an der Planabweichung der Absatzplanung: Denn eine zu große Abweichung vom Absatzplan führt ja gerade zu Überbeständen. Auf diese Weise wird ein Anreiz zur exakten Planung und damit zur Vermeidung von Überbeständen gesetzt.

Forderungen können auf unterschiedliche Weise in die Zielvorgaben integriert werden. Zum einen können Forderungskennzahlen wie die Forderungsreichweite natürlich direkt als Zielvorgabe verwendet werden. Zielvorgabe

kann dann zum Beispiel das vertraglich festgelegte Zahlungsziel des Kunden sein. Doch auch auf andere Weise **kann sichergestellt werden, dass sich Vertriebsmitarbeiter auch um die Bezahlung von Rechnungen kümmern**: So ist es in einigen Branchen (z.B. Anlagenbau, Großgeräte, Projekte, ...) möglich und sinnvoll, den Zahlungseingang pro Verkaufsvorgang zu verfolgen. Die jeweiligen Umsätze und Deckungsbeiträge fließen dann erst in die Zielerreichung ein, wenn die Zahlung erfolgt – ein sehr wirksames Mittel, um Vertriebsmitarbeitern einen Anreiz zu setzen, sich um die pünktliche Zahlung von Rechnungen zu kümmern!

Neben der direkten Berücksichtigung von Bilanzkennzahlen können auch indirekte Kennzahlen eingesetzt werden, die einen Einfluss auf die Bilanzkennzahlen haben. So kann zum Beispiel die Anzahl der Reklamationen ein Auslöser für die schlechte Zahlungsmoral von Kunden sein. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, dies auch direkt in die Zielvereinbarungen mit aufzunehmen (siehe Abb. 6).

Beachtet werden muss beim Einsatz von Bilanzkennzahlen, dass es sich per Definition um Stichtagswerte handelt. Die Messung anhand

einer einzigen Zahl zum Jahresende erscheint daher nicht angebracht, da diese eher zufällig zustande kommen oder aber durch die Bilanzpolitik des Unternehmens beeinflusst sein kann. Zudem bildet sie eventuelle unterjährige Probleme, die viel Geld gekostet haben können, nicht ab. Besser ist daher die Verwendung eines Durchschnitts monatlicher Stichtagswerte, da somit ein repräsentativer Querschnitt über die Vergütungsperiode erfolgt.

## Zusammenfassung und Ausblick

Vertriebskennzahlen sind in der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen im Einsatz, oft in Verbindung mit einer signifikanten variablen Vergütungskomponente. Doch das Instrumentarium der eingesetzten Kennzahlen beschränkt sich oft auf Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag. Anhand des Du-Pont-Schemas wurde gezeigt, **dass auch der Einsatz von Bilanzkennzahlen des Umlaufvermögens im Vertriebscontrolling sehr sinnvoll ist**. Forderungen und Vorräte liegen im direkten Einflussbereich des Vertriebs und sollten daher auch in dessen Kennzahlensystem sowie in das variable Vergütungssystem mit einbezogen werden. Dass diese Kenn-



zahlen nicht isoliert betrachtet werden müssen, zeigt ein Rechenbeispiel anhand der Verknüpfung über den ROI im Rahmen des DuPont-Schemas.

So führen Reduktionen der Forderungs- und/oder Lagerreichweite durch verminderte Kapitalbindung zu einer **erhöhten Kapitalrendite, die Spielraum für eventuelle Preissenkungen und Absatzsteigerungen einräumt.** Diese Größen liegen in vielen Fällen im direkten Einflussbereich des Vertriebs, so dass sie auch Teil der Vertriebssteuerung sein sollten. Daher sollten diese Zusammenhänge nicht im stillen Kämmerlein des Controllers verborgen bleiben, sondern den Vertriebsmitarbeitern in Form einfacher Kalkulatoren zur Verfügung gestellt werden.

Zu guter Letzt ist es wichtig, die variable **Verгүйung im Sinne der Renditeorientierung entsprechend ganzheitlich zu gestalten:** Neben einer starken Deckungsbeitragskomponente sollten je nach Verantwortungsbereich kunden- oder produktbezogene Kennzahlen aus den Bereichen Forderungs- oder

Vorratsmanagement enthalten sein. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass der Vertrieb nicht nur Absatz und Umsatz im Auge hat, sondern renditeorientiert im Sinne des Unternehmenserfolgs unterwegs ist!

### Literatur

Florissen, Andreas: Preiscontrolling – Rationalitätssicherung im Preismanagement. Controlling & Management 2/2008, S. 85-90.  
 Hildebrandt, Peter: Weltumspannendes Vertriebscontrolling bei Blaupunkt. Controlling 4/2008, S. 267-272.  
 Internationaler Controller Verein 2007: Statement Vertriebscontrolling.  
 Kleinhietaß, Guido: Integriertes Vertriebscontrolling: Kundenergebnisrechnung – Erlösschmälerungen – Bonussystem. Controller Magazin 3/2008, S. 6-15.  
 Meyer, Christian, 2007: Working Capital und Unternehmenswert, Gabler Verlag.  
 Pufahl, M. 2006: Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn. Gabler Verlag.

Reichmann, Thomas. 2006: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Verlag Vahlen.

Rieder, Lukas & Berger-Vogel, Markus: Echte Deckungsbeitragsrechnung contra Ergebnisrechnung nach IFRS, Controller Magazin 1/2008, S. 24-34.

Schmitt, Matthias, 2008: Vertriebsplanung im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Steuerung. Controller Magazin 1/2008, S. 91-96.

Steinkellner, Peter, 2005: Instrumente des Vertriebscontrollings - Theoretische Grundlagen und Praxistauglichkeit am Beispiel eines Großhandelsunternehmens. Verlag Wissenschaft & Technik.

### Fußnoten

<sup>1</sup> Siehe z.B. Rieder & Berger-Vogel, 2008.  
<sup>2</sup> Siehe auch Rieder & Berger-Vogel, 2008.  
<sup>3</sup> Siehe z.B. Meyer, 2007.  
<sup>4</sup> Laut der goldenen Bilanzregel soll langfristiges Anlagevermögen durch langfristiges Kapital (Eigen- und Fremdkapital) gedeckt sein.  
<sup>5</sup> Siehe z.B. Kleinhietaß, 2008. ■



## Mit innovativen Controlling-Instrumenten gestärkt aus der Krise

**Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten kann Business Intelligence (BI) als Controlling-Instrument eine entscheidende Rolle spielen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Warum mittelständische Unternehmen auf BI-Lösungen von evidanza setzen sollten, erklärt evidanza-Geschäftsführer Thomas Groß.**

*Herr Groß, was unterscheidet evidanza von anderen BI-Anbietern?*

Thomas Groß: Wir entwickeln unsere Software ausschließlich auf Basis modernster Entwicklungs- und BI-Technologien von Microsoft – so garantieren wir Zukunftssicherheit. Generell schätzt Microsoft unsere Lösung extrem hoch ein, wie unser Abschneiden beim „Microsoft Partner of the Year Award 2008“ zeigt: Wir waren in der Kategorie „Data Management Solutions – Business Intelligence“ einer von weltweit drei Finalisten.

*Setzt Ihre Lösung den Einsatz von Microsoft-Produkten voraus?*

Wir können auch Unternehmen BI-Lö-

sungen bieten, die keine Software von Microsoft im Einsatz haben. Unsere BI-Lösung BIS.center verwertet Daten aus beliebigen Vorkontrollsystemen – seien es FiBus, SAP-Lösungen oder andere Datenquellen. Unser Schwerpunkt liegt jedoch auf voll integrierten BI-Lösungen für Microsoft Dynamics AX, NAV und CRM.

*Was verstehen Sie unter Vollintegration – das Versprechen hört man schließlich öfter?*

Mit Vollintegration meinen wir eine Lösung, die auf Datenbank-, Applikations- und Funktionsebene vollständig in Microsoft Dynamics integriert ist – und die bietet außer uns niemand an. Mit BIS.Dynamics „implantieren“ wir BI-Module direkt in Microsoft Dynamics AX und NAV. Dynamics-Anwender finden neue Funktionen in ihrer gewohnten Anwendungsumgebung. Dazu kommt die datentechnische Integration durch vordefinierte Standard-



Thomas Groß, Geschäftsführer der evidanza GmbH  
 „Wir bieten Controlling-Instrumente, mit denen mittelständische Unternehmen gestärkt aus der Rezession hervorgehen.“

Cubes, die die Implementierungskosten deutlich senken. Schließlich vollzieht sich die Integration auch auf funktionaler Ebene – etwa beim Modulsprung: Das ist die Möglichkeit, aus einem BI-Bericht per Mausklick direkt zu den Stamm- oder Transaktionsdaten von Microsoft Dynamics zu wechseln.

*Berichte sind das eine – was können Sie in Bezug auf Planung bieten?*

Durch den relationalen Berichtsgenerator verbinden wir die Vorteile relationaler und multidimensionaler Systeme und bieten neben Reporting auch Planung, Finanzcontrolling und Performance Management. Damit verfügen mittelständische Unternehmen über Controlling-Instrumente, mit denen sie gestärkt aus der Rezession hervorgehen können.



Business Information Solutions

evidanza GmbH

Schikanederstr. 2a

93053 Regensburg

Tel +49 941 78 49 44-0

Fax +49 941 78 49 44-70

www.evidanza.de





## Interview mit Jürgen H. Daum, SAP AG, zu „Sustainability Management: Nachhaltigkeit als Ziel für Unternehmensführung und -steuerung“

von Alfred Biel, Solingen

(H12065917)

05  
07  
17  
22  
G  
F  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel im Gespräch mit Jürgen H. Daum, SAP AG und Mitglied des Internationalen Controllervereins e. V..

**Biel:** Sie beschäftigen sich seit langem in Theorie und Praxis mit der Entwicklung, der Führung und der Steuerung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang möchte ich heute ein Management-Thema mit Ihnen aufgreifen, das zunehmend intensiver und auch international viel diskutiert wird: Nachhaltigkeit oder englisch „sustainability“. Was macht den Reiz dieses Themas aus?

**Daum:** In einer Zeit, die von immer schnelleren Veränderungen der technischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen und damit durch eine hohe Dynamik und schnelle, nichtvorhersehbare Veränderungen geprägt ist, muss man sich als

Manager, aber auch als Controller verstärkt mit der Frage auseinandersetzen, **wie man Dinge nachhaltig, also mit einer auf Dauerhaftigkeit angelegten Perspektive, und damit „zukunftsicher“ betreiben kann.**

Ich habe am Beginn meiner beruflichen Laufbahn in kleineren und mittelgroßen Firmen als Controller bzw. kaufmännischer Leiter gearbeitet, und zwar immer eng mit dem Unternehmer, dem Gründer, zusammen. Dabei habe ich erlebt, wie essenziell es für diese Unternehmer war, in ihrem täglichen Tun, bei allen täglichen Entscheidungen, die Zukunft des Unternehmens allzeit im Blick zu haben. **Denn ein kleineres Unternehmen verfügt nicht über nennenswerte Sicherheitspolster.** Bereits eine falsche Entscheidung, z. B. gegenüber einem Großkunden, bei Investitionen oder gegenüber anderen wichtigen Interessengruppen des Unternehmens kann die Existenz gefährden. Andererseits darf man aber auch nicht zu vorsichtig und zu zögerlich sein, da man sonst gar nicht entscheidet, was oft noch gefährlicher ist.

Manager, aber auch als Controller verstärkt mit der Frage auseinandersetzen, **wie man Dinge nachhaltig, also mit einer auf Dauerhaftigkeit angelegten Perspektive, und damit „zukunftsicher“ betreiben kann.**

**Biel:** Der Begriff Nachhaltigkeit stammt ja ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wurde 1713 von Hans Carl von Carlowitz geprägt. Seit geraumer Zeit erleben wir eine Verbreiterung und Weiterentwicklung dieses Begriffes. Der Grundgedanke der Nachhaltigkeit gilt seit einigen Jahren als Leitbild für eine zukunftsfähige Entwicklung („sustainable development“). In diesem Sinne versteht sich Nachhaltigkeit heute als eine dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung der ökonomischen als auch der ökologischen und sozialen Dimension. Wie definieren Sie „Nachhaltigkeit“?

**Daum:** Ich denke, dass es kein Zufall ist, dass der Begriff seinen Ursprung in der Forstwirtschaft



schaft hat, denn dort wird es sofort offensichtlich, **dass Sie ohne nachhaltiges Wirtschaften im Desaster enden.** Wenn Sie ein Waldstück mit ausgewachsenen Bäumen besitzen und dieses auf einen Schlag komplett abholzen, wenn Sie also das vorhandene Ertragspotenzial vollständig und sofort realisieren, dann dauert die Wiederaufforstung bis zum ursprünglichen Zustand Jahrzehnte, Jahrzehnte der Investition, aber ohne jeden Ertrag – wenn die Wiederaufforstung unter diesen Bedingungen überhaupt stattfindet. Genau diese Situation hatten wir hier in Mitteleuropa im Mittelalter: Raubbau durch massives Abholzen – ohne Wiederaufforstung. Auf Basis dieser Erfahrung entstand das Modell der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft, das auf der Regel basiert, nur soviel Holz zu schlagen, wie im gleichen Zeitraum wieder nachwachsen kann. Ziel war es also, ein nachhaltiges (Forst-)Wirtschaften sicher zu stellen. Und nachhaltiges Wirtschaften heißt hier nichts anderes als: so zu wirtschaften, dass Sie die Basis, auf der Sie agieren, also den Wald, nicht in seiner Substanz gefährden und dessen Nutzungsmöglichkeiten für zukünftige Generationen erhalten.

Es geht dabei also auch um die **Sicherung der langfristigen Interessen anderer, neben den meist eher kurzfristigen Interessen des jeweiligen Akteurs.** Es geht um die Sicherung der Interessen der Stakeholder, wie man dies heute formulieren würde: um die Interessen der Waldbesitzer-Erben, der „Inhaber-Familie“, aber auch z. B. der heutigen und zukünftigen Anwohner in Form von Erholungswert des Waldes oder des Haltens der ökologischen Balance, die etwa durch Bodenerosion aufgrund von Kahlschlag gefährdet würde. Bereits beim Konzept der forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeit haben wir also sowohl die wirtschaftliche, als auch die soziale und ökologische Dimension.

Nachhaltigkeit umfasst nach meinem Verständnis immer alle **drei Dimensionen: ökonomisch, ökologisch und sozial.** Nachhaltigkeit bedeutet, dass ich als Akteur, als Wirtschaftender, darauf achte, dass die Substanz dessen erhalten bleibt, was meine eigenen Interessen, aber auch die meiner Stakeholdern, deren Interessen mit meinem Handeln verbunden sind, zukunfts-fähig werden lässt.

**Biel:** Vielen Dank für diese anschauliche Schilderung, lassen Sie uns diese Überlegungen fortführen: Weshalb hat das Thema Nachhaltigkeit auch außerhalb der Forstwirtschaftsbranche in der Unternehmenswelt eine solche Entwicklung in den letzten Jahren erlebt?

**Daum:** Kein Unternehmen kann es sich heute mehr leisten, die Anforderungen nach „**Corporate Social Responsibility**“ (CSR), die neben den sozialen Aspekten, wie der Name sagt, auch die ökologischen Aspekte umfasst, zu ignorieren, ohne langfristig die eigene Reputation und damit die Geschäftsmöglichkeiten und den Unternehmenserfolg zu gefährden. Dazu haben wir in der heutigen hochvernetzten Welt zu viel Transparenz und dazu sind die Erwartungen der Bürger an ein Verhalten der Unternehmen als „**good corporate citizen**“ zu hoch. Zahlreiche Beispiele in der älteren und jüngeren Vergangenheit, bei denen Unternehmen sich weltweit mit negativen Schlagzeilen in den Medien wiederfanden – mit teilweise deutlichen negativen Konsequenzen für das Geschäft – demonstrieren die Auswirkungen, wenn ein Unternehmen mit den Anforderungen der Öffentlichkeit in Konflikt gerät: die eigene „license to operate“ gerät dann schnell in Gefahr. Viele Unternehmen berichten deshalb heute über ihre Geschäftsaktivitäten aus der CSR-Perspektive freiwillig und öffentlich. Der Nachhaltigkeitsbericht ist so in der Unternehmenspublizität vieler Unternehmen eine feste Größe geworden.

**Biel:** In diesem Zusammenhang erhebt sich die Frage, ob in den publizierten Nachhaltigkeitsberichten tatsächlich das Bemühen der Unternehmen um mehr Transparenz und Verantwortung zum Ausdruck kommt. Bei meiner Vorbereitung auf unser Gespräch äußerte sich ein namhafter Controlling-Professor, wie folgt: *„Ich denke, dass es hier in aller Regel um Marketing, Imagepflege und direkten oder indirekten Druck der Konsumenten geht. Generell bin ich bei Themen, die aus der politischen Ecke gepusht werden, immer sehr misstrauisch: und genau das ist hier der Fall.“* Werden mit dem Leitgedanken der Nachhaltigkeit in erster Linie offenkundige Interessen bedient oder handelt es sich wirklich um eine anhaltende, dauerhafte und entscheidende Entwicklung, die der ernsthaften Überzeugung des Managements entspringt?

**Daum:** Diese Skepsis ist weit verbreitet und auch nachvollziehbar. Wir müssen hier jedoch zwei Aspekte bzw. Bereiche unterscheiden. Einmal den **Bereich der Unternehmenskommunikation nach Außen** und zum Zweiten den **Bereich der internen Unternehmensführung und -steuerung.**

Im Bereich der Unternehmenskommunikation nach Außen, auf den ich zunächst eingehen möchte, wurden durch die erwähnten Nachhaltigkeitsberichte in den letzten Jahren deutliche Fortschritte erzielt. Das Thema wird von den Unternehmen heute ernst genommen – etwas, das vor gut zehn Jahren, als ich begonnen hatte, mich mit dem Thema zu befassen, alles andere als selbstverständlich war. Damals gab es nur wenige Unternehmen – vor allem im Ausland, kaum in Deutschland –, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben.

Eines der bekanntesten ersten internationalen Beispiele war Shell, mit dem „Shell Report“, der seit 1998 publiziert wird – heute unter dem Namen „**Shell Sustainability Report**“ – und bereits damals von KPMG und PriceWaterhouse testiert war. Dabei wurde über eine sogenannte „triple bottom line“, also über Unternehmensergebnisse aus drei Perspektiven, berichtet: **aus wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Sicht** – was heute der Standard darstellt **laut den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI)** für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten.

Ganz anders die Situation heute: Nachhaltigkeit und CSR sind, zumindest bei den größeren Unternehmen, auf der Agenda der CEOs angekommen. Es wurde erkannt, dass die Erwartungen der Öffentlichkeit an Unternehmen nicht mehr ignoriert werden können.

**Biel:** Wenn wir mal davon ausgehen, dass es sich nur in Ausnahmefällen um eine reine Marketingfrage gewinnorientierter Unternehmen handelt, drängt sich dennoch die Frage auf, wie kann die interessierte Öffentlichkeit feststellen, ob ethische Kodizes und andere Dokumente nur ein reines Lippenbekenntnis darstellen oder tatsächlich durch Pläne und Maßnahmen umgesetzt und verfolgt werden, zumal wir uns im Bereich der schwer greifbaren immateriellen Werte bewegen?



**Daum:** Entscheidend ist hier, ob die Ernsthaftigkeit, mit der von den Unternehmen das Berichten über die Nachhaltigkeitsaspekte betrieben wird, für die Öffentlichkeit auch sichtbar und damit glaubhaft wird. Werden immer nur die positiven Dinge berichtet, oder wird auch über Probleme und Herausforderungen und auch über Dinge berichtet, die schief gelaufen sind? Glaubhaft bleibt auf Dauer nur, wer auch die Herausforderungen aufzeigt und wie das Unternehmen damit umgeht. Daran werden die Unternehmen letztlich gemessen und beurteilt.

**Die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes bedeutet immer: Man steht fortan sozusagen im Obligo.** Man hat eine neue Meßlatte für das eigene Handeln definiert, anhand der man dann beurteilt wird.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich nachfassen und die Perspektive wechseln. Wie steht es mit der internen Umsetzung im Unternehmen? Wo stehen wir aus Ihrer Sicht und nach Ihrer Erfahrung bei der internen Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung und der „Nachhaltigkeitsphilosophie“ und wie widerspruchsfrei betreiben die Unternehmen Nachhaltigkeit? Wie wird verhindert, dass diese nicht allzu schnell anderen und zudem oft kurzfristigen Belangen geopfert werden?

**Daum:** Beim zweiten Aspekt, also bei der Verankerung des Nachhaltigkeitsthemas in der internen Unternehmensführung und -steuerung, besteht sicherlich mehr Nachholbedarf. Allerdings gibt es auch hier bereits interessante Beispiele. Eines der Ersten war Shell, wo man bereits 1998 das sogenannte Shell Sustainable Development Framework in der Organisation implementiert hatte, das die Berücksichtigung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Aspekte in den Geschäftsabläufen der Unternehmen sicher stellen sollte. Man muss aber auch berücksichtigen, dass die Einführung einer solchen Nachhaltigkeitsorientierung in den Unternehmen, wie wir sie hier diskutieren, immer ein aufwendiger Entwicklungsprozess ist, der Zeit braucht. **Man greift ja ins gesamte Managementsystem des Unternehmens ein.**

Und um auf den letzten Teil Ihrer Frage zurückzukommen: Solange kein umfassenderer An-

satz existiert, der die Nachhaltigkeitsorientierung gleichwertig **sowohl in die Unternehmenskommunikation, als auch in alle Aspekte der Unternehmensführung, und vor allem auch in die internen Planungs-, Reporting- und Incentivesysteme integriert**, wird es nicht ausbleiben, dass nach außen kommunizierte Nachhaltigkeitsziele im Tagesgeschäft unter die Räder kommen oder dass einfach suboptimale Trade-Off-Entscheidungen gefällt werden, da es an einem integrierten, abgestimmten Unternehmensführungs- und -steuerungskonzept mangelt, das es Managern und Mitarbeitern im Tagesgeschäft gestattet, auch in Konfliktsituationen gute Entscheidungen zu treffen.

**Biel:** Ich möchte nun zum Thema Rolle der CFOs und Controller kommen. Ihre bisherigen Ausführungen lassen den Schluss zu, Nachhaltigkeit ist ein bedeutendes Thema für CFOs und Controller. Interpretiere ich Sie richtig?

**Daum:** Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt beginnt meiner Meinung nach mit wirtschaftlicher Nachhaltigkeit. Die beiden übrigen Aspekte, soziale und ökologische Nachhaltigkeit, folgen daraus.

Und beim Thema „Wirtschaften“ bzw. „nachhaltiges Wirtschaften“ sind wir, wie Sie richtig anmerken, in der ureigensten Domäne der CFOs und Controller angekommen. Das Thema **Nachhaltigkeit** wird in einem Unternehmen dann **ein Thema für CFOs und Controller, sobald man dort ernsthaft mit der internen Umsetzung beginnt.** Und das übrigens nicht nur aus dem Grund, weil CFOs und Controller für die Steuerungsfähigkeit bei der wirtschaftlichen Performance zuständig sind, sondern weil man mit ihnen die Fähigkeit und Disziplin assoziiert, die erforderlich ist, wenn auch andere Performance-Aspekte als nur die finanziellen „manageable“ gemacht werden sollen.

**Biel:** Dieser Aspekt ist sicher für unsere Leserinnen und Leser besonders bedeutsam. Daher die Bitte, die Anforderungen an CFOs und Controller noch etwas zu untermauern und zu verstärken. Wie sehen Sie künftig die Aufgaben, Rolle und Perspektiven für CFOs und Controller in Bezug auf nachhaltige Unternehmensführung und -steuerung?

**Daum:** Die Fähigkeit zum nachhaltigen Wirtschaften und damit zu Nachhaltigkeit eines Unternehmens basiert im Wesentlichen auf der **Fähigkeit zur organischen Mehrwertgenerierung.** Investoren, die Öffentlichkeit und anderen wichtige Stakeholder-Gruppen werden vermehrt darauf achten, ob und wie ein Unternehmen tatsächlich in der Lage ist, **originären und nachhaltigen Mehrwert für seine Kunden, Investoren und Stakeholder zu schaffen.**

Und damit steigt der Bedarf des Managements an entsprechender Entscheidungsunterstützung und an entsprechenden Steuerungstools. Für die CFOs und Controller wird es deshalb in Zukunft wichtiger, nicht nur die finanzielle Steuerungs- und Optimierungsfähigkeit zu sichern, sondern alle Aspekte einer nachhaltigen Mehrwertgenerierung in die Unternehmenssteuerung zu integrieren und vor allem auch, sich selbst an der Gestaltung des Geschäfts wesentlich aktiver zu beteiligen. Die Aufgabe in Zukunft wird für CFOs und Controller mehr darin bestehen **„to help to develop the (business) pipeline, rather than just reporting on the pipeline“** wie es kürzlich ein CFO in einer meiner CFO-Diskussionsrunden ausgedrückt hat.

Und das bedeutet: rein in das Prozess- und Prozesssteuerungsdesign des F+E-Prozesses, des Sales&Marketing-Prozesses, des Supply-Chain-Prozesses, aber auch der HR-Management- und IT-Management-Prozesse. Ich bin gerade dabei, einen Workshop für vier europäische Unternehmen zu organisieren, die sich darüber austauschen und voneinander lernen wollen, wie der F+E-Management- und Steuerungsprozess effektiver organisiert werden kann. Ähnliche Beispiele kann ich Ihnen auch zu den übrigen Themen nennen. Und wenn Sie sich solches als CFO oder Controller vorgenommen haben, dann sind Sie sehr schnell auch bei den weichen Faktoren, bei den Intangible Assets, und wie Sie diese mit den harten Faktoren so verknüpfen, dass optimale Ergebnisse entstehen können.

**Biel:** Werden diese Themen und diese Aufgaben bei den CFOs und Controllern tatsächlich angenommen, die ja traditionell eher mit den sogenannten harten Faktoren in Verbindung gebracht werden?



**Daum:** Ich habe in den letzten 2-3 Jahren in meinen CFO-Diskussionsrunden beobachten können, dass die sogenannten weichen Themen zunehmend in den Aufmerksamkeitsfokus der CFOs gerückt sind. **Meine These ist: Das Thema Nachhaltigkeit ist bei den CFOs und Controllern längst angekommen** – wenn auch nicht unter diesem Namen. Die Namen, unter denen das Thema hier auftaucht sind: R&D-Effectiveness, Marketing-Effectiveness, Supply-Chain-Effectiveness, Organisational Effectiveness, Business Model Effectiveness etc. – also unter anderen Begrifflichkeiten, aber in den beschriebenen Zusammenhängen.

**Biel:** Meine abschließende Frage: Was ist erforderlich, um einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz in Unternehmensführung und –steuerung, wie von Ihnen beschrieben, umzusetzen?

**Daum:** Es bedarf mehrerer Elemente. Zunächst ist **eine klare Verpflichtung der Top-Führung** des Unternehmens zu den Prinzipien eines nachhaltigen Wirtschaftens und einer nachhaltigen Unternehmensführung und –steuerung erforderlich: also von Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptgegnern – und dies nach innen als auch nach außen. Mit Letzterem meine ich eine klare externe Kommunikationspolitik, die auf das Nachhaltigkeitsthema und auf das entsprechende Commitment des Unternehmens abhebt.

Im Finance&Control-Bereich, in der Domäne der CFOs und Controller, bedarf es eines dedizierten Anspruchs und auch der Akzeptanz auf Seiten des Business, dass Finance&Controlling nicht nur für die Finanzzahlen des Unternehmens zuständig ist. Dies erfordert F&C-seitig selbstverständlich auch die Fähigkeit, zu verstehen, wie organische, nachhaltige Mehrwert-schöpfung im und im Umfeld des eigenen Unternehmens funktioniert, wie der Wertschöpfungs-Prozess im Steuerungssystem korrekt abzubilden ist, und auch wie diese operativ und strategisch zur Sicherung der Unternehmenszukunft kontinuierlich weiter zu entwickeln ist. Dazu bedarf es eines Ansatzes, der über den üblichen Fokus im Finance&Control-Bereich auf Prozess- und Informationsstandards hinaus geht. Es geht darum, auch die **Intangible Assets im Finance&Control Bereich selbst in**

**den Griff zu bekommen**, also die Themen People-Development, Organisational Set-Up, Finance Culture usw., um die Rolle als Business Partner und aktives Mitglied des Business Teams zu gestalten und zu entwickeln.

Mein letzter Punkt betrifft die Betriebswirtschaft und die betriebswirtschaftliche Theorie. Wie erwähnt, ist die wirtschaftliche Realität heute nicht mehr dieselbe als zu der Zeit, als die Architektur und die wesentlichen Bausteine des Gebäudes der Betriebswirtschaft des industriellen Unternehmens entwickelt wurden. Dadurch entstand in der Betriebswirtschaft und in der betriebswirtschaftlichen Theorie **eine Lücke:** Diese deckt nicht mehr vollständig die Anforderungen der heutigen Praxis an Unternehmens-

sprechenden Controlling-Innovationen geführt hat, um dem Management die Steuerung und Optimierung der neuen Wertschöpfungsprozesse zu ermöglichen, ich denke da z. B. an die Grenzplankostenrechnung, genauso muss heute das Controllingsystem um Sichten erweitert werden, mit denen sich die neuen wertschöpfenden Tätigkeiten und Prozesse abbilden und optimieren lassen und das Managementsystem um Managementprozesse, die den effektiven Wissensaustausch um alle Erfolgsfaktoren und die entsprechenden Entscheidungsabläufe institutionalisieren.

Was dies heute schwieriger macht ist, dass die Dinge komplexer geworden sind. Im klassischen Industrieunternehmen hatten Sie zwei

#### Autoren



■ Alfred Biel

betreut das Literaturforum im Controller Magazin und arbeitet als Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ehrenamtlich ist er u. a. Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV) sowie Moderator für Wirtschaftsjournalismus im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV).

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

■ Jürgen H. Daum

ist Management- and CFO-Adviser und Chief Solution Architect der Business Solution Architects Group der SAP in Walldorf. Außerdem ist er Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise - Heidelberg.

Weitere Autoreninformationen finden Sie im Profilkasten auf Seite 76.



führung und –steuerung ab. Die Modernisierung des betriebswirtschaftlichen Theoriegebäudes hat an einigen Stellen bereits erfolgreich begonnen. Ich denke dabei z. B. an das Thema Balanced Scorecard oder auch an operative Steuerungskonzepte z. B. für das Supply Chain Management oder das Customer Relationship Management. **Was allerdings bislang fehlt, ist ein holistischer integrierter neuer Ansatz, eine neue betriebswirtschaftliche Architektur**, wie wir dies für das industrielle Fertigungsunternehmen gekannt haben.

Genauso wie im 20. Jahrhundert die industrielle Massenproduktion, als damals neuer Wertschöpfungsmotor, die Erweiterung der bis dahin üblichen Buchführung durch eine komplexere Kostenrechnung erfordert und zu ent-

wesentliche wertschöpfende Prozesse: die (Massen-)Fertigung und die Distribution bzw. den Verkauf. In den heutigen Unternehmen sind das wesentlich mehr Prozesse und zu großen Teilen finden diese gar nicht mehr im Unternehmen selbst statt, sondern im erweiterten „Business Network“, also bei Partnerunternehmen. Aus meiner Sicht gibt es hier einen großen Bedarf für die Definition einer solchen neuen Betriebswirtschafts-Architektur. Aufgrund der Komplexität können das aber einzelne Akteure nicht mehr allein leisten, wie das zu den Pionierzeiten der Betriebswirtschaft vor einigen Jahrzehnten noch üblich war. Was wir hier benötigen, ist eine konzentrierte Aktion, die Know-how und Erfahrung aus dem Unternehmensbereich, den Controller-Organisationen, der Wissenschaft und auch



aus dem regulatorischen Umfeld (Stichwort: IFRS) zusammen bringen muss.

Es gab genau dafür vor zwei Jahren eine **europäische Initiative unter dem Namen „International Management Accounting Standards“** (IMAS), die ich im Auftrag des Vorstands des ICV und der IGC auf europäischer Ebene initiiert und organisiert habe. Ziel war die Erarbeitung von Controllingstandards zwischen den europäischen Controller-Organisationen – einmal im Hinblick auf IFRS (einheitliche interne Controlling-Standards, u. a. um einheitliche „Fair-Value“-Bewertungen controllingseitig unterstützen zu können) und um eine Art Best Practice für die Steuerung der „neuen“ Wertschöpfungsprozesse in R&D, Marketing etc. zu erarbeiten. Leider ist die Initiative z. Z. „on hold“. Allerdings besteht großes Interesse an der Fortführung: – vor allem seitens der europäischen Unternehmen, die ich damals zu dem Thema angesprochen und zur Mitarbeit eingeladen hatte. Ich bin deshalb zuversichtlich, dies demnächst fortsetzen zu können.

**Biel:** Ich möchte eine kompakte Zusammenfassung in 10 Thesen versuchen:

- 1) Nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ist nicht nur ein entwicklungspolitisches Kon-

zept auf der politischen Agenda, sondern auch ein notwendiges und förderliches Programm für unsere Unternehmen.

- 2) Nachhaltigkeit dient der Zukunftssicherung in einer immer komplexer und dynamischer werdenden Wirtschaftswelt. **Nachhaltiges Denken, Führen, Steuern und Berichten bedeutet, sich ernsthaft der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Netzwerk der Interessen seiner Stakeholder zu widmen und so auch in der Tagesperspektive ein proaktives Risiko- und auch Chancenmanagement zu betreiben.**
- 3) Nachhaltige Unternehmensführung ist kein rein ökologisches und soziales Programm, sondern ein moderner Managementansatz, der ökologische und soziale Aspekte in die ökonomischen Betrachtungen integriert.
- 4) Nachhaltigkeitsberichten / CSR-Berichten kommt eine besondere Bedeutung zu. **Es kommt aber auch darauf an, dass das, was nach außen kommuniziert wird, auch unternehmensintern verfolgt und umgesetzt wird.**
- 5) Nachhaltigkeit erfordert einen ganzheitlichen Ansatz: Im Reporting und der Kommunikation, im Management- und Führungssystem, im Managementdenken als auch im Controllingsystem. **Nachhaltig-**

**keit hat ein großes Potenzial, wenn es zur wirklich gelebten durchgängigen Unternehmenskultur wird.**

- 6) Eine nachhaltige Entwicklung wird wesentlich bestimmt und geprägt über immaterielle Werte.
- 7) Wir stehen am Anfang einer vermutlich noch langen und schwierigen Umsetzung einer umfassenden nachhaltigen Unternehmensführung.
- 8) Unsere Controllingkonzeptionen und –instrumente bedürfen der Weiterentwicklung, denn der klassische Zuschnitt reicht nicht mehr aus.
- 9) CFOs und Controller finden bei dieser Thematik eine bemerkenswerte Herausforderung mit sachlichem und persönlichem Chancenpotenzial.
- 10) CFOs und Controller können jedoch nicht allein handeln. Erforderlich ist eine klare Verpflichtung der Top-Führung des Unternehmens zu den Prinzipien eines nachhaltigen Wirtschaftens und einer nachhaltigen Unternehmensführung und –steuerung.

**Ihnen, lieber Herr Daum, einen herzlichen Dank. Diese Thematik aufzugreifen und praxisgerecht weiter zu entwickeln, dies ist eine besondere Herausforderung für die Controller Community und insbesondere für ihre Interessenvertretung, den ICV. ■**

## Profil

Jürgen Daum war acht Jahre als Controller und kfm. Leiter tätig, bevor er zu SAP wechselte und dort zunächst im Vertrieb in Deutschland zuständig war, kundenseitig Controller, Finanzchefs und IT-Verantwortliche in Sachen softwarebasierte Prozessinnovation in Finanzen und Controlling zu beraten. Weitere Stationen bei SAP waren dann: Manager Vertriebssupport in Europa; Projektleiter, Produktmanager und Director Program Management in der Produktentwicklung mit globaler Verantwortung; und zuletzt seit einigen Jahren, Chief Solution Architect der Business Solution Architects Group und konzeptioneller Vater und Mitgründer des sogenannten SAP Best Practice Network, das sich an Top Manager, Manager und die Fachabteilungen der Kunden der SAP richtet. In dieser Rolle fungiert er als konzeptioneller Ratgeber für CFOs, Controller und Senior Finance Professionals der großen europäischen Kunden der SAP bei Themen wie „Finance Transformation“, der Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung und der Repositionierung der Finance&Control Funktion. Neben seiner Tätigkeit bei SAP ist er in einer Reihe von internationalen Netzwerken mit Themen wie „Intangible Assets“, „Performance Management“, „Business Model Innovation“ und „Entrepreneurship“ befasst und ist Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise – Heidelberg (IIOE), das sich auf europäischer Ebene den Themen Unternehmensführung und Innovation widmet. Er ist Autor mehrerer Fachbücher und einer Reihe von Fachartikeln und referiert auf Konferenzen und Seminaren sowie Universitäten und Business Schools im In- und Ausland. Seit vielen Jahren ist er Mitglied des Internationalen Controller Vereins und auch immer wieder in die Aktivitäten des Vereins eingebunden.



# Wissen trifft Praxis

[www.haufe.de/controllerwissen](http://www.haufe.de/controllerwissen) – Das Portal für Controlling-Fachleute



Das Portal für Controlling-Fachleute  
das wirklich weiß, was für Ihre Praxis wichtig ist:  
Top-News, Top-Netzwerk, Top-Themen – täglich neu!

► Jetzt kostenlos registrieren: [www.haufe.de/controllerwissen](http://www.haufe.de/controllerwissen)

**Haufe**  
...





07

24

27

S

G

E

Zuordnung CM-Themen-Tableau

## Innovationsportfoliomanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen

von Marcel Heesen, Duisburg und André Kuchenbuch, Lippstadt

(HI2065918)

Die **Auswahl der „richtigen“ Innovationsideen** hat erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg von Unternehmen. Dabei besteht eine Herausforderung darin, dass die Auswahlentscheidungen möglichst früh im Realisierungsprozess getroffen werden müssen. Je später die Entscheidung getroffen wird, desto größer sind nicht nur die entstandenen „sunk costs“, sondern es sind auch die später wirksamen Produktionskosten zu weiten Teilen festgelegt.

Vor diesem Hintergrund werden Instrumente benötigt, mit denen **Innovationsideen** in den verschiedenen Entwicklungsstadien **hinsichtlich ihres Erfolgspotenzials beurteilt** werden können. Von besonderer Bedeutung für die Auswahl von Innovationen innerhalb eines Portfolios sind dabei die Interdependenzen zu anderen Projekten. Diese können einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Innovation haben und die Entscheidung über Durchführung oder Abbruch beeinflussen. Vor diesem Hintergrund benötigen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen auf Grund zumeist knapper Ressourcen Instru-

mente, die eine Bewertung und Selektion von Produktideen in allen Phasen des Innovationsprozesses unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zwischen den Innovationsprojekten berücksichtigen.

In dem vorliegenden Beitrag wird daher basierend auf einem idealtypischen Innovationsprozess ein Gesamtkonzept dargestellt, das die vorhandenen und benötigten Informationen in den Prozessphasen (qualitativ, semi-quantitativ und quantitativ) berücksichtigt. Dieses Gesamtkonzept besteht auf Grund der unterschiedlichen Informationen aus mehreren – aufeinander abgestimmten – Bewertungsinstrumenten, das durch seine Einfachheit und Verständlichkeit besonders in KMU angewendet werden kann.

Dieses Konzept wurde im Rahmen des Forschungsprojektes **„Neue Methoden für das Portfoliomanagement von Innovation“** entwickelt, welches durch die Stiftung Industrieforschung gefördert und mit drei KMU der Automobilzulieferindustrie (APtronic AG, Behr-Hella

Thermocontrol GmbH und Indec GmbH & CO. KG) durchgeführt wurde. Das Ziel des Projektes besteht in der Bereitstellung von Bewertungsinstrumenten für KMU, die auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind und eine möglichst frühe Selektion der Innovationsprojekte im Prozess ermöglichen.

### Darstellung des Innovationsprozesses

Die Ausgestaltung von Bewertungsinstrumenten für Innovationen unter Berücksichtigung der Informationsbedarfe und Entwicklungsstadien erfordert ein Innovationsprozessmodell, um die benötigten und vorhandenen Informationen analysieren und die Instrumente zuordnen zu können. Daher wird im Folgenden ein idealtypischer Innovationsprozess dargestellt, der dem Gesamtkonzept zu Grunde liegt. Das Phasenmodell (siehe [Abbildung 1](#)) kombiniert den Ansatz von Herstatt<sup>1</sup>, der den Innovationsprozess in die Phasen **Ideengenerierung, Konzepterarbeitung, Entwicklung,**



**Prototypenbau/Test und Produktion** unterteilt, mit dem Stage-Gate Modell von Cooper<sup>2</sup>. Aufgrund der hohen Bedeutung von Rückkopplungen und Iterationen werden, dem Chain-Link-Modell von Kline/Rosenberg folgend **Rückkopplungsschleifen** in das Phasenmodell mit aufgenommen.<sup>3</sup>

- Die Phase Eins umfasst die Chancenerkennung im Rahmen einer Innovation. In dieser Phase werden neue Kundenbedürfnisse aufgedeckt oder neue Technologien gefunden, mit denen sich bestehende Kundenbedürfnisse besser erfüllen lassen. Wesentliche Inhalte sind hier die Problembeschreibung sowie eine Situationsanalyse.
- In Phase Zwei werden anschließend neue Ideen zur Lösung des Problems aus Phase Eins generiert, indem zunächst das Suchfeld bestimmt wird. Anschließend werden neue Ideen vorgeschlagen und gespeichert, damit ein Rückgriff in zukünftigen Innovationsprozessen erfolgen kann. Weiterhin erfolgen eine erste Analyse der Konsequenzen des Vorschlags für das Unternehmen und ein Abgleich mit der Unternehmens- bzw. Innovationsstrategie.
- Darauf folgend wird ein Konzept entwickelt, welches Marktanalysen, Produkt- und Produktionskonzepte, eine Herstellbarkeits- und Risikoanalyse sowie einen Projektplan für die weitere Vorgehensweise beinhaltet. Wei-

terhin werden erste Produktkosten- und Absatzpreisermittlungen formuliert. Ergebnis dieser Stufe ist ein Pflichtenheft, was die Anforderungen an das spätere Produkt aus Sicht des Marketings und der Produktion enthält.<sup>4</sup>

- Dieses wird an die folgende Entwicklungsphase (Phase Vier) übergeben. Dort wird ein konkretes Produkt inkl. Produktionsverfahren entwickelt. Weiterhin wird die Schätzung der weiteren Entwicklungs- und Produktkosten präzisiert.
- In der fünften Phase erfolgen ausführliche Tests des Produkts mit Prototypen, um die Erfüllung der Anforderungen aus dem Pflichtenheft zu überprüfen. Wie in den vorangegangenen Phasen wird auch hier die Kostenschätzung aktualisiert. Abschließend erfolgt ein Test der Serienfertigung.
- In der abschließenden Phase (Phase Sechs) werden Lieferanten für Produktkomponenten ausgewählt und Verhandlungen über die Preise der Zulieferer finalisiert. Weiterhin wird durch die Präzisierung der Produktkosten eine Gesamtkalkulation durchgeführt und mit dem kritischen Marktpreis verglichen. Die Überprüfung der Erfüllung der Kundenanforderungen sowie eine Qualitätsanalyse schließen diese Phase ab. Passiert die Innovation auch den letzten Meilenstein, wird das Produkt in den Markt eingeführt und produziert.

## Vorgehensweise zur Ableitung von Bewertungsinstrumenten

Die verfügbaren Informationen in den unterschiedlichen Entwicklungsstadien einer Innovation bedingen den Einsatz spezifischer Bewertungsinstrumente. Diese lassen sich analog zu den Informationen in die Kategorien qualitativ, semi-quantitativ und quantitativ unterteilen. So stehen Entscheidungsträger in den frühen Phasen einer Innovation vor allem qualitative Informationen zu Verfügung. Im Prozessverlauf werden diese zunehmend um quantitative/finanzielle Informationen ergänzt. Eine Zuordnung von Bewertungsinstrumenten zu diesen Graden an Quantifizierbarkeit der Informationen ist in Abbildung 2 dargestellt.

Zur Ableitung eines Gesamtkonzepts, das die Besonderheiten von KMU berücksichtigt und zur Auswahl von Instrumenten aus der oben dargestellten Abbildung wurden die **Bewertungsinstrumente hinsichtlich ihres Erfüllungsgrades** der folgenden Anforderungskriterien untersucht:<sup>5</sup>

- Multikriterielle Bewertung
- Berücksichtigung von Restriktionen (Finanzen, Personal etc.)
- Berücksichtigung von Risiken
- Erfassung mehrerer Perioden
- Anwendbarkeit auf mehreren Stufen des Innovationsprozesses

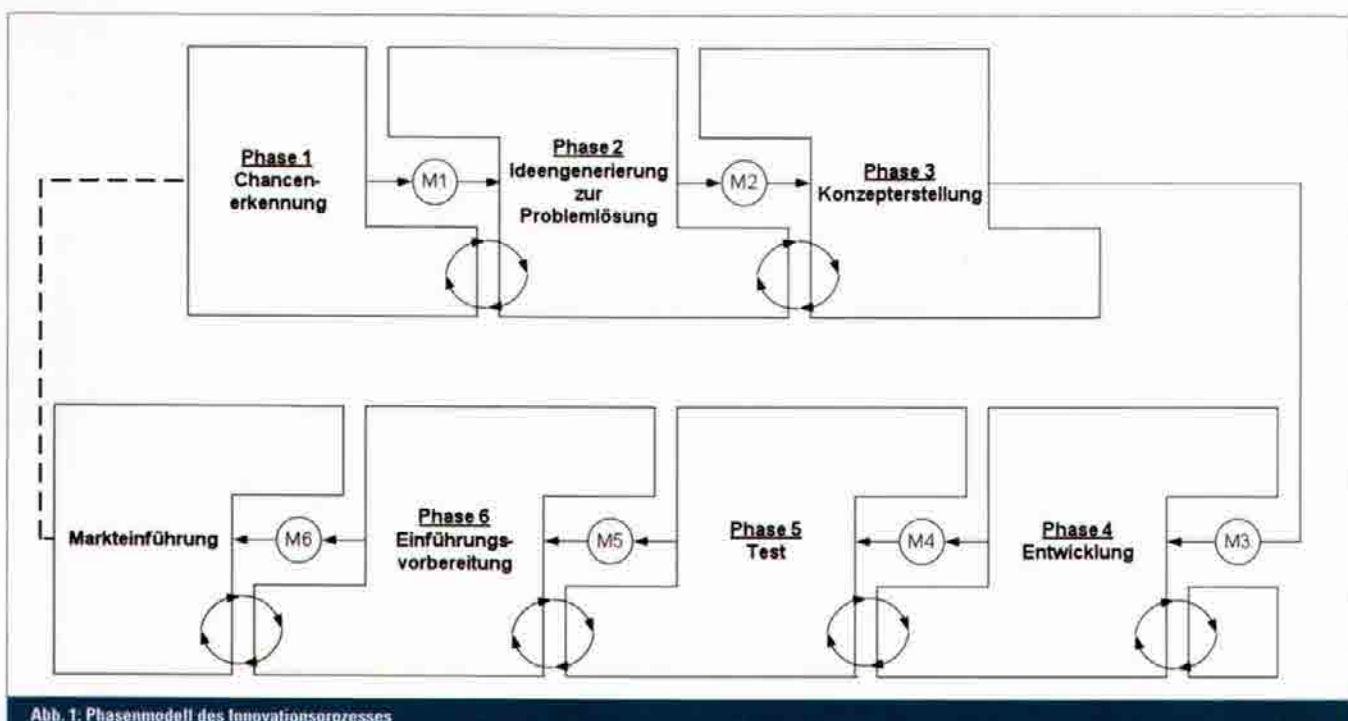
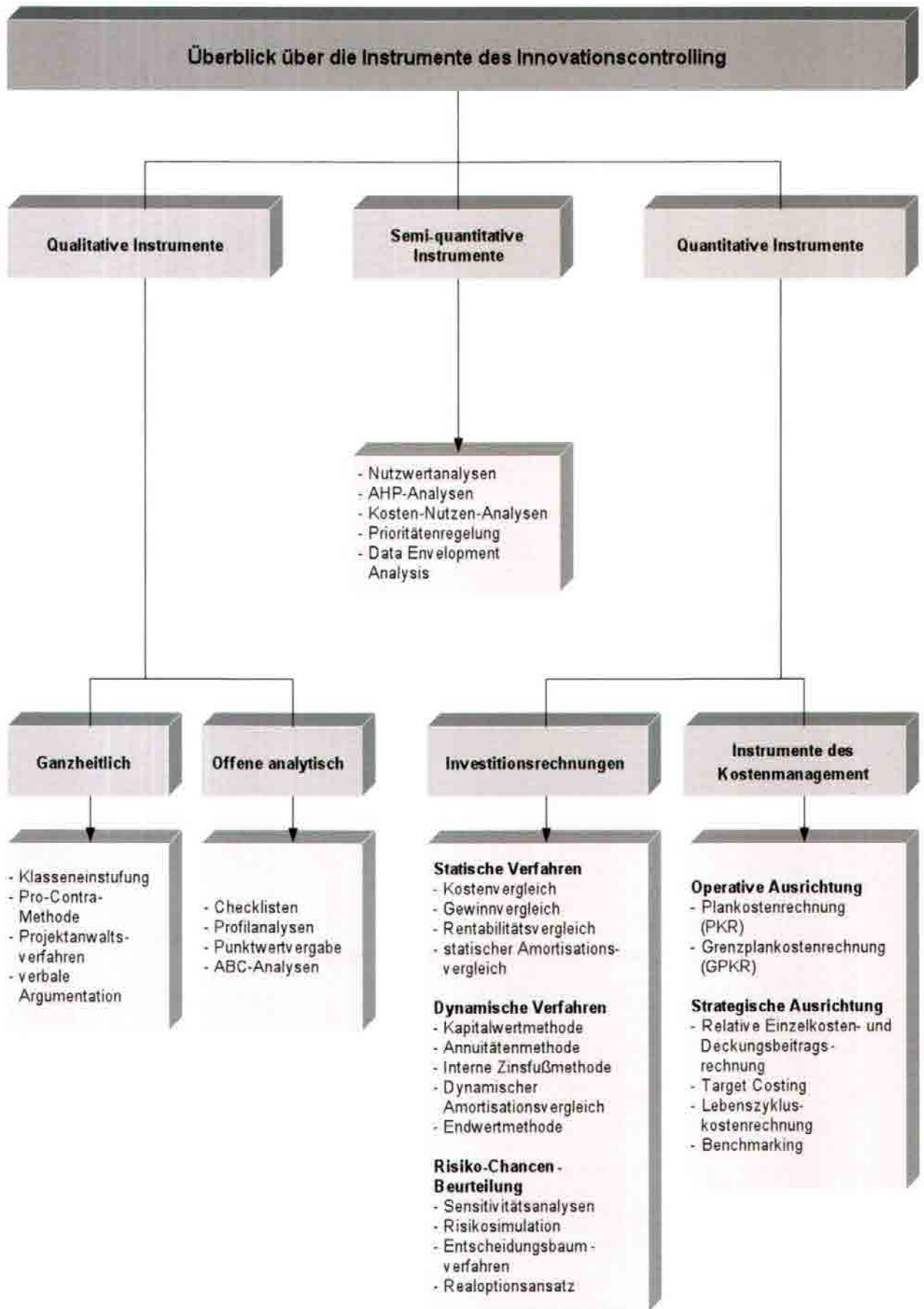


Abb. 1: Phasenmodell des Innovationsprozesses







- Möglichkeit zur Simulation
- Benutzerfreundlichkeit (Vertraute Daten, Verständlichkeit der Bewertung, Rechnerunterstützung, Aktualisierungsmöglichkeiten, Aufwand der Datenbeschaffung)
- Berücksichtigung der Strategiekonformität

Prozesse bestehen.<sup>7</sup> Eine Möglichkeit hierzu bildet der im Rahmen der Untersuchung entwickelte Ansatz eines AHP zur Interdependenzbewertung von Innovationsprojekten.

### Darstellung des Gesamtkonzepts

Das Gesamtkonzept, das sich aus der Zuordnung der bestehenden und weiterentwickelten Bewertungsinstrumente zu den einzelnen Phasen und Meilensteinen des Innovationsprozesses ergibt, ist in **Abbildung 3** dargestellt. Die Bewertung der Innovationsprojekte erfolgt jeweils an den einzelnen Meilensteinen mit den dargestellten Instrumenten. Ein Instrument wird nach seiner erstmaligen Anwendung an einem Meilenstein an den folgenden Entscheidungspunkten aktualisiert und in Bezug auf neue Erkenntnisse oder Umweltveränderungen angepasst.

Zur Vermeidung von Doppelarbeit bei der Bewertung der Innovationsprojekte und des Gesamtportfolios werden die Ergebnisse aus der Bewertung im Prozess in die Portfoliodarstellung

übertragen. Somit wird eine Entscheidung unter Berücksichtigung des Gesamtportfolios ermöglicht, die auf bereits erhobenen Informationen beruht. In Anlehnung an Kunz wird dabei wie folgt vorgegangen:<sup>8</sup>

- 1) Sammlung und Erfassung der benötigten Informationen in der Phase
- 2) Einzelbewertung im Meilenstein
- 3) Übertragung in das Gesamtportfolio
- 4) Priorisierung
- 5) Budgetzuweisung

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Kriterien in der Checkliste und der Nutzwertanalyse unternehmensspezifisch auszugestalten sind, und durch interdisziplinäre Teams durchgeführt werden.<sup>9</sup> Weiterhin kann an jedem Meilenstein die Entscheidung folgende Ausprägungen annehmen. Das **Projekt kann gänzlich abgelehnt oder sofort angenommen werden**. Als dritter Fall ist eine **Aufschiebung der Realisation** möglich. Diese Entscheidung sollte stets vor dem Hintergrund der Position im Gesamtportfolio erfolgen. Weiterhin müssen an

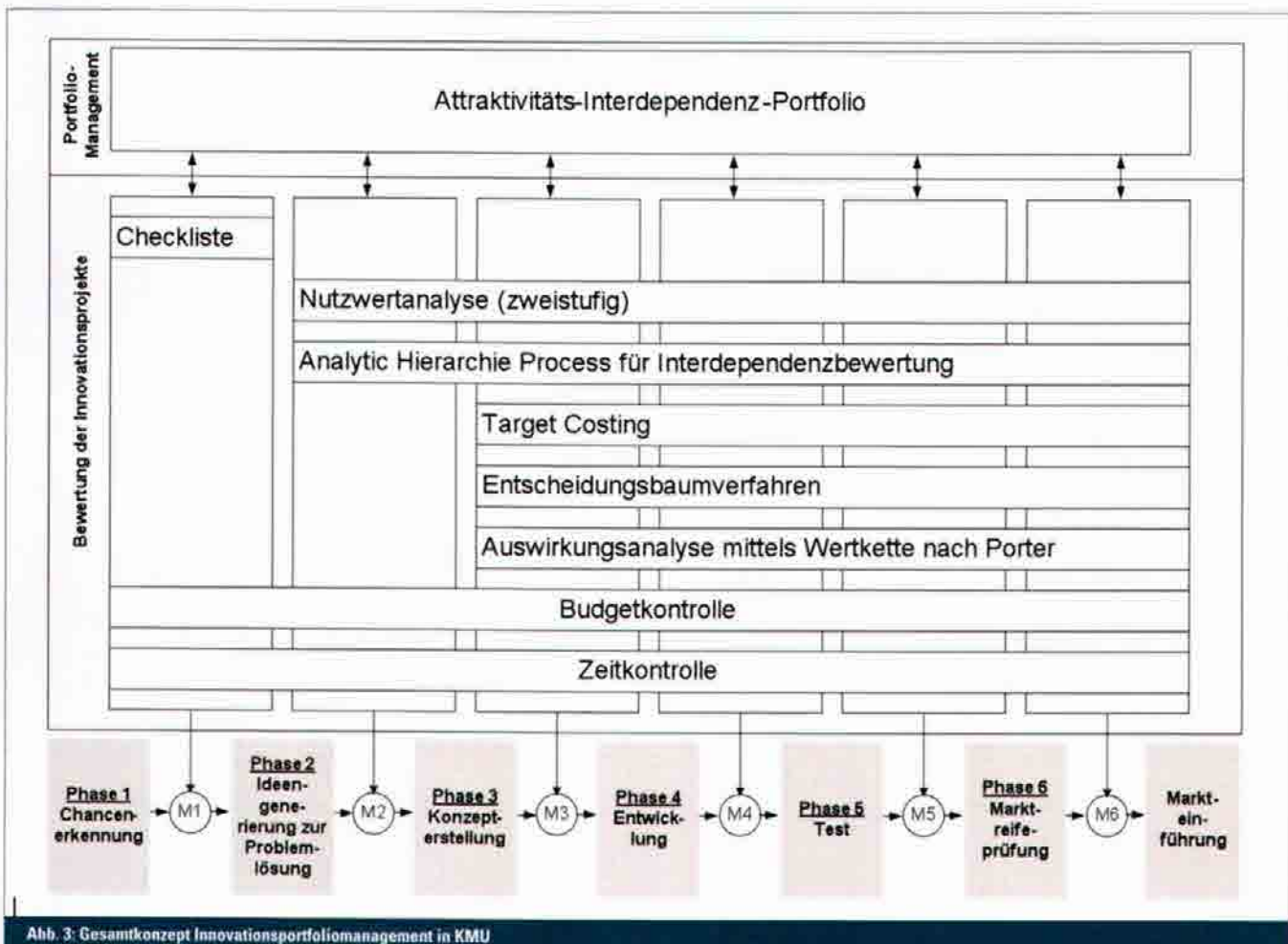


Abb. 3: Gesamtkonzept Innovationsportfoliomanagement in KMU



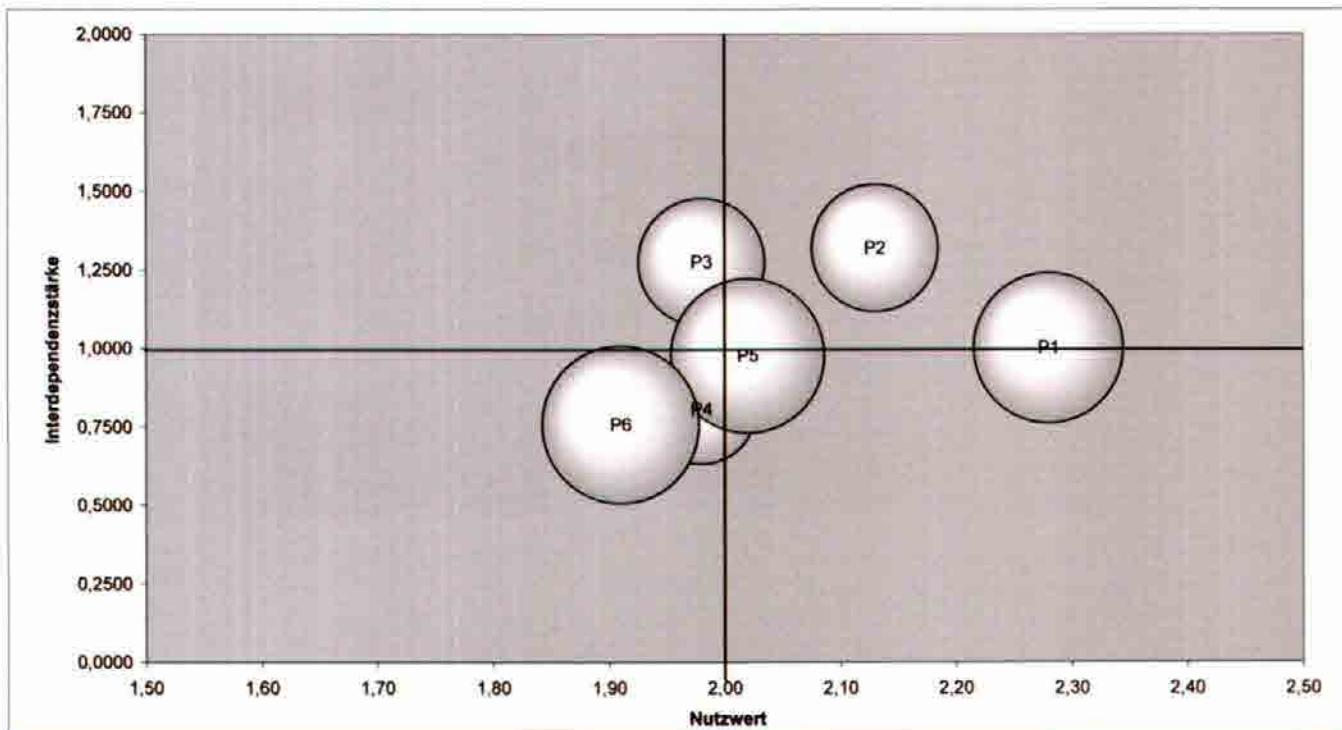


Abb. 4: Portfolio-Darstellung

allen Meilensteinen, unabhängig von den zu erarbeitenden Kriterien, folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Wurden die technischen Ziele der Phase erreicht?
- Wurden die (Kunden-)Anforderungen erfüllt?
- Wurden Budget und Zeitplan eingehalten?
- Sind das Gesamtbudget und der Gesamtzeitplan noch erreichbar?

Eine Grobselektion von Innovationsfeldern (Chancen und Problemen) erfolgt in diesem Konzept über Checklisten, wobei diese eine systematische Diskussion verschiedener Aspekte wie **Strategiekonformität, Ressourcenverfügbarkeit und Kannibalisierungseffekte** fördern soll. Auf Basis dieser Diskussion müssen die Entscheidungsträger die erfolgversprechendsten Innovationsfelder auswählen. Dabei wird besonders deutlich, dass alle Instrumente der Entscheidungsunterstützung und Informationsbereitstellung dienen und dem Management die Auswahlentscheidung nicht abnehmen.

Nach der Ideengenerierung erfolgt eine Grobselektion mittels einer Nutzwertanalyse. Diese sollte Kriterien zu den Bereichen **Marktattraktivität, Technologieattraktivität und Risiko** beinhalten. Da die Nutzwertanalyse lediglich die Attraktivität des Innovationsprojektes beurteilt

und keine Abhängigkeiten zu anderen Projekten berücksichtigt, wird die Stärke der Interdependenzen (technische Abhängigkeiten, synergetische Ressourcen und Ergebnisinterdependenzen) mit einem innovativen Instrument bewertet, das auf dem Analytic Hierarchy Process basiert.<sup>10</sup>

Die Auswahl der Innovationsprojekte im Portfolio sollte auf Basis der Ergebnisse aus diesen beiden Instrumenten beruhen. Dies ist beispielhaft in Abbildung 4 dargestellt. Projekte, deren **Nutzwert** den Wert 2,00 überschreitet (> 50% des max. Nutzwertes) und **Interdependenzstärke** größer als 1,00 aufweisen (Quadrant rechts-oben), sollten auf jeden Fall umgesetzt werden. Abzulehnen sind hingegen Projekte, die sich im unteren linken Quadranten befinden. Die Projekte in den anderen beiden Quadranten können – je nach Ressourcenverfügbarkeit – auf Basis von Einzelfallentscheidungen umgesetzt werden.

Ab dem dritten Meilenstein ist auf Grund der Verfügbarkeit monetärer Informationen, die **Bewertung der finanziellen Attraktivität** möglich. Diese setzt sich aus der Ableitung der zulässigen Herstellkosten im **Target Costing**<sup>11</sup> und des Kapitalwertes (unter Berücksichtigung des Entwicklungsrisikos) im Entscheidungsbaumverfahren<sup>12</sup> zusammen. Projekte, die einen negativen Kapitalwert und keine positiven

Auswirkungen auf andere Projekte aufweisen, sind an dieser Stelle abzubrechen.

Neben dieser quantitativen Betrachtung erfolgt eine **verbale Beschreibung der möglichen und wahrscheinlichen Auswirkungen** der Innovation bei Markteinführung auf die bestehenden Produkte und Prozesse des Unternehmens entlang der Wertkette des Unternehmens. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine einfache und systematische Analyse der Auswirkungen für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche. Neben den dargestellten Instrumenten sollte stets eine Budget- und Zeitkontrolle stattfinden, auf die in dem vorliegenden Beitrag nicht eingegangen wird.

### Fazit

Das dargestellte Gesamtkonzept zum **Innovationsportfoliomanagement** ermöglicht eine systematische Bewertung und Auswahl von Innovationsprojekten unter Berücksichtigung der Besonderheiten von kleinen und mittelständischen Unternehmen und der Abhängigkeiten zwischen den Projekten. Des Weiteren wird durch Ausgestaltung der Instrumente entsprechend der verfügbaren und benötigten Informationen eine Bewertung für alle Entwicklungsstadien der Innovation ermöglicht.



Das Gesamtkonzept ermöglicht es somit KMU, eine **qualitativ sowie quantitativ belastbare Entscheidungsbasis** zu schaffen, die die Risiken im Innovationsprozess aufzeigt und somit hilft, Fehlentscheidungen zu vermeiden. Somit trägt es dazu bei, dass die Unternehmen ihre knappen Ressourcen so effizient wie möglich einsetzen können.

## Literaturverzeichnis

Ahsen, Anette von; Heesen, Marcel (2008): Interdependenzbewertung in den frühen Phasen einer Innovation mittels Analytic Hierarchy Process, in Vorbereitung.

Borchert, Jan Eric (2006): Operatives Innovationsmanagement in Unternehmensnetzwerken, Göttingen.

Cáñez, Laura; Garfias, Marisol (2006a): Portfolio management at the mexican petroleum institute, in: Research Technology Management, 49. Jg., Heft 4, S. 46–55.

Coenenberg, Adolf G. (2007): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 6. Aufl., München.

Cooper, Robert G. (2008): Perspective: The Stage-Gate Idea-to-launch process-update, what's new, and NxGen systems, in: The Journal of Product Innovation Management, 25. Jg., Heft 3, S. 213–232.

Cooper, Robert G.; Edgett, Scott; Kleinschmidt, Elko (2002c): Optimizing the Stage-Gate process - Part II, in: Research Technology Management, 45. Jg., Heft 6, S. 43–49.

Cooper, Robert G.; Edgett, Scott; Kleinschmidt, Elko J. (2002a): Portfolio Management for new products, Toronto, Atlanta.

Dilling, Achim Arno (2002): Anwendung und Anwendbarkeit der Realoptionstheorie zur Bewertung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten unter besonderer Berücksichtigung projektendogener Risiken, Göttingen.

Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred (2008): Interne Unternehmensrechnung, Berlin.

Granig, Peter (2007): Innovationsbewertung, Wiesbaden.

Herstatt, Cornelius (1999): Theorie und Praxis der frühen Phasen des Innovationsprozesses, in: ioManagement, 68. Jg., Heft 10, S. 80–91.

Kunz, Christian (2007): Strategisches Multiprojektmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.

Motzel, Erhard (2008): Leistungsbewertung und Projektfortschritt, in: Deutsche Gesellschaft

für Projektmanagement e. V. (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, 10. Aufl., Eschborn, S. 691–722.

Rackelmann, Günter (2008): Ablauf- und Terminplanung, in: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, 10. Aufl., Eschborn, S. 519–572.

Sabisch, Helmut; Wylegalla, Jörg (1999): Pflichten- und Lastenhefte für Innovationsprojekte, in: Technologie und Management, 48. Jg., Heft 1, S. 28–32.

Specht, Günter; Beckmann, Christoph; Amelingmeyer, Jenny (2002): F&E-Management, 2. Aufl., Stuttgart.

Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf (2005): Innovationsmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.

Verworn, Birgit; Herstatt, Cornelius (2000): Modelle des Innovationsprozesses, Hamburg.

dungen bzgl. der Fortführung einer Innovation getroffen werden. (vgl. u.a. Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002c)).

<sup>3</sup>Die Bedeutung von Rückkopplungen und Iterationen wird besonders in Borchert (2006), S. 169–175 deutlich.

<sup>4</sup>Zur Verwendung von Lasten- und Pflichtenheften in Innovationen vgl. Sabisch/Wylegalla (1999).

<sup>5</sup>Quelle: in Anlehnung an Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 216, ergänzt um Instrumente in Granig (2007), S. 119–131 und Ewert/Wagenhofer (2008), S. 245–303.

<sup>6</sup>Vgl. Zur Darstellung verschiedener Anforderungen vgl. Granig (2007), S. 56–59; Vahs/Burmester (2005), S. 192–194; Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 215.

<sup>7</sup>Vgl. hierzu ausführlich Ahsen/Heesen (2008).

<sup>8</sup>Vgl. Kunz (2007), S. 113.

### Autoren



#### ■ Dipl.-Kfm. Marcel Heesen

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Umweltwirtschaft und Controlling an der Universität Duisburg-Essen.

E-Mail: Heesen@uni-duisburg-essen.de

Tel.: 0201 - 1833747

#### ■ Dr. André Kuchenbuch

ist Abteilungsleiter Projektcontrolling und Angebotskalkulation bei BHTC in Lippstadt.



Wildemann, Horst (2008): Innovationscontrolling, 6. Aufl., München.

## Fussnoten

<sup>1</sup>Zur ausführlichen Beschreibung des Phasenmodells vgl. Herstatt (1999). Dies gleicht in seiner Grundstruktur zahlreichen weiteren Modellen im deutschsprachigen Raum. Eine Übersicht über diese Ansätze liefern Verworn/Herstatt (2000).

<sup>2</sup>Cooper beschreibt in diversen Aufsätzen drei Generationen von Stage-Gate Systemen, die sich vor allem durch die Existenz von Toren auszeichnen, an denen sog. Go/Kill-Entschei-

<sup>9</sup>Zur unternehmensspezifischen Anpassung von Bewertungskriterien vgl. Cáñez/Garfias (2006a), S. 51. Für verschiedene Kriterien zur Innovationsbewertung vgl. Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002a), S. 7–9, 50–61, 100 und Anhang B.

<sup>10</sup>Vgl. hierzu Ahsen/Heesen (2008).

<sup>11</sup>Vgl. Zum Target Costing vgl. Coenenberg (2007), S. 527–566; sowie zur speziellen Anwendung bei Innovationen Wildemann (2008), S. 125–132.

<sup>12</sup>Vgl. Dilling (2002), S. 56–58.

<sup>13</sup>Zur Darstellung von Instrumenten des Projektmanagement, die hier angewendet werden können, vgl. ausführlich Rackelmann (2008) sowie Motzel (2008).



# Herausforderung Voice over IP

## Wie detaillierte Analysen den Return on Invest sichtbar machen

von Marco Staltmeir, Berlin

(HI2065919)

04

23

38

G

F

T

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Um die Rentabilität des eingesetzten Kapitals in Relation zur Amortisationszeit darzustellen, greifen Controller aller Branchen seit jeher auf die betriebswirtschaftliche Kennzahl des Return on Invest (ROI) zurück. Vor allem im Telekommunikationsumfeld kommt dieser Methodik eine wichtige Bedeutung zu. Denn **Investitionen in die grundlegende Infrastruktur** eines Unternehmens nehmen einen relativ hohen Anteil an den Gesamtinvestitionen ein. Zu diesen **CAPEX** (capital expenditures) kommen die **OPEX** (operational expenditures) hinzu. Und auch in den Betriebskosten steckt ein hoher Anteil der Gesamtaufwendungen für Kommunikationsleistungen.

Hohe Kosten bedeuten in der Betriebswirtschaft aber gleichzeitig auch hohe Einsparpotenziale und ein Weg, dieses Potenzial bei den Kosten für die Telekommunikation zu nutzen, kann der Einsatz einer modernen Voice over IP-Lösung (VoIP - Internet Protocol) sein. Als Hype gestartet, hat sich die Übertragung von Sprache und Daten über ein gemeinsames Netzwerk **mittlerweile zu einer akzeptierten Kommunikationsalternative entwickelt**. Wie viel Geld mit dem Einsatz dieser Technik allerdings tatsächlich gespart werden kann, lässt sich – entgegen der Versprechungen der ersten Zeit – nicht pauschal beziffern, sondern hängt wie so oft vom jeweiligen individuellen Anwendungsfall ab. Und so spielen heute bei der Entscheidung für oder gegen die Sprachkommunikation über die Datennetze, vor allem Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen eine entscheidende Rolle.

Dabei wird beispielsweise die Beibehaltung der vorhandenen meist klassischen Telefonbenstellenanlage (PBX - Private Branch Exchange) mit dem Umstieg auf eine IP-basierte Lösung verglichen. Das trifft insbesondere für

Unified-Communications-Lösungen, also unternehmensrelevante Kommunikationsdienste zu, die deutlich mehr Funktionen und Potenziale bieten als der reine Sprachdienst VoIP. Dennoch gibt es bestimmte feste Rahmenbedingungen, Parameter und Indikatoren, die vor einer Entscheidung für oder gegen „Voice over IP“ erhoben und analysiert werden sollten.

Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Arten der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bei VoIP-Szenarien unterscheiden – eine einfache und eine erweiterte ROI-Betrachtung. Die einfache ROI-Betrachtung beinhaltet einen direkten Vergleich zwischen den notwendigen Investitionsausgaben (CAPEX) und den daraus erzielten Einsparungen im operativen Betrieb (OPEX) über einen festgelegten Zeitraum. Die erweiterte ROI-Betrachtung differenziert zusätzlich die Gesamtkosten in direkte (OPEX, CAPEX) und indirekte (schwer messbare) Kosten, und betrachtet neben den unmittelbaren Einsparungen im Betrieb auch die zusätzlichen, häufig ebenfalls schwer benennbaren und dennoch vorhandenen Mehrgewinne für das Unternehmen durch den Wechsel speziell auf eine Unified-Communications-Lösung (UC).

### Einfache Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer VoIP-Lösung

Nach Forrester Research lassen sich bei der strategischen Betrachtung der firmeneigenen Kommunikation grundsätzlich vier verschiedene Szenarien unterscheiden:

- **Beibehaltung einer bestehenden Telekommunikationslösung**
- **Investition in ein neues, traditionelles Telefonsystem** ( PBX)

- **Investition in eine vollständig neue, ausschließlich IP-basierte Telekommunikationsinfrastruktur**
- **Investition in eine IP-Convergence-Plattform**, die alte und neue Telekommunikationswelt verbindet

Diese Szenarien lassen sich relativ einfach nach entsprechenden firmenspezifischen Kennzahlen vergleichen. Die kostenwirksamen Kennzahlen für eine einfache Wirtschaftlichkeitsbetrachtung können grundsätzlich in sechs Kategorien unterteilt werden:

- 1) **Providerkosten** für Gesprächs-, Video- und Datenverkehr
- 2) **Administration und Betrieb**
- 3) **Service und Support**
- 4) **Hardwarekosten und Infrastruktur**
- 5) **Softwarekosten** (Entwicklung und Lizenzen)
- 6) **Planung, Realisierung und Schulung**

Die für das betreffende Unternehmen möglichen Szenarien werden im direkten Vergleich mit den anhand der Indikatoren der sechs Kategorien zu ermittelnden Einzelkosten miteinander verglichen. Da sich die OPEX (operative Einzelkosten) auf verschiedene Perioden beziehen, müssen alle Einzelkosten jeweils über einen festen Zeitraum, beispielsweise über zwölf Monate ermittelt werden.

Es empfiehlt sich, hierfür eine Matrix-Darstellung zu Hilfe zu nehmen. Im ersten Teil der Tabelle werden die operativen Einzelkosten pro Jahr der verschiedenen Szenarien kumuliert und mit der Laufzeit multipliziert. Der zweite Teil der Tabelle erfasst die notwendigen Investitionskosten, als einmal anfallende Kostenpositionen. Die Summe beider Teile ergibt einen ers-



ten Überblick über die zu erwartenden Gesamtaufwendungen der jeweiligen Szenarien über die angegebene Laufzeit. Da es sich bei der Darstellung um einen linearen Kostenverlauf handelt, lässt sich durch einen zweiten Arbeitsschritt der Basis-ROI jeder Variante berechnen.

## Hypothetische Beispielrechnung

Der Umstieg auf eine IP-Kommunikation kostet einmalig 75.000 EUR und bringt eine jährliche operative Ersparnis von 35.000 EUR gegenüber der bestehenden Telefonie-Lösung. (Abb. 1)

Das Ergebnis dieser Beispielrechnung zeigt auf, dass in diesem Fall durch die Investition in eine IP-Anlage bereits im ersten Jahr 43,75% der eigenen Investitionsaufwendungen gegenüber der bestehenden Lösung eingespart werden. Im nächsten Schritt ermittelt man dann den Zeitpunkt der Amortisation. Hierfür setzt man 100% als Amortisationsziel fest und teilt diese 100% durch das ROI-Ergebnis des ersten Jahres.

$$\text{ROI-Dauer} = \frac{100\%}{43,75\%} = \underline{\underline{2,29 \text{ Jahre}}}$$

Nach 2,29 Jahren (ca. 2 Jahre und 4 Monate) hat sich also in diesem vereinfachten Beispiel die Investition in eine neue VoIP-Lösung rentiert.

## Erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer VoIP-Lösung

Für eine erweiterte ROI-Betrachtung müssen deutlich mehr **unternehmensrelevante Faktoren benannt und bewertet** werden. Der größte Unterschied zur einfachen ROI-Betrachtung besteht darin, dass bei der erweiterten Form immer nur ein spezielles Telekommunikations-Szenario mit der derzeitigen Lösung verglichen wird. Dieser Vergleich erfolgt aber mit einer deutlich höheren Detailtiefe und Genauigkeit. Dazu bewertet man unter anderem auch die äußeren Rahmenbedingungen des Unternehmens mit. Darüber hinaus werden die betrachteten Aufwände (OPEX, CAPEX) um die Bewertung der indirekten Kosten erweitert und neben den abgeschätzten Einsparungen auch die additiven Mehrgewinne für das Unternehmen mit bewertet. In der Analysephase zu den benötigten unternehmensspezifischen Kenn-

	Beibehaltung PBX	Neue IP PBX
OPEX pro Jahr	110.000 EUR	75.000 EUR
Einsparung OPEX p.A.	0 EUR	35.000 EUR
einmalige CAPEX	0 EUR	80.000 EUR
Ergebnis nach ROI-Formel:		<b>43,75%</b>

Abb. 1: Umstieg auf IP-Kommunikation

zahlen empfiehlt sich daher ein Vorgehen in drei Stufen.

### Schritt 1: Benennung und Bewertung unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen

Die grundsätzlichen **Rahmenbedingungen müssen analysiert und bewertet werden**, da sie eine besondere Bedeutung für ein mögliches VoIP-Szenario haben. Dazu müssen unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

- Eigenbetrieb oder Fremdbetrieb durch beispielsweise einen Service Provider?
- Migration in das bestehende Netzwerk oder Aufbau eines neuen Netzwerkes?
- Abschreibungsstatus der derzeitigen PBX-Lösung?
- Ausstiegskosten aus bestehenden Verträgen?
- RollOut an einem oder an mehreren Unternehmensstandorten?
- Kommunikationsverhalten (regional/überregional/international)?
- Gesamtanzahl der Nutzer und Arbeitsweise (Büroarbeiter, Teleworker, Außendienst)?
- Benötigte/erwünschte Services und Service Level (SLAs)?
- Besondere Anforderungen (Datenschutz, Verschlüsselung, Höchstverfügbarkeit)?
- speziell notwendige organisatorische oder technische Schnittstellen

Mit diesen und weiteren Fragen lassen sich so genannte „**Blocking Points**“ identifizieren. Darunter versteht man **ökonomische Risiken**, die **aufgrund des zu erwartenden Mehraufwands** den wirtschaftlichen Erfolg beispielsweise einer VoIP-Migration grundsätzlich in Frage stellen können. Das Ziel dieses ersten Schrittes bei der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte es sein, diese Risiken so genau wie möglich monetär zu bewerten, um sie so in die gesamte ROI-Betrachtung mit aufnehmen zu können.

### Schritt 2: Benennung und Bewertung der direkten und indirekten Aufwendungen

Auch bei einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung setzen sich die Aufwendungen für eine VoIP-Lösung wie bei der einfachen ROI-Betrachtung aus den Investitions- (CAPEX) und den Betriebskosten (OPEX) zusammen. Zusätzlich werden bei der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aber auch die indirekten Kosten mitbewertet. **Indirekte Kosten sind verdeckte beziehungsweise sekundäre Kosten**, die häufig eher mittel- oder langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen haben.

Die direkten Kostenpositionen sind im Wesentlichen die Gleichen wie bei der einfachen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Es werden ebenfalls die sechs Kategorien mit den entsprechenden In-

#### Autor



#### ■ Marco Staltmeir

arbeitet als Business Consultant mit dem Schwerpunkt Unified Communications bei Siemens Enterprise Communications (SEN) in Berlin.

E-Mail: marco.staltmeir@siemens.com



OPEX	bestehende PBX	IP-PBX
Verbindungsgebühren	36.000 EUR	22.000 EUR
Grundgebühren	4.000 EUR	2.000 EUR
Service&Support	36.000 EUR	36.000 EUR
Sonstige	5000 EUR	8000 EUR
<b>Summe p.a.</b>	<b>81.000 EUR</b>	<b>68.000 EUR</b>
<b>operative Ersparnis p.a.</b>	<b>13.000 EUR</b>	

Abb. 2: Jährliche Betriebskosten

dikatoren betrachtet. Die indirekten Kosten als dritte Kosteninstanz neben OPEX und CAPEX lassen sich dabei deutlich schwerer identifizieren. Je nach Anwendungsfall treten auch unterschiedliche indirekte Kostenpositionen auf, so dass diese häufig nur durch externe Experten identifiziert und beziffert werden können. Mögliche indirekte Kosten ergeben sich zum Beispiel aus dem zusätzlichen Aufwand, die Betriebsprozesse wie bspw. Incident- und Problem-Management an eine veränderte Infrastruktur anzupassen.

Im Vergleich zu einfachen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung werden bei der erweiterten ROI-Berechnung die **tatsächlichen Gesamtkosten des neuen Kommunikationsszenarios** mit den Gesamtkosten der bestehenden Lösung verglichen. Dabei sind drei Ergebnisse möglich:

- 1) **Es besteht eine Kostenüberdeckung**, es werden also mehr Einsparungen erzielt als vorher in die VoIP-Lösung investiert werden muss.
- 2) **Es besteht Kostendeckung**. Die Einführung einer neuen IP-Lösung verursacht dieselben Gesamtkosten wie die bestehende Lösung.

- 3) **Es besteht eine Kostenunterdeckung**, das heißt, dass die neue VoIP-Lösung höhere Kosten verursacht als durch diese Lösung eingespart werden kann.

### Schritt 3: Benennung und Bewertung des erwarteten Benefits

Dem **TCO-Gedanken (Total Cost of Ownership)** folgend setzt sich wiederum der Benefit für das Unternehmen bei der Migration nicht nur aus den erwarteten Einsparungen, sondern auch aus den additiven Mehrwerten zusammen. Mögliche Einsparungen ergeben sich bereits aus der Kostengegenüberstellung des einfachen ROIs. Die additiven Mehrwerte lassen sich nicht nur schwer identifizieren, sondern häufig noch schwerer bewerten, spielen aber dennoch eine wesentliche Rolle bei einer solchen strategischen Technologieentscheidung für Unified Communications.

Auf der anderen Seite besteht das Risiko, dass die Mehrwerte zum Teil überbewertet werden. Die folgenden Beispiele sollen einen Überblick über mögliche und zu erwartende Mehrge-

winne bei der Einführung einer VoIP-Lösung geben:

### Additive Mehrgewinne durch Voice over IP

- Harmonisierung von Datennetz und Telekommunikation zur Unified-Communications-Lösung,
- Mehrwertdienste, die Partnern oder ggf. den eigenen Kunden bereitgestellt werden können,
- Kostenoptimierte Anbindung standardisierter Applikationen (beispielsweise E-Mail, Messaging, eCRM)
- Voice- und Videoconferencing (keine externen Anbieter mehr notwendig)
- Nutzung verschiedenster Endgeräte und Soft-Clients (Telefonsoftware auf dem PC/Notebook/Handheld)
- Akzeptanz bei Mitarbeitern durch einfache, komfortable Nutzung aller Kommunikationsdienste
- Höhere Erreichbarkeit und Verfügbarkeit speziell des Voice-Dienstes
- Höhere Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter (beispielsweise Flexible Office, Teleworker, Außendienst)

Das Ziel sollte es sein, diese additiven Mehrgewinne möglichst umfassend und vor allem realistisch im Rahmen eines Einsatzes im Unternehmen zu bewerten. Diese Aufgabe ist häufig mit großen Problemen verbunden, da sich die Auswirkungen nur bedingt vorhersagen und somit beziffern lassen. Insbesondere ohne Erfahrungen im UC-Umfeld ist das Risiko von Fehlern in der Kalkulation relativ hoch. In der Praxis wird daher meist auf die Unterstützung durch spezialisierte Berater wie beispielsweise die Consultants von Siemens Enterprise Communications zurückgegriffen.

### Zusammenfassung der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Bei der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wird das mögliche VoIP-Szenario also von drei Seiten betrachtet und bewertet. Die **Rahmenbedingungen (Business Needs)** stellen die Risiken dar. Sie können negativen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der VoIP-Lösung haben. Die

	bestehende PBX	IP-PBX
OPEX pro Jahr	81.000 EUR	68.000 EUR
OPEX über 5 Jahre	405.000 EUR	340.000 EUR
CAPEX (einmalig)	+ 0 EUR	+ 48.000 EUR
indirekte Kosten	+ 0 EUR	+ 10.000 EUR
<b>Zwischenergebnis</b>	<b>405.000 EUR</b>	<b>398.000 EUR</b>
+ Risiken	+ 0 EUR	+ 5.000 EUR
- Benefit	- 0 EUR	- 25.000 EUR
<b>Gesamtergebnis über 5 Jahre</b>	<b>405.000 EUR</b>	<b>378.000 EUR</b>
<b>Mehrwert durch VoIP</b>	<b>27.000 EUR</b>	

Abb. 3: Vergleich der Gesamtkosten



additiven **Mehrgewinne (Benefits)** auf der anderen Seite stellen die positiven Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeit dar. Die dritte Seite der Betrachtung und der eigentliche Kern ist die Investitionskostenrechnung. Hier werden die zu erwartenden operativen Kosten, die Investitionskosten und indirekten Kosten einer IP-basierten Telekommunikation mit den Gesamtkosten der bestehenden Telefonie-Lösung verglichen. Die Berechnung des ROI eines VoIP-Einführungsszenarios besteht also aus der Bewertung der Risikokosten, der Berechnung der Investitionskosten und der Bewertung der Benefits.

Anhand des nachfolgenden Beispiels soll vereinfacht die Durchführung einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bei einem mittelständischen Unternehmen demonstriert werden.

### Ausgangssituation (fiktives Beispiel mit vereinfachten Werten)

Ein mittelständisches Unternehmen (Produktion und Vertrieb eigener Produkte, hoher Serviceanteil) mit 200 Mitarbeitern plant den Umstieg von der bestehenden PBX-Anlage auf eine Voice-over-IP-Lösung. Das Unternehmen beauftragt ein externes Beratungsunternehmen damit, eine erweiterte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchzuführen.

#### Schritt 1: Bewerten der Rahmenbedingungen/Risiken (kumuliert)

Das maximale Risiko wird mit 50.000 EUR Ausfallkosten bewertet. Bei einer angenommenen Eintrittswahrscheinlichkeit von 10% ergibt das ein **kalkuliertes Risiko von 5.000 EUR**.

#### Schritt 2: Investitionskostenanalyse

CAPEX = Investitionskosten für VoIP (einmalig)

- Hardware = 12.000 EUR
- Software = 16.000 EUR
- Installation & Schulung = 20.000 EUR

OPEX = Betriebskosten (pro Jahr)

- siehe [Abbildung 2](#)
- Indirekte Kosten (einmalig)
- kumuliert = 10.000 EUR

#### Schritt 3: Bewerten des Benefits (kumuliert über 5 Jahre)

Das Potential durch beispielsweise Synergieeffekte und additive Services entspricht 50.000

EUR. Bei einer angenommenen Nutzungsquote des Potentials von 50% ergibt dies einen kalkulierten Benefit von 25.000 EUR.

### ROI-Berechnung

Ein Vergleich der Gesamtkosten über 5 Jahre steht in [Abbildung 3](#). Nachdem diese erste Rechnung ein positives Ergebnis hat, kann im nächsten Schritt die Dauer bis zum Return on Invest errechnet werden. Hierfür werden alle einmaligen Effekte (positiv, negativ) kumuliert, und den operativen Einsparungen pro Jahr entgegengesetzt.

Berechnung des ROI pro Jahr; [Abb. 4](#), Berechnung des ROI-Zeitpunktes:

$$\text{ROI Dauer} = \frac{100\%}{34,2\%} = \mathbf{2,92 \text{ Jahre}}$$

Die Berechnung entsprechend der ROI-Formel zeigt auf, dass im ersten Jahr 34,2% der notwendigen Investitionskosten eingespart werden. Um den ROI-Zeitpunkt genau zu berechnen, werden 100% als Amortisationsziel genommen und durch die 34,2% dividiert. Das Ergebnis lautet in diesem Beispiel, dass nach **2 Jahren und 11 Monaten** eine Kostendeckung erreicht werden würde.

### Fazit

Eine ROI-Betrachtung für eine VoIP-Lösung lässt sich grundsätzlich in zwei Detailtiefen realisieren – einer einfachen oder einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Die **einfache Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** bewertet gleich mehrere mögliche Szenarien im Vergleich zur Ist-Situation. Sie lässt sich verhältnismäßig einfach von unternehmensinternen Ressourcen durchführen. Die Detailtiefe ist allerdings beschränkt, da lediglich die notwendigen Investitionsmaßnahmen (CAPEX) den Einsparungen im operativen Betrieb (OPEX) über eine bestimmte Laufzeit gegenübergestellt werden. Das Ergebnis ist eine Matrix, in der sich die Summen der Gesamtkosten (OPEX, CAPEX) der jeweiligen Szenarien gegenüberstehen. An den Differenzen zwi-

Investitionen für VoIP	48.000 EUR
Indirekte Kosten für VoIP	+ 10.000 EUR
Risiken für VoIP	+ 5.000 EUR
<b>Summe Mehrkosten VoIP</b>	<b>63.000 EUR</b>
Summe Benefit VoIP	- 25.000 EUR
<b>einmalige Effekte gesamt (Mehrkosten)</b>	<b>38.000 EUR</b>
operative Ersparnis pro Jahr	13.000 EUR
<b>ROI pro Jahr</b>	<b>34,2%</b>

Abb. 4: ROI Berechnung für 5 Jahre

schen den Ergebnissen lassen sich zumindest erste Tendenzen über die möglichen Auswirkungen bei einer Investition ablesen und für das Unternehmen bewerten. Das größte Risiko bei dieser Art der Berechnung liegt darin, dass wichtige Rahmenbedingungen sowie additive Mehrgewinne nicht betrachtet werden, obwohl diese durchaus einen hohen Einfluss auf das Ergebnis haben können.

Bei der **erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** werden genau diese Einflüsse mitbetrachtet und bewertet. Der wichtigste Unterschied besteht jedoch darin, dass immer nur genau ein mögliches VoIP-Szenario mit der bestehenden Situation verglichen wird. Hierzu hat sich ein dreistufiges Vorgehen als beste Vorgehensweise herauskristallisiert. Im ersten Schritt werden die Rahmenbedingungen identifiziert und bewertet. Sie stellen die Risiken für den wirtschaftlichen Erfolg einer Umstellung auf VoIP dar. Der zweite Schritt besteht aus einer erweiterten Investitionskostenrechnung. Die Gesamtkosten bestehen neben den Investitions- und Betriebskosten auch aus den direkten Kosten. Die indirekten Kosten stellen verdeckte und schwer erfassbare Kosten dar, die häufig auch mittel- bis langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Der dritte Schritt ist die Identifizierung und Bewertung der additiven Mehrgewinne. Sie bezeichnen die zusätzlichen positiven Effekte, die eine VoIP-Migration auf das Unternehmen haben werden. Der Aufwand bei der erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist deutlich höher und lässt sich aufgrund der Detailtiefe meist nur mit Hilfe von externen Experten aus dem Telekommunikationsumfeld realisieren.





## Dematerialisierung statt Personalabbau!

von Armin Kunde, Ratingen

(HI2065920)

04

21

33

G

F

P

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Allzu oft versuchen Manager, die Kosten des Betriebes zu senken durch Personalabbau oder sich in Preiserhöhungen zu retten. Es ist vor allem von Politikern der *freien*, nicht der sozialen Marktwirtschaft von zu hohen Lohnnebenkosten die Rede. Ziemlich einfallslos! Doch wo die Kostensenkung durch einen Personalabbau erzielt wird, ist es mit der Qualität des Managements nicht weit her. Wer aber seine Bilanzen und GuV-Rechnungen zu lesen versteht, sieht sofort, dass **der Hauptkostenfaktor in der Industrie nicht Personal-, sondern Materialaufwendungen und Energie heißt, was etwas anders zu sehen ist in Dienstleistungsunternehmen.**<sup>1</sup>

Wirtschaftlich gesehen, wäre es viel sinnvoller, eben an Material und Energie zu sparen, wobei fast traditionell im Management das Renditepotential dieser Effizienz übersehen wird. Wenn man hier ansetzt, würde weder die Qualität der Produkte noch der Lebensstandard beeinträchtigt, und es könnte oft sogar auf Preiserhöhungen verzichtet werden. Eine solche Dematerialisierung zeigt die treibenden Kräfte der Marktwirtschaft - Gewinninteresse und Wettbe-

werb- schon mal zwischen 1990 und 2000. Auch heute sind die Möglichkeiten der verfügbaren **Methoden und Technologien noch nicht ausgeschöpft** und ohne Einbußen des Lebensstandards zu bewerkstelligen. Gerade für den Materialverbrauch in den Industrie- und Dienstleistungsbranchen lässt sich bei der Herstellung der Produktpalette die Materialverwendung senken und der Materialverlust verkleinern. Gleiche Funktionen können mit weniger Materialeinsatz erreicht werden, wenn eine Optimierung der Produktkonzepte und -design stattfindet.<sup>2</sup>

### Life-Cycle-Costs

Vor allem werden Einsparungen erzielt, wenn die Kosten eines Produktes in seinen gesamten Lebenszyklen (**Life Cycle Cost – LCC** – als Anglizismus) – Fertigung, Vertrieb, Produktnutzung beim Endkunden – **in bereichsübergreifender Zusammenarbeit**<sup>3</sup> gesenkt würden. Bereits in den 50er Jahren wurde für die Steuerung in der Luft- und Raumfahrtindustrie diese Optimierung verwendet, was aus eigener Unter-

nehmensführungspraxis in der Industrie bestätigt werden kann. DuPont hat z.B. ein sog. Zero-Emissions-Programm entwickelt, mit dem die Materialverluste in der gesamten Wertschöpfungskette reduziert wurden. Für einen Kunden können sich dadurch längere Nutzungsdauern mit geringeren Kosten ergeben, was die Marktposition eines Unternehmens stärken wird. Erfolge können ebenso entstehen, wenn man versteht, die Lieferanten zur Kooperation zu bewegen und ein entsprechendes Netzwerk aufzubauen.

Die **kostengünstigere Produktion am Standort Deutschland** führt so zum Ersatz von Einfuhren durch die inländische Produktion und steigert das Exportvolumen. Die Politik hat, trotz der existierenden Förderprogramme, viel ungenutzten Spielraum, das Marktversagen im Bereich Material- und Energieverbrauch abzubauen und damit die kostensparende Dematerialisierung in vielen Industriebereichen, dem Baugewerbe und auch Dienstleistungen zu beschleunigen. Klar ist hierbei allerdings nicht, wie hoch die noch unerschlossenen wirtschaftlichen Reserven zur



Dematerialisierung sind, die dann schnell zu einer international führenden Spitzenstellung führen könnten.

**Notwendig dafür ist eine professionelle Informations- und Kommunikationsaktion, die mit der vollen Breite erprobter Marketing- und Kommunikationstechniken arbeitet.** Bessere Informationen machen es auch möglich, die zu fällenden Entscheidungen nach den LCC auszurichten. Auf die Beschaffung von Investitions- und Verbrauchsgütern trifft das in gewissem Umfang auch zu, denn mit einigen Ausnahmen werden die Verbrauchskosten und die Lebensdauer fast regelmäßig unterbewertet.

## Produktlebenszyklus in Phasen

Jedes Produkt unterliegt einem Lebenszyklus, der durch die folgenden Phasen gekennzeichnet ist:

- Marktvorbereitungs- und -entwicklungsphase
- Markteinführungsphase
- Wachstumsphase
- Reifephase
- Sättigungsphase
- Rückbildungsphase.

Für die Markteinführungsphase ist es charakteristisch, dass in ihr der Umsatz zunächst langsam, dann aber allmählich schneller ansteigt. Sie endet erst dann, wenn der durch den Umsatz erzielte Deckungsbeitrag positiv wird, was man als den Eintritt in die Wachstumsphase versteht. Fangen die Zuwachsraten von Umsatz und Deckungsbeitrag an abzufallen, so tritt das Marktangebot in die Reifephase.

In der sich dann anschließenden Sättigungsphase fallen der Umsatz und insbesondere der Deckungsbeitrag zunehmend schneller, bis der Rückgang so groß geworden ist, dass sich schließlich gegen Ende der nächsten Phase, der sog. Rückbildungsphase, eine Eliminierung des Marktangebotes empfiehlt. Die Einteilung der Lebensdauer eines Produktangebotes in verschiedene Phasen hat eigentlich nur theoretische Bedeutung. In Form einer Matrix soll dazu beigetragen werden, das Marktangebot annähernd abschätzbar zu machen, durch wei-

che Kriterien der Absatzmarkt besonders charakterisiert ist und welche Maßnahmen deshalb zur erwünschten Beeinflussung der Marktentwicklung beitragen können.

Doch muss bei der Betrachtung der Lebensphasen eines Produktangebotes unbedingt darauf hingewiesen werden, dass oft die Erkenntnis vernachlässigt wird, wie finanziell und zeitaufwendig die Vorbereitungsphasen sind, die vor dem Eintritt eines Angebotes in den Markt durchlaufen werden müssen, wozu folgende Stationen zu zählen sind:

- Ideenentwicklung und -bewertung,
- Überprüfung der wirtschaftlichen, technischen und auch rechtlichen Durchführbarkeit,
- technische Forschungsarbeit und Ideen-Fortentwicklung bis zur Angebotsreife,
- Erforschung der zu erwartenden Marktchancen,
- Vorbereitung der Produktion,
- Shop- und Markttests mit konkretem Marktangebot sowie
- Produktionsaufnahme für den gesamten Markt.

Es würde unter dieser Betrachtung durchaus sinnvoll sein, wenn Standards für den Ausweis der relevanten LCC zusammen mit dem Preis des Produktes vorgesehen würden. Dadurch könnte neben der direkten Wirkung eine Zusatzdynamik in der Industrie zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen mit geringeren LCC entstehen. Analoges gibt es im Bereich der Materialeffizienz, denn beim Kauf und Betrieb von Produktionsanlagen ist immer wieder festzustellen, dass Chancen zur Kostensenkung verschenkt werden, weil man sie nicht erkennen, bewerten oder finanzieren kann. Für viele metallverarbeitende Unternehmen gehört z.B. die Lackierung zwar zum Produktionsprozess, aber nicht zur Kernkompetenz. Die Folge ist nun, dass sich in vielen Fällen in den Unternehmen ineffiziente Lackieranlagen befinden. Überwinden kann man solche Defizite z. T. mit dem Know-how und der Finanzierungskapazität anderer Unternehmen. So wird wiederum erreicht, dass die besten Experten solche Anlagen betreiben und der Zulieferer motiviert ist, die Anlage bereits bei der Entwicklung auf minimale LCC auszuliegen.

Beschleunigt werden kann ein solcher Trend durch entsprechende Bau- und Produktnormen, die so weiterentwickelt werden, dass man Anlagen, Produkte, Gebäude stärker aus technisch und finanziell abgrenzbaren Modulen zusammenbaut, die sich extern finanzieren und bedienen lassen wie z.B. bei Heizungsanlagen. Weiterhin müsste erreicht werden, dass jeder Betriebswirt, Architekt, Ingenieur für sein Fachgebiet beim Studienabschluss die fünf oder mehr Methoden zur Senkung von LCC beherrscht.

Die beschleunigte Dematerialisierung muss eine sog. kritische Masse im Markt sein, um sich entsprechend durchzusetzen, evtl. mit staatlicher Beteiligung. Die beschafften Produkte verursachen oft noch unnötig hohe LCC, die durch die genannten Standards, die bei Ausschreibungen, Bewertungen und Vertragsgestaltungen einzuführen wären, reduziert werden könnten. Wo dann trotz verbesserter Marktmechanismen die erheblich vorhandene Dematerialisierung nicht erreicht wird, sollten Effizienzniveaus, wie bei der Wärmeschutzordnung, durch Gesetz oder freiwillige Vereinbarungen festgeschrieben werden.

Die Dematerialisierung der Wertschöpfung mit ihrer Materialeffizienz sollte in der Wirtschaftspolitik zu einem zentralen Thema gemacht werden, um klar zu machen, dass in der produzierenden Industrie nicht die Personalkosten, sondern die Materialkosten den größten Posten in der GuV-Rechnung ausmachen.

## Gründe, die den Lebenszyklus der Produkte beeinträchtigen

Der Lebenszyklus eines Produktes, einer Produktgruppe wird im Wesentlichen durch die folgenden Geschehnisse beeinträchtigt:

- ➔ den allgemeinen technischen Fortschritt oder auch außerhalb der eigenen Branche liegende, also exogene Neuerungen, wie z.B.:
- weiteres Vordringen der Elektronik in fast alle Industrie- und Handelsbetriebe, aber auch Privathaushalte
- Entwicklung und Verwendung völlig neuer Rohstoffe in technischen Produkten sowie in Gütern und Verpackungen des privaten Verbrauchs



Lfd. Nr.	Inhalt	Vorhanden/ wird gemacht?		Aktion?
		ja	nein	
1	Studium der in- und ausländischen Tagespresse, nicht nur die Fachpresse			
2	Auswertung der Nachrichten, Berichte und Kommentare aller übrigen Massenmedien			
3	Vor allem Publikumszeitschriften,			
4	Fernsehen (z.B. auch MTV) sowie			
5	Hörfunk, aber nicht nur die Wirtschaftsteile oder			
6	Nur die branchenbezogenen Informationen			
7	Besuch von Branchen übergreifenden - auch allgemeine-Vortragsabende,			
8	Clubtreffen,			
9	Monats- und Jahrestreffen (IHK, AGV etc.)			
10	Einbeziehen ausländischer Informationsmöglichkeiten – insbesondere aus der Schweiz, USA, Japan, Indien, China etc.			
11	Umfassenderes Beobachten und Mitdenken auf allen Dienstreisen, u.zw. bei den eigentlichen Anlässen der Dienstreise			
12	Unternehmerisches Mitdenken der Führenden auch im privaten Bereich			
	bei persönlich finanzierten Reisen			
	auch Auslandsaufenthalten oder			
	bei der Freizeitgestaltung bzw. der Ausübung bei den eigentlichen Anlässen des persönlichen Hobbys			
13	Sorgfältige Auswertung und Erweiterungsbemühungen eines internen Verbesserungsvorschlagswesens aller erhaltenen Anregungen durch kreative, aufgeschlossene, unbefangene Tätige im Unternehmen			
14	Großzügige Prämierung und Anerkennung aller(!) empfangenen Anregungen – auch solcher, die nicht oder nicht sofort realisiert werden			
15	Systematisches Erfassen und Auswerten aller eingehenden Korrespondenz mit Kunden, die sich mit			
	- Reklamationen,			
	- Garantie- Inanspruchnahmen oder			
	- mit Verbesserungsanregungen befassen			
16	Ausbau der Wettbewerbsbeobachtung, die sich nicht nur mit den Marktdaten befasst, sondern für die Branche außergewöhnliche Maßnahmen trifft			
17	- Aufbau von Abteilungen oder			
	- Suche nach für die Branche unübliche Mitarbeiter			
	- Eingehen von Fusionen oder Kooperationen			
	- Mitarbeiter geschickt zu branchenfremden Tagungen, Vorträgen, Kongressen schickt zu branchenfremden Tagungen, Ausstellungen, Messen etc.			
	- Aus- und Weiterbildung aller Führenden, in den Kategorien des Absatzmarketing zu denken und zu handeln			
	- regelmäßige Konsultation der einschlägigen Abteilungen bei der EU in Brüssel			

Abb. 1: Maßnahmen zur Beobachtung und Auswertung des technischen Fortschritts

- verändertes Konsumverhalten durch z.B.
- Arbeitszeitveränderungen
- Technisierung und Computerisierung der Haushalte
- Zunahme des technischen Komforts
- weiteres Zusammenwachsen der Märkte durch:
- Internationalität des Handels
- Zunahme des internationalen Reiseverkehrs
- Streuen der Werbung über die Landesgrenzen hinaus

- Zunahme der staatlichen Sozialleistungen
- Subventionierung von Kultur-, Sport- und Bildungsveranstaltungen
- Staatliche Eingriffe durch Änderung der steuerlichen Belastungen
- notwendige Eingriffe durch den Gesetzgeber usw..

Die genannten Gründe können keine lückenlose Enumeration sein, denn von Unternehmen zu Unternehmen, Marktangebot zu

Marktangebot sehen die Marktangebote immer unterschiedlich aus, so dass eine angebotsspezifische Analyse der Gründe eines jeden Unternehmens erst die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Angebotspolitik ermöglicht.

Diese Gründe findet man auch wieder bei dem Angebot und Vermarkten von Dienstleistungen, wobei besonders auf die Elektronik verwiesen werden soll, z.B. bei der Aus-



nutzung von Speditionskapazitäten, Flugbuchungen, Platzreservierungen, Vermittlungen, Buchungen von Hotelzimmern usw. Schon aus diesen Hinweisen geht hervor, welche Bedeutung der technische Fortschritt im Dienstleistungsbereich hat. Allein hieraus ist ebenfalls zu erkennen, warum es zu einer Tendenz kommt, dass die Lebensdauer erfolgreicher Marktangebote immer kürzer wird.

So ist es für ein Unternehmen von gravierender Bedeutung, gezielte Maßnahmen einzuleiten, die nicht nur durch den technischen Fortschritt bedingte Überraschungen abwenden, sondern vielmehr die Nutzung der technischen Neuerungen zur Verbesserung des eigenen Marktangebots erreichen können.

### Gründe für technischen Fortschritt

Als die wohl wichtigsten Gründe für einen immer schnelleren technischen Fortschritt branchenübergreifend kommen in Frage:

- Der grundlegende allgemeine technische Fortschritt setzt sich immer mehr branchenübergreifend durch.
- Durch das Zusammenwachsen der Märkte dringen die Erkenntnisse und Marktangebote des Auslandes schneller in den Binnenmarkt ein, als das früher der Fall war. Die Kunden/ Verbraucher sind wesentlich mobiler im internationalen Bereich, wobei die Internationalität durch Marktzusammenschlüsse sehr stark gefördert wird.
- Auch die öffentliche Hand greift heute wesentlich schneller durch ihre Förder- und Subventionspolitik in die Entwicklungsprozesse ein. Nicht zu unterschätzen ist hierbei die ausgeprägte Lobby-Tätigkeit.
- Die Förderung des kritischen Verbrauchers durch die Verbraucherverbände und durch die Massenmedien hat ebenfalls heute einen größeren Anteil und verfehlt nicht seine Wirkung auf eine generelle ökologische Verantwortung.

Produkt: Nutzenarten	aus der Sicht		
	Endverbraucher	Absatzmittler	Weiterverarbeiter
TN			
ÖN			
PN			

Abb. 2: Nutzenanalyse nach Absatzstufen

Nicht nur aus diesen Gründen, die zu einer Verkürzung der Lebensphasen einzelner Marktangebote führen, lassen sich Maßnahmen finden, das Risiko<sup>4</sup> sowohl für das eigene Produkt als auch für das Unternehmen zu erkennen und die daraus entdeckten Chancen früh genug zu nutzen. Hierzu können verschiedene Maßnahmen vorgesehen werden, die Berührungspunkte für den technischen Fortschritt aufzeigen, so dass sowohl Gegen- als auch Fördermaßnahmen getroffen werden können, denen man besondere Aufmerksamkeit schenken sollte. (siehe Abb. 1)

Es darf nicht übersehen werden, dass es sich bei den sicher ergänzbaren Maßnahmen um zeit- und kostenaufwändige Arbeiten handelt, die eingeleitet und systematisch aufrechterhalten werden müssen. Sie sind aber sehr wichtig wegen der Folgen eines nicht rechtzeitig in die eigene Unternehmensplanung einbezogenen technischen Fortschritts. Bei der Realisierung handelt es sich um eine **unerlässliche unternehmerische Investition**, die vor allem in KMU nicht vorangetrieben werden.

### Kunden erwarten Nutzen

So hart es auch klingt: Einem Käufer ist das Produkt als solches völlig gleichgültig. Er kauft kein bestimmtes Produkt, sondern einen Nutzen, der ihm dient. Kaufentscheidungen fallen meistens erst, wenn jemand ein Problem zu lösen hat oder einen Nutzen für sich erwartet.

Der Käufer wählt das Produkt, das aus seiner Sicht seine Probleme am besten löst mit niedriger LCC und die Nutzenerwartung erfüllt – besser und billiger. Von Bedeutung ist, dass der Marktpartner immer seine eigenen Müheaufwendungen an Zeit, Geld, Energie der Nutzenerwartung gegenüberstellt. Die Nutzererwartung muss also größer sein als die aufgewendeten Mühen.

Bei gleichem Konkurrenzverhalten heißt das im Wettbewerb, dass entweder die Nutzenerwartungen erhöht oder die Müheaufwendungen so weit verringert werden müssen, dass sie sich von der Konkurrenz abheben. Aber es ist nicht notwendig, beides zu tun oder übergroße Unterschiede anzustreben, weil das unnötige Mittelvergeudung bedeuten würde.

In der Produkt- und Verkaufspolitik sollte stets darauf geachtet werden, möglichst viele geeignete Zusatznutzen zu verleihen, wobei sich **3 Nutzenarten** ergeben:

- Technischer Nutzen (TN),
- Ökonomischer, wirtschaftlicher Nutzen (ÖN),
- Psychologischer oder persönlicher Nutzen (PN).

Bei der Beurteilung der Nutzenarten ist zu bedenken, dass man bei mehrstufigem Absatz die Nutzenarten nicht nur aus der Sicht des Endverbrauchers sehen darf, sondern auch den Absatzmittler oder Weiterverarbeiter beurteilen muss (siehe Abb. 2 + 3).

#### Autor



■ Dipl.-Volkswirt Armin Kunde

ist VDI ZWA-Partner und Betriebs- u. Finanzwirtschaftlicher Berater.



Fragen	NZ	Ja	Nein	Aktion	?	Bemerkung
Bevor ein neues Produkt eingeführt wird, wird eine Aufwands- und Ertragsplanung erstellt (gemeinsam mit allen Betroffenen), in der folgende Daten enthalten sind:						
- Absatz?						
- Umsatz?						
- Personalkosten Außendienst?						
- Provisionen und Prämien?						
- Reisekosten und Spesen d. Außendienstes?						
- Transportkosten?						
- Lagerkosten?						
- Vorstellung des Erzeugnisses/ Leistung bei interessierten Kunden incl. Repräsentationsaufwand?						
- Konferenz/Tagung mit den Außendienstern zur Produktvorstellung?						
- Training der Beteiligten und Kundenmitarbeiter?						
- Verkaufsdiskontrollen?						
- Verkaufshilfsmittel?						
- Literatur?						
- Direktausendung?						
- Verpackung?						
- Installationskosten?						
- Garantieleistungen?						
- Presseinformationen und Pressekonferenz?						
- Verkaufsförderung?						
- Werbung?						
- neue Mitarbeiter im Innendienst?						
- Investitionen für Lagerung, Kundendienst?						
Wird weiterhin ermittelt:						
- der zur Kostendeckung notwendige Mindestumsatz?						
- die Liquiditätsvorschau?						
Ist ein Zeitplan und eine genaue Übersicht über die für den Produktstart verantwortlichen Mitarbeiter erstellt?						
Sind vor der Produkteinführung die Unterlagen so gestaltet, dass der Erfolg jeder einzelnen Maßnahme und die Auswirkungen auf den Umsatz der übrigen Produkte gemessen werden können?						
Eigene Ergänzungen:						

**Legende:** NZ=nicht zutreffend, Aktion=es muß reagiert werden, Maßnahmen ergreifen, ?=Wissen ermitteln

Abb. 3: Einführung neuer Produkte<sup>3</sup>

## Fussnoten

<sup>1</sup>Kunde, Armin, und Autorenteam, Controlling in Dienstleistungs-Unternehmen anhand ausgewählter Anwendungen, Verlag für Controlling-Wissen AG, Offenburg, 2004.

<sup>2</sup>Beispielhaft sei verwiesen auf: Deutsche Mechatronics GmbH, Mechnich, Verfahren des dynamischen Schachtelns Verschnitt reduziert=12% weniger Material/ RRK Wellpappen-

fabrik GmbH&co.GK, Bottrop, Neuentwicklung Bechersteige aus Wellpappe für Molkereiprodukte=25% weniger Material + Reduktion Lagerkosten und Frachtkosten, statt 2200 Zuschnitte jetzt 6150 auf einer Palette/ MKG Metall- und Kunststoffverarbeitungsgesellschaft mbH, Lotte, durch innovative Klebverfahren auf 2 Mill. Nieten/ Jahr weniger (BMW 12.2007).

<sup>3</sup>Kunde, Armin, Berichtswesen, Controlling, Marketing, Asgard Verlag, Sankt Augustin,

1996, Seite 222 und Seite 260ff, Kapitel 3.8 Kooperation.

<sup>4</sup>Kunde, Armin, Handbuch für die Industrie, 3 DIN A4-Bände +3 Erg.Bände, hier: Band II, Frühwarn-(Early-Warning-) System, Seite 901ff.

<sup>5</sup>entnommen aus: Kunde, Armin; Handbuch für die Industrie, 3 DIN A4 Bände+3 DIN A4-Erg. Bände,Selbstverlag, hier: Band I, Seite 7ff., Checkliste für die ersten 100 Tage und auch später. ■





# Controlling von Minderheitsbeteiligungen bei Familienunternehmen

von Susanne Schneider, Düsseldorf und Daniel Pudlitzweski, Duisburg

(HI2065923)

Zuordnung CM-Themen-Tableau

02
21
37
G
F
Z

Beteiligungen an anderen Unternehmen sind nicht alleine ein Thema für große Unternehmen. Auch Mittelständler haben im Laufe ihrer Geschäftstätigkeit häufig eine Anzahl von Beteiligungen an anderen Unternehmen aufgebaut. Verschiedene Gründe liegen vor, wozu sowohl strategische Überlegungen, als auch mehr oder weniger zufällige Ereignisse, wie die Unterstützung befreundeter Unternehmer in schwierigen Situationen, zählen können. Anteile werden sowohl von dem Unternehmen, als auch den Inhabern persönlich gehalten.

Im vorliegenden Beitrag werden ausschließlich Minderheitenbeteiligungen betrachtet, woraus sich ergibt, dass eine Eingliederung in das Mutterunternehmen und Durchsetzung der eigenen Vorstellungen gegen die Widerstände der anderen Besitzer nicht möglich ist.

Eine Minderheitenbeteiligung schließt operativen Einfluss auf das Unternehmen grundsätzlich aus. Deshalb stellt sich die Frage, ob eine

Involvierung des Controllings überhaupt möglich und sinnvoll ist oder nicht Kompetenzen überschritten werden und Konflikte mit den Mehrheitseignern geschaffen werden.

## Situation erfassen, Bedeutung festlegen

Die Notwendigkeit, sich mit dem hier behandelten Thema zu beschäftigen, ist insbesondere im Mittelstand oftmals noch nicht thematisiert worden. Während bei großen Kapitalgesellschaften die Anteile an anderen Unterneh-

men korrekt erfasst und dokumentiert sind, ergeben sich bei vom Inhaber dominierten Unternehmen häufig eine schwer zu erfassende Gemengelage aus Beteiligungen, welche vom Hauptunternehmen, anderen Gesellschaften, dem Inhaber oder weiteren Familienangehörigen persönlich gehalten werden. Häufig wird die formale Anbindung mehr an steuerlichen Optimierungsmöglichkeiten als den tatsächlichen Verhältnissen ausgerichtet.

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Controlling der betroffenen Unternehmen ist sinnvoll, wenn entweder erhebliche Chancen

<b>Chancen und Risiken</b>	Hoch	Mittlere Bedeutung	Hohe Bedeutung
	Gering	Keine Bedeutung	Mittlere Bedeutung
		Gering	Hoch
<b>Ergebniseinfluss</b>			

Abb. 1: Bedeutung der Minderheitenbeteiligung



bzw. Risiken bestehen und ein entsprechender Einfluss auf das Ergebnis des Unternehmens vorliegt. Dabei ist nicht alleine die aktuelle Situation, sondern auch die mittelfristige Entwicklung zu berücksichtigen (vgl. Abb. 1).

Das Controlling wird die notwendigen Daten für den Ergebniseinfluss beschaffen und auswerten, wobei die absolute und prozentuale Höhe anzusetzen ist.

Die Chancen und Risiken einer Beteiligung können vom Controlling zusammengefasst werden; zur Ermittlung der Daten ist jedoch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen erforderlich. Grundlage wird eine rechtliche Einschätzung geben. Die oft vertretene Ansicht, dass die Risiken bei einer Kapitalge-

lungsalternativen wie bei einer unbekanntem Beteiligung in einer weit vom Stammsitz entfernten Region. Insbesondere in krisenhaften Situationen wird dann ein Engagement über den üblichen Rahmen eines finanziellen ökonomischen Vorgehens erforderlich.

Es können auch strategische Gründe vorliegen, welche das Halten von Anteilen sinnvoll machen. Diese können defensiver Absicht sein, bspw. um die Übernahme durch andere Unternehmen zu vermeiden, als auch offensiver Natur, um zu einem späteren Zeitpunkt die Mehrheit der Anteile zu erwerben. Letztlich muss sich die Unternehmensleitung eindeutig zu ihren grundsätzlichen Zielen im Rahmen der Beteiligung äußern. Wenn in der Vergangenheit oft keine eindeutige Linie vertreten wurde, mögen

**eigenen Vorstellungen und die Ausrichtung der Beteiligung** zu beurteilen. Vor allem im Mittelstand werden hier nicht alleine rationale Argumente vorhanden sein. Herrscht zwischen den Entscheiden ein Klima des Misstrauens, werden die involvierten Unternehmensbereiche nicht vertrauensvoll zusammenarbeiten können.

Bei einer Beteiligung ist die Bestimmung der Ziele bzgl. des Controllings selten der kritische Punkt, vielmehr wird die Durchsetzung häufig problematisch sein, müssen doch die anderen Anteilseigner von den Zielen überzeugt werden und der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen zustimmen. Die Umsetzungsmöglichkeiten werden sich entsprechend unterscheiden, wie in **Abbildung 2** dargestellt.

<b>Umsetzungsmöglichkeiten der eigenen Vorstellungen</b>	Hoch	Ziele definieren und kontrollieren	Ziele operationalisieren und durchsetzen
	Gering	Risiken begrenzen	Entwicklungen anstoßen, Alternativen prüfen
		Passiv / defensiv	Aktiv / offensiv
<b>Ausrichtung der Beteiligung</b>			

Abb. 2: Zielfestlegung unter Berücksichtigung der Möglichkeiten

Die **Ausrichtung bzw. Bedeutung einer Beteiligung** baut auf der aktuellen Situation auf, führt diese jedoch in die Zukunft fort. Hier wird das Controlling die Unternehmensleitung unterstützen, kann aber die Entscheidung nur begleiten, nicht selber treffen. Die Ausrichtung wird sich sowohl an der angestrebten Entwicklung des Unternehmens, als auch der Höhe der Beteiligung ausrichten. Insbesondere bei persönlichen Anteilseignern ist auch die private Situation zu berücksichtigen, falls finanzielle Mittel in absehbarer Zeit benötigt oder zur freien Verfügung stehen werden. Bei Kapitalgesellschaften ist der Mittelbedarf des Hauptunternehmens anzusetzen. Hier wird Kapital benötigt, kann ein Verkauf der Anteile eine Alternative zur Aufnahme von Krediten oder der Einlage frischen Kapitals darstellen.

sellschaft auf das eingesetzte Kapital beschränkt sind, gilt es dabei zu revidieren, da bspw. **die Mitgliedschaft in Aufsichtsgremien zunehmende Verpflichtungen beinhaltet, welche auch persönliche Haftung tangieren** kann. Weiterhin sind mögliche Patronat- oder Bürgschaftserklärungen zu berücksichtigen. Da diese oftmals persönlich von der Inhaberseite abgegeben wurden, sind diese im Unternehmen nicht immer bekannt, sind aber als wesentliche Punkte unbedingt zu berücksichtigen. Weiterhin sind Liefer- und Leistungsbeziehungen anzusetzen, insbesondere wenn einzelne, kritische Leistungen bezogen werden. Hier wird auch gemeinsam genutzte Infrastruktur zu berücksichtigen sein.

Gründe vorliegen, welche teilweise auch persönliche Sachverhalte berühren; ist aber nunmehr die Bereitschaft zur konsequenten Umsetzung der Ergebnisse nicht gegeben, sollte auf das gesamte Projekt verzichtet werden.

Auf Basis der hier getroffenen Einteilung gilt es den weiteren Einsatz, insbesondere **die einzusetzenden Ressourcen des Controllings festzulegen**. Hier hat das Controlling eine gewisse Vorbildfunktion wahrzunehmen. Wer selber von anderen wirtschaftliches Verhalten fordert, muss diesem Anspruch ebenfalls gerecht werden.

Die **Umsetzungsmöglichkeiten orientieren sich primär an der Höhe der Beteiligung** und den damit verbundenen rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten, wobei auf Basis einer Minderheitsbeteiligung tendenziell der Überzeugung der weiteren Anteilseigner eine höhere Bedeutung zukommt. Weiterhin sind mögliche vertragliche Klauseln zu berücksichtigen, welche Sonderregelungen festhalten. Neben diesen „harten“ Fakten wird auch die Zusammenarbeit der Anteilseigner untereinander einen wichtigen Punkt darstellen. Hier sind zwischen einem vertrauensvollen Miteinander und einer totalen Blockade alle Facetten möglich.

**Ziele der Beteiligung (neu) definieren**

Die Bedeutung alleine reicht für die Rechtfertigung einer arbeits- und zeitintensiven Auseinandersetzung nicht aus. Vielmehr gilt es im Vorfeld die **Umsetzungsmöglichkeiten der**

Als weiterer Punkt ist die Wirkung auf Mitarbeiter, Kunden- und Lieferanten auf mögliche Probleme anzusetzen. **Treten Unternehmen unter gleichem oder ähnlichem Namen am Markt auf** und ist die enge Beziehung bekannt, bestehen sicherlich nicht die gleichen Hand-



### Umsetzungsmöglichkeiten gering, Ausrichtung der Beteiligung defensiv

Unter dieser Konstellation wird der **Schwerpunkt auf der Risikobegrenzung** liegen. Entsprechend werden sich die Aufgaben nicht auf Controlling beschränken, sondern rechtliche Sachverhalte zumindest gleichrangig berücksichtigt. Falls das gesellschaftsrechtliche Konstrukt einer Personengesellschaft mit persönlicher Haftung vorhanden ist, sollte die Umstellung auf eine Kapitalgesellschaft dringend erwogen werden, ist dies nicht möglich, ist dem Inhaber ein Ausstieg anzuraten. Auch bei einer Kapitalgesellschaft können sich Risiken ergeben, insbesondere falls gewisse Aufgaben bspw. in den Aufsichtsgremien übernommen wurden und bei ungewollten Entwicklungen der Vorwurf der Untreue nicht auszuschließen ist. Hier sind Aufgaben zu reduzieren bzw. der **Abchluss einer Director & Office Versicherung** für die betroffene Person zu erwägen. Weiterhin gilt es mögliche Patronaterklärung zu untersuchen. In jedem Fall sollte ein Risikomanagementsystem verbunden mit der Entwicklung und regelmäßige Beobachtung von Frühwarnindikatoren durchgesetzt werden. Das Controlling wird die Geschäftsführung hier nur teilweise beraten können, zumindest aber auf weiteren Klärungsbedarf hinweisen.

### Umsetzungsmöglichkeiten hoch, Ausrichtung der Beteiligung defensiv

Besteht diese Situation, ist zwar ein erheblicher Einfluss möglich, es stellt sich jedoch **die Frage ob der dafür benötigte Ressourceneinsatz nicht besser im Hauptunternehmen einzusetzen ist**. Entsprechend sollte die operative Einflussnahme zurückgestellt werden. Hier wird die Definition und Kontrolle der Ziele im Mittelpunkt der Aufgaben stehen. Das Controlling wird die Unternehmensleitung bei der Quantifizierung dieser Ziele unterstützen und regelmäßige Soll – Ist Vergleiche durchführen. Grundlage wird die Bereitstellung entsprechender Informationen sein. Dafür sind gewisse Mindestvoraussetzungen des Berichtswesens erforderlich. Sind diese nicht vorhanden, gilt es einen Aufbau durchzusetzen. Weiterhin ist auch die Plausibilität der Daten zu prüfen. Wird der Jahresabschluss als Grundlage dieser Daten nicht von

einem Wirtschaftsprüfer testiert, sind kompensierende Kontrollen zu installieren. Grundsätzlich ist die Prüfung des Jahresabschlusses durchzusetzen, verbunden mit der Mitsprache bei der Auswahl des Prüfers.

### Umsetzungsmöglichkeiten gering, Ausrichtung der Beteiligung aktiv

Hier liegt die anspruchvollste Situation vor. Zwischen Wollen und Können bestehen oftmals erhebliche Unterschiede. Der Minderheitsanteilseigner sollte, nachdem die eigenen Ziele festgelegt sind, in einem ersten Schritt kritisch prüfen inwieweit diese mit denen der anderen Anteilseigner konform gehen. Ergeben sich hier Widersprüche, ist eine Durchsetzung der eige-

me von best practice Verfahren führen, wobei sich der Austausch nicht alleine in Richtung des Tochterunternehmens konzentriert, sondern nützliche Anregungen für die eigene Tätigkeit aufgegriffen werden können.

### Umsetzungsmöglichkeiten hoch, Ausrichtung der Beteiligung aktiv

Unter diesen Voraussetzungen gilt es schlicht die eigenen Ziele zu operationalisieren und durchsetzen. Das Controlling kann sich hier den zur Verfügung stehenden Instrumenten bedienen und die Implementierung bei der Beteiligungsgesellschaft begleiten. Dennoch gilt es sorgfältig die Grenzen zu einem konsolidierten Tochterunternehmen zu beachten, um sowohl

#### Autoren



■ Dipl. BW Susanne Schneider

ist im Controlling eines Maschinenbauunternehmens in Düsseldorf tätig.

■ Daniel Pudliszewski

ist Bürokaufmann und im Gesundheitswesen in Duisburg tätig.

E-Mail: agund@live.de



nen Position schlicht unwahrscheinlich. Sich mittels Tricks und Täuschungen eigene Vorteile zu verschaffen mag kurzfristig aufgehen, wird aber auf Dauer nur zu einer Verschlechterung der Zusammenarbeit und Reduktion der eigenen Möglichkeiten führen. **Ist keine gemeinsame Linie absehbar, sollte eine Trennung geprüft und die Gründung einer eigenen Gesellschaft erwogen werden.** Unter Umständen kann auch eine Aufteilung der Ressourcen unter den Anteilseignern eine Möglichkeit darstellen. Bestehen gemeinsame Ziele, gilt es im partnerschaftlichen Miteinander Entwicklungen anzustoßen und die Umsetzung zu begleiten. Hier kann ein intensiver Austausch auf der Arbeitsebene des Controllings zur Übernah-

die Kollegen des Controllings als auch die anderen Anteilseigner nicht zu verprellen. Der damit verbundene höhere Koordinationsbedarf wird sich an anderer Stelle wieder einsparen lassen, insbesondere wenn Entscheidungen anliegen, welche der Zustimmung aller Anteilseigner bedürfen. Wie unter diesen Voraussetzungen vorgegangen werden kann, wird im weiteren Beitrag erläutert.

### Entwicklungsstand des Controllings

Stand im ersten Teil des Beitrages die Effizienz (die richtigen Dinge tun) im Mittelpunkt, tritt



Formalisierung des Controllings	Hoch	Anregung einer Neu- ausrichtung	Optimierungen ansto- ßen
	Gering	Grundsätzlichen Auf- bau unterstützen	Organisatorische Ver- besserungen initiieren
		Gering	Hoch
<b>Entwicklungsstand des Controllings</b>			

Abb. 3: Zielentwicklung für das Controlling

nun die Effektivität (die Dinge richtig tun) in den Blickpunkt.

Unternehmen sind auch ohne formales Controlling erfolgreich. **Allerdings wird mit zunehmender Dynamik der Unternehmens- und Umweltentwicklung die Bedeutung des Controllings weiter zunehmen.** Die Chance, ohne ein funktionierendes Controlling auf Dauer erfolgreich zu sein, nimmt ab. Dennoch ist ein formelles Controlling bei mittelständischen Unternehmen nicht vorauszusetzen. Ein wesentlicher Grund kann darin liegen, dass es bisher schlicht nicht erforderlich war, bzw. vom dominierenden Mehrheitseigner wahrgenommen wurde. Ist ein Unternehmen in einem sehr begrenzten, wenig dynamischen Umfeld tätig, liegen entsprechende Voraussetzung oftmals vor. Besitzt ein Unternehmen bspw. ausschließlich langfristig verpachtete Grundstücke, werden sich wenig Gründe für den Aufbau eines hochentwickelten Controllingsystems ergeben.

Teilweise verfügen Unternehmen auch über ein Controlling, benennen dieses jedoch nicht so. Die Aufgaben können im Rechnungswesen angesiedelt sein, vom Unternehmensführer persönlich oder von einem Assistenten wahrgenommen werden. Ebenfalls kann sich die Situation ergeben, dass ein Controlling zwar formal existiert, sich in seinen Aufgaben jedoch ausschließlich auf das klassische Rechnungswesen

beschränkt. Die Formalisierung des Controllings lässt sich mittels eines Organigramms relativ leicht feststellen. Konkrete Stellenbeschreibungen werden dann Hinweise geben, ob die als Controller beschriebenen Mitarbeiter auch tatsächlich Aufgaben des Controllings wahrnehmen.

Entsprechend gilt es bei der Ermittlung des aktuellen Standes nicht bei Begrifflichkeiten anzusetzen, sondern die **Beantwortung konkreter Fragen als Beurteilungsmaßstab** zu verwenden. Dabei wird es in den wenigsten Fällen möglich und hilfreich sein, als Controllingverantwortliche sich direkt mit möglichen Ansprechpartnern auf der Arbeitsebene in Verbindung zu setzen. Vielmehr sollten Fragen entwickelt werden, deren Beantwortung Hinweise auf den Entwicklungsstand des Controllings geben können. In einem ersten Schritt können mögliche Protokolle der Sitzungen der Aufsichtsgremien analysiert werden. Darauf aufbauend sollten die formalen Anteilseigner direkte Fragen stellen. Hier werden nicht vollständige Kataloge angesprochen, sondern einzelne Fragen angeführt, wobei sich eine Entwicklung von operativen zu strategischen Fragen anbietet.

Ziel der Fragen ist keine vollständige Aufstellung über den Entwicklungsstand, sondern die Auseinandersetzung mit entsprechenden Fragestellungen seitens der Mehrheitseigner. **Bei der Be-**

urteilung der Fragen wird nicht alleine die Qualität, sondern auch die **Schnelligkeit zu berücksichtigen sein.** Ebenso ist darauf hinzuweisen, dass keine gesonderten, speziellen Aufstellungen notwendig sind, sondern auch eine Beantwortung derart reicht, dass es ohne zusätzlichen Aufwand nicht möglich sei, die Fragen zu beantworten. Ziel der Fragen ist nicht die vollständige Analyse der Qualität des Controllings, sondern die Befähigung zur Einteilung in das in **Abbildung 3** dargestellte Schema. Entsprechend können die Fragen durchaus variieren.

**Operative Fragen:**

- Können Umsätze und Ergebnisse auf einzelne Standorte und Produkte aufgeteilt werden?
- Werden nur Gesamtkosten ermittelt oder auch Deckungsbeiträge, nach verschiedenen Stufen geschlüsselt?
- Gibt es erfolgsabhängige Entgeltbestandteile? Auf welcher Basis erfolgt die Ermittlung?
- Welche Verfahren werden zur Jahresplanung eingesetzt? Erfolgt eine Budgetierung? Werden Abweichungen festgestellt, Maßnahmen ergriffen und die Umsetzung kontrolliert?
- Werden Projekte abgewickelt? Kann der Erfolg der einzelnen Projekte festgestellt werden?

**Strategische Fragen:**

- Was ist die zentrale Erfolgsgröße? Werden bei der Bestimmung der Kapitaleinsatz und die Mindestverzinsung berücksichtigt?
- Wird die mittel- und langfristige Planung in monetären Gütern ausgedrückt? Ist eine Cash Flow Planung vorhanden? Wird ermittelt wie Kapitalüberschüsse verwandt bzw. benötigte Mittel beschafft werden?
- Erfolgt ein Vergleich mit der Konkurrenz? Werden daraus Ziele abgeleitet?

Auf Basis der Ermittlung der dargestellten Faktoren lässt sich nunmehr möglicher Handlungsbedarf ableiten.

**Formalisierung gering, Entwicklungsstand gering:**

Dieser Stand entspricht nur in wenigen Sonderfällen der angestrebten Situation. Entsprechend gilt es ein Controlling aufzubauen. Selbst wenn das Unternehmen in den letzten Jahren erfolgreich war, ist das Risiko zu hoch, dass ohne ent-

Unternehmen	Geschäftszweck	Anteile	Bedeutung
Müller GmbH	Getränkefachgroßhandel	30 %	200 %
Riesenhuber GmbH	Getränkefachgroßhandel	20 %	80 %
Raddatz GmbH	Etikettenhersteller	10 %	300 %
Klein KG	Mineralbrunnen	40 %	150 %
Gruber & Söhne	Getränkeshändler	33 %	10 %
Palermo	Pizzeria	50 %	3 %
Zum Hirschen	Gaststätte	25 %	5 %

Abb. 4: Beteiligungen der Gruber GmbH



sprechende Instrumente der zukünftige Erfolg nicht zu gewährleisten ist. Auf mögliche kritische Entwicklungen wird unter diesen Voraussetzungen meistens erst viel zu spät reagiert. Wird dann eine Krise mit erheblichem finanziellen Aufwand bewältigt, schließt sich meistens die Einführung des Controllings an. Auf diese Erfahrung sollten jedoch alle Beteiligten verzichten.

**Formalisierung hoch, Entwicklungsstand gering:**

Auch wenn das Organigramm die erforderlichen Stellen ausweist, ist damit noch nicht gewährleistet, dass tatsächlich ein Controlling erfolgt. Nur die Umbenennung des Rechnungswesens in Controlling reicht nicht aus, um die entsprechenden Ansprüche zu erfüllen. Entsprechend gilt es hier eine Neuausrichtung anzuregen. Dabei ist zu gewährleisten, dass die bisher unter dem Begriff Controlling wahrgenommenen Aufgaben entsprechend benannt werden und das sog. Controlling auch die erforderlichen Kapazitäten zur Wahrnehmung der eigentlichen Aufgaben erhält.

**Formalisierung gering, Entwicklungsstand hoch:**

Unternehmen können über ein gut entwickeltes Controlling verfügen, ohne diese entsprechend zu benennen. Der Begriff des Controllings ist in vielen Ländern durchaus gebräuchlich. Ebenso sträuben sich einzelne Mittelständler immer noch den Begriff „Controlling“ zu verwenden. Unter diesen Voraussetzungen sind die erforderlichen Veränderungen meistens nur organisatorischer Natur. Die korrekte Bezeichnung des Controllings fördert einerseits die Umsetzung der grundsätzlichen Konzeption, vermeidet andererseits auch einen Ressourcenentzug, ohne dass Außenstehende etwas bemerken würden.

**Formalisierung hoch, Entwicklungsstand hoch:**

Unter diesen idealtypischen Voraussetzungen besteht wenig Veränderungsbedarf. Verbesserungen können sich durch den Austausch mit dem Controlling des eigenen Unternehmens ergeben, durchaus für beide Seiten. Ob der Kontakt über ein formales Benchmarking oder informelle Gedankenaustausche erfolgt, ist dabei situationsabhängig.

**Fallstudie**

Die Gruber GmbH, ein mittelständischer Getränkefachgroßhändler, ist seit drei Generationen in Familienbesitz. Aktuell sind zwei Familienstämme mit jeweils 50 % beteiligt. Ein Geschäftsführer ist für den Vertrieb, der andere für das Rechnungswesen verantwortlich. Für das Projekt wurde vereinbart, dass alle Unternehmensbeteiligungen erfasst werden, unabhängig davon, ob diese formal von einzelnen Familienmitgliedern oder der GmbH gehalten werden.

Um die Bedeutung der Beteiligung zu erfassen wurden Umsatz und Ergebnis der letzten 5 Jahre zu jeweils 50 % gewichtet und zu den Daten des eigenen Unternehmens in Beziehung gesetzt.

Dabei ergab sich, dass die Beteiligung an Gruber & Söhne **aus historischen Gründen** nicht zur Disposition stehen würde, handelt es sich doch um ein Unternehmen, welches von einem engen Verwandten geführt wird. Aufgrund der wenig befriedigenden Ertragslage wäre dieser kaum in der Lage die Anteile der Gruber GmbH zu erwerben; ein Weiterverkauf an fremde Dritte würde jedoch als unfreundlicher Akt angesehen und würde die, privat sehr enge, Beziehung in Frage stellen.

Die Beteiligung an der Pizzeria Palermo wurde zwar formal von der Gruber GmbH gehalten, tatsächlich handelt es sich jedoch um einen privaten Freundesdienst des kaufmännischen Geschäftsführers. Dieser musste einräumen, dass sich eine Verbindung zum Geschäftszweck eines Getränkefachgroßhändlers kaum erken-

<b>Chancen und Risiken</b>	Hoch	Riesenhuber	Müller, Raddatz
	Gering	Palermo, Zum Hirschen, Gruber & Söhne	Klein
		Gering	Hoch
<b>Ergebniseinfluss</b>			

**Abb. 5: Bedeutung der Beteiligungen**

**Schwankung und Risiken ergaben sich primär aus der Größe der Beteiligung.** Da bei allen Beteiligungen eine unbeschränkte Haftung der Gruber GmbH bzw. eine persönliche Haftung der Gesellschafter ausgeschlossen werden konnte, bestanden keine besonderen Risiken. Weiterhin war die Korrelation zum eigenen Ergebnis einzubeziehen. Damit bestanden beim Getränkefachgroßhandel als auch beim Mineralbrunnen und beim Etikettenhersteller erhöhte Chancen als auch Risiken.

In einem nächsten Schritt war zu klären, **inwieweit alleine betriebswirtschaftliche Kriterien zur Entscheidungsfindung herangezogen werden oder auch andere Gründe anzusetzen sind.** Aufgabe des Controllings bei diesem, oft sehr emotionalen Thema, ist es nicht, die Inhaber von einer rein rationalen Vorgehensweise zu überzeugen, vielmehr gilt es frühzeitig andere Entscheidungskriterien zu kennen und zu berücksichtigen, um möglicherweise für alle Beteiligten frustrierende Tätigkeiten zu vermeiden.

nen lies. Er übernahm die Beteiligung privat, womit eine weitere Beschäftigung mit dieser Beteiligung entfällt.

Wie erwähnt ergaben sich die Umsetzungsmöglichkeiten nicht allein aus den prozentualen Anteilen, sondern auch aus der Geschäftsbeziehung mit den anderen Anteilseignern, wobei sicherlich auch persönliche Aspekte einen Einfluss haben (vgl. Abb. 6).

Für die einzelnen Beteiligungen wurden nach Diskussion mit der Geschäftsführung die folgenden Vorgehensweisen entwickelt:

**Riesenhuber:** Eine Erhöhung der Beteiligung erschien aufgrund des Unternehmenserfolges und des damit verbundenen hohen Unternehmenswertes kaum möglich. Da aber aufgrund der regionalen Entfernung **keine Konkurrenz-situation** bestand, wurde mit dem Controlling ein regelmäßiger Austausch vereinbart und mittlerweile eingeführt. Um unverbindliches Plaudern zu vermeiden, werden auf Basis einer



Umsetzungsmöglichkeiten der eigenen Vorstellungen	Hoch	Zum Hirschen (Gaststätte), Gruber (Getränkeshändler)	Riesenhuber (GFGH)
	Gering	Raddatz (Etiketten), Klein (Mineralbrunnen)	Müller (GFGH)
		Passiv / defensiv	Aktiv / offensiv
<b>Ausrichtung der Beteiligung</b>			

**Abb. 6: Umsetzungsmöglichkeiten und Beteiligungsausrichtung**

mittelfristigen Agenda alle relevanten Punkte angesprochen und nach einer gemeinsamen Analyse eine „best practice“ Lösung entwickelt. Weiterhin ist ein zeitlich befristeter Austausch von Mitarbeitern des Controllings vorgesehen.

**Müller:** Aufgrund persönlicher Probleme zwischen den Inhabern bestand keine Zusammenarbeit. Direkte Kontakte zum Controlling konnten unter diesen Voraussetzungen nicht aufgebaut werden. Die Beteiligung wird zukünftig aber kritisch und regelmäßig beobachtet, die gesetzlichen Möglichkeiten über Informationsanforderungen werden vollständig ausgenutzt. Das Controlling der Gruber GmbH wird eine regelmäßige Analyse der Daten des externen Rechnungswesens durchführen und der Unternehmensleitung zur Verfügung stellen. Gemeinsam werden Fragen und Anforderungen an den Mehrheitseigner entwickelt und im Rahmen der Sitzungen des Aufsichtsrates vorgelegt. Die aus der 30 %igen Beteiligung bestehenden Rechte werden zukünftig konsequent wahrgenommen.

**Zum Hirschen:** Die Beteiligung ist hochprofitabel, wenn auch auf niedrigem Niveau. Veränderungen an der Beteiligung sind nicht geplant, auch wenn der Hauptanteilseigner gerne die Anteile der Gruber GmbH erwerben würde. Die Einrichtung eines formalen Controllings ist nicht vorgesehen und aufgrund der Unternehmensgröße auch kaum sinnvoll. Unterstützung konnte bei der Einführung eines Projektcontrollings geleistet werden. Dies kommt bei Sonderaktionen und speziellen Ereignissen zum Tragen. Weiterhin wurden Schwellenwerte identifiziert, ab deren Erreichen eine tagesweise Schließung der Gaststätte und die exklusive Nutzung durch einzelne Kunden profitabel ist. Die Durchführung wird durch den externen Buchhalter erfolgen, welcher auf Basis seiner Daten zumindest ein Mindest-

controlling anbieten kann und will. Bisher war dieser beim Mehrheitseigner allerdings auf Widerstand gestoßen, vertraute dieser doch mehr seiner Erfahrung. Hier konnte das Controlling der Gruber GmbH auf Basis der Einzeluntersuchungen eine gewisse Bewusstseinsveränderung herbeiführen.

**Gruber & Söhne:** Getränkehändler sind typischerweise Kunden der Gruber GmbH. Daraus ergibt sich, dass die eigene Perspektive auch Gruber & Söhne weiterhelfen kann. Eine Unterstützung würde von den direkten Konkurrenten allerdings zu recht kritisch gesehen. Diese Konkurrenten sind jedoch Kunden der Gruber GmbH. Eine Verärgerung würde unmittelbare Auswirkungen auf das eigene Geschäft haben. Deshalb wurden nur vertrauliche Kontakte vereinbart, welche zwar die Initiierung von Verbesserungsmaßnahmen beinhalten, nicht jedoch die Begleitung der Umsetzung. Die Controller treffen sich nunmehr regelmäßig aber informell. Dabei kann die Gruber GmbH nicht bei der stärkeren Formalisierung des unterentwickelten Controllings helfen, allerdings wurde die Geschäftsleitung davon überzeugt, hier größere Anstrengungen vorzunehmen. Der kaufmännische Geschäftsführer der Gruber GmbH wird im Beirat von Gruber & Söhne die Durchführung begleiten.

**Raddatz:** Eine kritische Prüfung der Beteiligung wurde seitens der Geschäftsführung erwogen, da die Ausrichtung der Gesellschafter weiter auf den Getränkeshandelsmarkt erfolgt. Da Raddatz allerdings ein erfolgreiches Unternehmen in der Branche ist, werden sich zwar nicht unmittelbar mit der Geschäftstätigkeit verbundene Anregungen gewinnen lassen, für das Controlling können sich jedoch dennoch interessierte Anregungen ergeben. Da kein Wettbewerb besteht, liegen gute Voraussetzungen für eine offene Zusammenarbeit vor. Das

Controlling der Raddatz GmbH ist schon aufgrund der Unternehmensgröße besser aufgestellt, als das der Gruber GmbH. Interessant aus eigener Sicht ist insbesondere der Einsatz bestimmter Instrumente und DV Systeme, um auf dieser Basis fundierter entscheiden zu können, ob sich auch ein Einsatz bei der Gruber GmbH anbietet.

**Klein:** Ein Mineralbrunnen ist Lieferant des Getränkeshandels, gleichzeitig aber Konkurrent der anderen Anbieter. Eine Unabhängigkeit gegenüber den anderen Anbietern kann nur schwer vermittelt werden. Schon deshalb wurde ein Verkauf erwogen. Das Unternehmen wird allerdings sehr patriarchalisch vom Mehrheitseigner geführt. Dieser zeigt weiterhin Widerstand gegen die Einführung eines formalisierten Controllings, allerdings stimmt er zu, dass das Controlling der Gruber GmbH nach einer Analyse des Unternehmens konkrete Vorschläge erarbeiten kann. Wenn auch die eigenen Vorteile nur mit 40 %, entsprechend den Anteilen, bewertet werden können, erscheinen die Vorteile der grundsätzlichen Einsetzung eines Controllings höher als das System der Gruber GmbH weiter zu verbessern. Mit der möglichen Verbesserung der Geschäftszahlen kann und wird der Verkauf der Anteile erneut thematisiert werden.

### Fazit

In der Praxis haben sich die idealtypischen Pläne sicherlich nicht unverändert durchsetzen lassen, allerdings haben sich entsprechende Möglichkeiten der Zusammenarbeit ergeben, von welcher beide Seiten profitieren. Eine exakte Quantifizierung von Kosten und Nutzen des Projektes ist nicht möglich. Hier wird ein klares Zeitbudget eine Vernachlässigung der Aufgaben im eigenen Unternehmen zuverlässig vermeiden.

Eine klare Trennung zu grundsätzlichen Ausrichtung der Beteiligungspolitik des Unternehmens lässt sich schwer ziehen, allerdings wurde es von der Geschäftsführung als durchaus positiv erachtet, vom Controlling mit entsprechenden Fragen konfrontiert zu werden. ■





## Der Stellenmarkt für alle, die Kennzahlen präziser brauchen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 34. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

**Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 9. März 2009**

Anzeigenschluss 14. Januar 2009

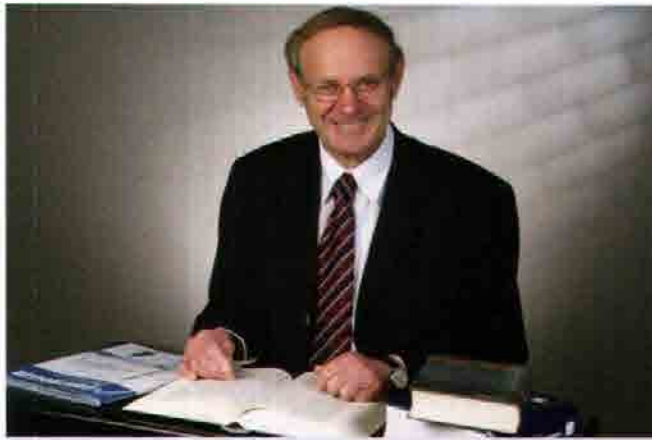
Druckunterlagen 21. Januar 2009

**IHRE ANZEIGENHOTLINE**  
09 31 / 27 91 541

Wir beraten Sie gerne.

**CONTROLLER**  
Magazin





Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich freue mich, Sie zu Beginn des Jahres 2009 mit den Seiten des Literaturforums herzlich begrüßen zu dürfen. Das Literaturforum verfolgt eine dreifache Aufgabe:

- **Zielbewusste Auswahl und Kommentierung von Fachliteratur** für Bildung, Weiterbildung und permanente Aktualisierung des Wissens („Updaten“).
- **Unterstützung von Know-how-Transfer und Innovation** durch sorgsame und zweckgerichtete Themenwahl.
- **Berücksichtigung nicht nur fachlicher Aspekte, sondern auch persönlichen Service** für den Leser „in eigener Sache“.

Die Auswahl der Themen und Bücher orientiert sich am vierdimensionalen Kompetenzmodell des Int. Controller Vereins e. V. (ICV): Fachkompetenz, Methodenkompetenz, persönliche und soziale Kompetenz sowie Geschäftskompetenz (vgl. ICV – Statement „Controller – Anforderungen, Selbstverständnis und Chancen“). Anstelle des ganzjährigen Schlusskapitels „Zu guter Letzt“ finden Sie nun „Tipps vom Bücherwurm“ zum erfolgreichen Umgang mit Fachliteratur, mit dem Ziel, den Lesernutzen weiter zu steigern. Heute: Fünf Möglichkeiten, ein Fachbuch zu lesen.

Ihr Alfred Biel

### Themen dieser Ausgabe

- Compliance
- Neues zum Controlling
- Online Produkte u. Print-/Online Produkte
- Rechnungslegung
- Internationalisierung und Globalisierung
- Internet, insb. Web. 2.0
- Persönliche Kompetenzen
- Der „ganze“ Controller
- „Tipps vom Bücherwurm“

### Medienrechtliche und redaktionelle Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Angaben, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Daten kann keine Gewähr übernommen werden. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Der Einfachheit und Lesbarkeit halber wird die männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind immer sowohl männliche als auch weibliche Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV) am Ethik – Kodex für Fachjournalisten im DFJV.

### Literarische Schlagzeilen

Obwohl sie der traditionellen Unterscheidung von fixen und variablen Kosten überlegen ist, musste die Diskussion der von Deyhle entwickelten Unterscheidung von Managementkosten und Produktkosten leider gestrichen werden, weil sie in der einschlägigen Prüfungsordnung nicht vorgesehen ist (gemeint ist der Rahmenstoffplan DIHK bzw. die Rechtsvorschriften für die Fortbildungsprüfung zum „Controller IHK“, Anm. d. Verfasser) – Aus: Vorwort: Kircherer, Hans-Peter: Kostenrechnung und Kostenmanagement, 3. Auflage.

Also ist das Erklärungskönnen des Controllers stets aufs Neue hoch gefragt (...). – Aus: Lüdenbach, Norbert / Radinger, Gerhard: Controlling unter IFRS, Deyhle im Vorwort.

(...) dass das Controlling immer weiter von herkömmlichen Buchhandlungs- und Rechnungswesenthemen abrückt. (...) Demgegenüber nehmen Aufgabenfelder wie Mitgestaltung der Unternehmensziele und Unternehmenspolitik, Unterstützung und Umsetzung der Führungsentscheidungen (...) immer breiteren Raum ein. – Aus: Graumann, Matthias: Controlling, S. 13.

Es wäre für die Geschäftsleitung eine Illusion zu glauben, Compliance vollziehe sich im Unternehmen stets von selbst. (...) es ist vielmehr ein proaktives Vorgehen der Geschäftsleitung erforderlich (...). – Aus: Wecker, Gregor / van Laak, Hendrik (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis, S. 29.

Erst ganz allmählich hat sich durchgesetzt, dass hinter diesem Schlagwort Compliance auch die Aufforderung steht, Gesetzesverstöße von Unternehmensangehörigen schon im Vorfeld durch geeignete und zumutbare Schutzvorkehrungen zu unterbinden, und das dies zur Überwachungs-sorgfalt der Leitungsorgane zählt. – Aus: Umnuß, Karsten (Hrsg.): Corporate Compliance Checklisten, S. VII.

Das Controlling hat i.d.R. den Planungsprozess begleitet und die Plausibilität hinterfragt. Dies bedeutet, dass das Controlling über ausreichendes Know-how verfügt, um die Risikoeinschätzung und die Risikosteuerung zu beurteilen. – Aus: Küting/Weber (Hrsg.): Handbuch der Rechnungslegung, Online-Zugriff.



Entgegen dem impliziten Grundton einer Vielzahl an Publikationen zur Umsetzung neuer Controllingkonzepte spielen dabei bei weitem nicht allein Fragen der systemtechnischen Ausgestaltung eine Rolle, sondern ganz besonders auch die Veränderung im Denken und Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter. – Aus: Weber, Jürgen / Linder, Stefan: Neugestaltung der Budgetierung mit Better and Beyond Budgeting?, S. 73.

Auch werden die dort vorhandenen Standortvorteile nicht zuletzt um den Preis mangelnder Arbeitnehmerrechte, nicht oder kaum vorhandener Arbeitsschutzregelungen (...) erkaufte. – Aus: Meyers Atlas Globalisierung, S. 144.

(...) „Märkte sind Gespräche“, und lernen Sie zunächst das Zuhören in diesem besonderen Umfeld. – Aus: Lamprecht, Stephan: Unternehmenserfolg 2.0, S. 161.

Arbeit hat zwei Funktionen; Sie gibt Identität und sie sichert den Lebensunterhalt. – Aus: Ederer/ Schuller/ Wilms: Geschäftsplan Deutschland; S. 191.

Im Wesentlichen werden Sie feststellen, dass Sie bei jedem Job und bei jedem Chef immer wieder auf dieselben Grundprobleme treffen – universelle Grundprobleme, die das Arbeitsleben immer und überall mit sich bringt. – Aus: Kitz / Tusch: Das Frustjobkillerbuch, S. 35

Ökonomen kennen bekanntlich den Preis von jedem aber den Wert von nichts. – Aus: Bazil/ Wöller (Hrsg.): Rede als Führungsinstrument, S. 226.

Eine institutionalisierte Rationalitätssicherung würde zudem (...) ein Metamanagement bedeuten (Konsistenzdefizit). Für die instrumentelle Komponente ist zudem unklar, welche betriebswirtschaftlichen Instrumente als Rationalitätssicherungsinstrumente zu bezeichnen sind (Präzisionsdefizit). – Aus: Corsten/Gössinger: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, S. 150

Eine von vielen Erkenntnissen (...) ist es, dass es mit der Einführung der Technologien nicht getan ist. Die einzelnen Anspruchsgruppen müssen abgeholt werden und die Strategie, der der Einsatz der Lösung folgt, muss mit der der Strategie des Unternehmens und der Unternehmenskultur übereinstimmen und von allen gelebt werden. – Aus: Back/Gronau/Tochtermann: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, S. 163

## Besprechungen

### In der Diskussion: Compliance

Wecker, Gregor / van Laak, Hendrik (Hrsg.)

#### Compliance in der Unternehmerpraxis

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 213 Seiten, € 39,90

##### Autoren und Thematik

Die Herausgeber und Autoren sind den Angaben zufolge langjährig erfahrene Praktiker einer renommierten und international tätigen Rechtsan-

waltsgesellschaft. Die Autoren vermitteln Compliance als ein Gesamtkonzept organisatorischer Maßnahmen, mit denen die Rechtmäßigkeit der unternehmerischen Aktivitäten gewährleistet werden soll. Die Neuerscheinung thematisiert die Grundlagen ebenso wie die Organisation und Umsetzung von Compliance.

##### Aufbau und Inhalt

Compliance in der Unternehmenspraxis – Pflichten der Geschäftsleitung & Aufbau einer Compliance Organisation – Produkthaftung – M & A-Transaktionen – Außenwirtschaft – Auslandsrisiken erkennen und steuern – IT-Compliance – Datenschutzrechtliche Compliance im Unternehmen – IP-Compliance – Kartellrechts-Compliance – Compliance in arbeitsrechtlicher Praxis

##### Nutzen und Profil

Diese Neuerscheinung bietet eine fundierte Einführung in die Problematik und Bedeutung von Compliance. Die Autoren arbeiten verschiedene Schwerpunktbereiche, die sich in der Praxis als besonders „compliance-relevant“ erwiesen haben, überblicksartig heraus. Dazu werden einerseits relevante Pflichten hervorgehoben und verdeutlicht, andererseits organisatorische Umsetzungsansätze skizziert. Die Fragen und Aufgaben sowie die sich ergebenden Schwierigkeiten werden angemessen dargestellt. Die strukturierte, übersichtliche und kompakte Darstellungs- und Vermittlungsweise kommt insbesondere Praktikern entgegen. Die verständliche und oft auch beispielhafte Beschreibung des Themenfeldes sowie die eingestreuten Praxishinweise erhöhen den Gebrauchsnutzen des Buches. Die Veröffentlichung sensibilisiert für die besondere Wichtigkeit und Tragweite des Themas und bietet einen professionellen Einstieg in wesentliche Aspekte der Konzeption und Umsetzung der Compliance in der Unternehmenspraxis. Das Werk beinhaltet zahlreiche Schnittstellen zu controllingrelevanten Themen und Aufgaben.

Umnuß, Karsten (Hrsg.)

#### Corporate Compliance Checklisten

München: Verlag C.H. Beck 2008 – 383 Seiten, € 59,-

##### Autoren und Thematik

Der Herausgeber, Dr. Karsten Umnuß, ist der Auskunft zufolge Rechtsanwalt in München und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Auch die weiteren Autoren, so heißt es, bringen als versierte Rechtsanwälte ihre langjährigen Erfahrungen im Bereich Compliance ein. Diese Veröffentlichung leistet einen praxisbezogenen Beitrag, rechtliche Risiken im Unternehmen zu erkennen und zu vermeiden.

##### Aufbau und Inhalt

Einführung – Arbeits- und Sozialversicherungsrecht – Banking & Finance – Börsen- und Kapitalmarktrecht – Exportkontrolle und Außenwirtschaftsrecht – Gesellschaftsrecht und Compliance-Organisation – Insolvenzrechtliche Haftungsfragen – Information Technologie und Intellectual Property – Kartellrecht – Mergers & Acquisitions – Umweltrecht – Checklisten – Anhang

##### Nutzen und Profil

Eine recht lesenswerte Einführung über eine zusammenfassende Betrachtung bedeutsamer Seiten der Compliance eröffnet das vorliegende Buch. Es beschäftigt sich mit wesentlichen inhaltlichen Teilaspekten der



Compliance-Systeme – den zu beachtenden Rechtsnormen in 10 ausgewählte Themen- und Rechtsgebieten (siehe Inhaltsüberblick). Die Autoren, so der Herausgeber, haben versucht, die für die Praxis wichtigsten kritischen Normen und Regelungskomplexe zu erfassen und darzustellen. Angesichts der in Deutschland nach den Worten des Herausgebers mindestens 10.879 Dokumentations- und Nachweispflichten kein einfaches Unterfangen. Die kommentierten Checklisten unterstützen Fach- und Führungskräfte gezielt, mögliche Compliance-Risiken für das Unternehmen in den einzelnen Rechtsgebieten systematisch zu erfassen und durch entsprechende Vorkehrungen und Maßnahmen wie Schulungen, Überwachungen und organisatorische Gestaltungen zu beherrschen. Eine Checkliste am Ende des Buches fasst die wesentlichen Punkte für den schnellen Überblick zusammen.

Die gedrängte, das Wesentliche zusammenfügende Darstellung und Vermittlung eines recht komplexen Themengebietes kommt dem Wunsch der Praktiker nach überblicksartigen und schnell lesbaren Abhandlungen entgegen, kann aber auch zu Auslassungen und Verkürzungen führen. Dieser Leitfaden bietet Praktikern bzw. Nichtjuristen eine strukturierte Übersicht rechtlicher Risiken, erlaubt einen „Sicherheitscheck“, vergegenwärtigt und verdeutlicht die Compliance-Problematik und stößt zur vertiefenden Auseinandersetzung mit der Thematik an.

## Neues zum Controlling

Weber, Jürgen / Linder, Stefan

### Neugestaltung der Budgetierung mit Better und Beyond Budgeting?

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2008 – 99 Seiten, € 24,90

#### Autoren und Thematik

Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU. Dr. Stefan Linder ist beim Managementberatungs- und Trainingsunternehmen CTcon tätig. Die Veröffentlichung erscheint in der Reihe „Advanced Controlling“ als Band 64 mit dem Untertitel „Eine Bewertung der Konzepte“.

#### Aufbau und Inhalt

Einleitung – Die alternativen Ansätze im Überblick – Die konzeptionellen Stärken und Schwächen der Ansätze – Herausforderungen bei der Implementierung – Fazit und Ausblick

#### Nutzen und Profil

Zunächst stellen die Autoren die drei alternativen Ansätze – Budgetierung als Klassiker, Better / Advanced Budgeting als Reform der Budgetierung und Beyond Budgeting als Lösung jenseits der Budgetierung – überblicksartig vor. Danach untersuchen Weber und Linder die drei konkurrierenden Konzepte auf ihre Eignung zur Übernahme der Funktionen Prognose, Koordination und Motivation. Eine abschließende Gesamtbewertung stellt die jeweiligen konzeptionellen Stärken und Schwächen der Alternativen vergleichend gegenüber. Das dritte Hauptkapitel thematisiert die mit diesen Ansätzen verbundenen spezifischen Schwierigkeiten einer Implementierung. Dabei heben die Autoren hervor, dass es bei der Umsetzung neuer Controllingkonzepte nicht allein auf die sys-

temtechnische Ausgestaltung ankommt, sondern ganz besonders auch auf die Berücksichtigung des Denkens, Fühlens und Wollens der Führungskräfte und Mitarbeiter. Nach den Worten der Autoren gibt es aus konzeptioneller Sicht nicht den optimalen Ansatz. Die zur Diskussion stehenden Alternativen sind nach Meinung des Autorenteam grundsätzlich zur Übernahme der mit der Budgetierung verbundenen Funktionen geeignet. Sie unterscheiden sich aber, wie es weiter heißt, hinsichtlich der jeweiligen Prämissen in Bezug auf Komplexität und Dynamik. Der Band arbeitet die zentralen Problemstellungen heraus, nennt Argumente und Gründe für die Bewertung und bietet Belege und Anhaltspunkte für eine Auswahlentscheidung. Weber und Linder geben eine grobe Richtschnur zur leichteren Beurteilung des Veränderungsbedarfs oder auch Nicht-Veränderungsbedarfs der operativen Führung und Steuerung. Der praxisbezogene Band hilft, die Besonderheit und Verschiedenheit der Ansätze zu erkennen, ihre Vor- und Nachteile abzuwägen und näher zu bedenken – und informierter und bewusster mit der aufgekommenen Diskussion umzugehen.

Graumann, Matthias

### Controlling

Düsseldorf: IDW-Verlag 2008 – 767 Seiten, € 39,90

Diese 2., vollständig überarbeitete Auflage bietet einen umfassenden Überblick zum Controlling auf dem aktuellen Stand von Wissenschaft und Praxis. Aktuelle Themen wie z. B. Corporate Governance sind eingearbeitet. Das Buch erhebt den Anspruch, ein umfassendes Lehr- und Arbeitsbuch für Lehrende und fortgeschrittene Studierende zu sein und Praktikern ein „Update“ ihres Kenntnisstandes zu ermöglichen. Der Autor, Professor an der Fachhochschule Koblenz, wählt eine eigene Strukturierung seines Lehrbuches: Grundlagen, strategische Planung und strategisches Controlling, jahresabschlussgestütztes- und zahlungsstromorientiertes Controlling, Kosten- und Leistungs-Controlling. Schnittstellen und integrative Ansätze des Controllings. Die didaktisch-methodische Darstellung und Vermittlung des Lehrstoffs ist bemerkenswert und vorbildlich. Kompakte und betont lesefreundlich aufbereitete Texte, veranschaulicht durch über 400 Abbildungen und durch zahlreiche Beispiele konkretisiert, erhöhen den Gebrauchswert des Buches. Es orientiert sich an praxisrelevanten Themen und Fragen und schlägt den Bogen zu einem modernen Controlling, das immer weiter von herkömmlichen Rechnungswesenthemen abrückt und neue Aufgabenfelder in der Mitgestaltung der Unternehmensziele und der Unterstützung von Führungsentscheidungen sucht. Insgesamt ein gelungenes und empfehlenswertes Buch.

Lüdenbach, Norbert / Radinger, Gerhard

### Controlling unter IFRS

Freiburg: Verlag für ControllingWissen 2008 – 108 Seiten, € 49,80

#### Autoren und Thematik

Dr. Norbert Lüdenbach ist Wirtschaftsprüfer bei der BDO Deutsche Wertentreuhand mit dem Schwerpunkt Internationale Rechnungslegung sowie bekannter Fachautor und IFRS-Kommentator. Gerhard Radinger ist



Trainer an der Controller Akademie. Der Band erscheint in der von Haufe/VCW herausgegebenen Reihe „Controllers Best Practice“ (Controlling-Beispielheft). Die Neuerscheinung stellt sich als Leitfaden für die Controller-Praxis vor.

#### **Aufbau und Inhalt**

IFRS: Perspektiven einer Internationalisierung der Rechnungslegung – Auswirkungen der IFRS auf das Controlling – Struktur und Grundannahmen der IFRS-Regelwerks – Zukunftsperspektiven – Checkliste wesentlicher Abweichungen der IFRS und HGB

#### **Nutzen und Profil**

Die Veröffentlichung bietet einen Überblick über die Grundlagen der IFRS, umreißt die Auswirkungen der IFRS auf die Controllerfunktion und geht der Annäherung von internem und externem Rechnungswesen nach. Neben der Vermittlung von Einstiegswissen über IFRS und controllingspezifischen IFRS-Kenntnissen, baut der Leitfaden auch Verständnis für die Veränderungen und weiteren Entwicklungen und Tendenzen auf und stellt Zusammenhänge zwischen Rechnungswesen und Rechnungslegung sowie zum Controlling her.

Kicherer, Hans-Peter

## **Kostenrechnung und Kostenmanagement**

München: Verlag C.H. Beck 2008 – 235 Seiten, € 29,--

Diese 3., verbesserte und erweiterte Auflage erscheint als Band 1 der 7 Bände umfassenden Ausbildungsreihe „Controller“. Die nach Verlagsangaben völlig neu gegliederte Lehrbuchreihe zum/zur Geprüften Controller(in) IHK dient der Vorbereitung auf die schriftliche und mündliche Prüfung. Aufbau und Inhalt der Reihe orientieren sich den Aussagen nach eng an der Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Controller(in) und dem darauf aufbauenden Rahmenstoffplan des DIHK. Das vorliegende Lehrbuch vermittelt kosten-theoretische Grundlagen und Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung.

Corsten, Hans / Gössinger, Ralf (Hrsg.)

## **Lexikon der Betriebswirtschaftslehre**

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 936 Seiten, € 36,80

Das vorliegende Lexikon liegt in der 5., vollständig überarbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage 2008 vor. Es dient dem Leser mit 205 Hauptstichworten und über 800 Kurzstichworten als Nachschlagewerk für das Gebiet der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Darüber hinaus ermöglichen etwa 1.600 Verweise einen gezielten Einstieg in einzelne Problemstellungen. Die Hauptstichwörter erlauben einen fundierten Themeneinstieg, die Kurzstichwörter schaffen begriffliche Klarheit. Den Angaben zufolge haben 132 Autoren an diesem Werk mitgewirkt; davon 97 Universitätsprofessoren von 55 deutschsprachigen Universitäten. Dieses Nachschlagewerk richtet sich an Studierende sowie an interessierte Praktiker. Es vermittelt Sicherheit in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache und bietet einen strukturierten, kompakten Überblick über den aktuellen Stand der Betriebswirtschaftslehre.

## **Online-Produkte und Print-/Online-Produkte**

### **Neue Online-Lösung zu den internationalen Rechnungslegungsvorschriften**

Der Verlag Neue Wirtschaftsbriefe (NWB) und die Haufe-Mediengruppe präsentieren eine neue Online-Lösung zu den internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Die Verlage vereinen die Inhalte der beiden Produkte „IFRS Kommentar“ (Haufe) und „Praxis der internationalen Rechnungslegung“ (NWB) in einer Online-Lösung. Der „Haufe IFRS-Kommentar“ zählt zu den bedeutendsten IFRS-Kommentaren. Die anerkannte „Praxis der internationalen Rechnungslegung“ (PiR) von NWB bietet ihren Lesern monatlich Fachbeiträge zu den IFRS aus der Praxis, Grundlagen- und Expertenwissen sowie konkrete Bilanzierungslösungen.

Ein vom NWB-Verlag ermöglichter Praxistest der Online-Lösung „nwbXpert IFRS“ vermochte zu überzeugen: Moderne Datenbank-Technologie und fundiertes Know-how ergänzen und verstärken sich zu einer fortschrittlichen und praxisgerechten Lösung. Kommentar, Beiträge und IFRS-Standards sind in dieser Online-Datenbank zweckmäßig miteinander verlinkt. Die eingesetzte „Xpert-Technologie“ ist nach Verlagsangaben die meistverbreitetste Benutzeroberfläche von Steuerrechtsdatenbanken in Deutschland.

Nähere Informationen sind abrufbar unter (Stand 14.08.2008):

[http://www2.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag\\_940304.aspx](http://www2.nwb.de/portal/content/ir/beitraege/beitrag_940304.aspx)

Baetge/ Wollmert/Kirsch/Oser/ Bischof (Hrsg.)

## **Rechnungslegung nach IFRS**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – Loseblattsammlung in Ordnung inkl. 6. Ergänzungslieferung, 2472 S., einschließlich eines kostenlosen Datenbankzugangs, Preis: € 269,00

Dieses Werk bietet eine systematische und detaillierte Erläuterung mit kritischen und praxisbezogenen Anmerkungen der IAS/IFRS einschließlich SIC und DRSC durch ein vielköpfiges Autorenteam anerkannter Kommentatoren aus Industrie, Banken, Wirtschaftsprüfung und Wissenschaft. Der Teil A Grundlagen enthält allgemeine Angaben wie z. B. Ziele, Organisation, Entwicklung und Bedeutung des IASB. Der Teil B Kommentierung der IASB-Standards besteht aus einer ausführlichen Kommentierung aller IFRS/IAS-Standards. Der Teil C Anhang umfasst eine Checkliste für angabepflichtige Informationen, eine synoptische Gegenüberstellung IFRS - HGB sowie eine Übersetzungsliste und ein Glossar. Der vom Verlag ermöglichte Test der Datenbank (Suchfunktionen, Hyperlinks auf Querverweise, und ein navigierbares, verknüpftes Inhaltsverzeichnis usw.) verlief problemlos. Der ausführliche Grundlagenbeitrag IFRS und Finanzanalyse ist für Controller besonders lesenswert. Der Erwerb des Grundwerks verpflichtet zur kostenpflichtigen Abnahme der folgenden drei Ergänzungslieferungen. Für Abonnenten des Loseblattwerks ist der Zugang zur Datenbank kostenlos. Weitere Informationen sind abrufbar unter [www.schaeffer-poeschel.de/](http://www.schaeffer-poeschel.de/) (Stand 01.09.2008)



Küting, Karlheinz / Weber, Claus-Weber (Hrsg.)

## Handbuch der Rechnungslegung – Einzelabschluss Kommentar zur Bilanzierung und Prüfung.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008

Loseblattwerk in 4 Ordnern inkl. 3. Ergänzungslieferung, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, 4402 S., inkl. eines kostenlosen Datenbankzugangs, Loseblattsammlung, Preis: € 500,00

Der Kommentar enthält eine ausführliche Kommentierung aller Vorschriften zur Erstellung und Prüfung von Einzelabschlüssen mit synoptischem Vergleich IAS/IFRS, US-GAAP, HGB. Er befasst sich mit den Grundlagen der Bilanzierung, den Bilanzierungsvorschriften (Vorschriften des Handelsgesetzbuchs HGB) sowie rechtsformspezifische Vorschriften, wie Vorschriften des Aktiengesetzes (AktG), den Vorschriften des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), den Vorschriften des Gesetzes über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (PublG). Mit einem ausführlichen Kapitel zu Internet und Wirtschaftsprüfung sowie zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Der vom Verlag ermöglichte Test der Datenbank (Suchfunktionen, Hyperlinks auf Querverweise, und ein navigierbares, verknüpftes Inhaltsverzeichnis usw.) verlief problemlos. Weitere Informationen sind abrufbar unter [www.schaeffer-poeschel.de/](http://www.schaeffer-poeschel.de/) (Stand 01.09.2008)

Haufe Rechnungswesen Office Online

## Wissensdatenbank für Ihr Rechnungswesen

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2008, 21,80 €/Monat inkl. MwSt.

Haufe Rechnungswesen Office Online informiert rund um die Themen des internen und externen Rechnungswesens. Ziel ist die Unterstützung bei Aufgaben in Buchführung, Rechnungslegung und Kostenrechnung sowie eine Vermittlung der Grundlagen für die Steuer- und Bilanzgestaltung. Fachinhalte: Buchführung und Bilanzierung, Jahresabschluss, Betriebliche Steuern, Kostenrechnung und Controlling, Rechtsgrundlagen und weitere Inhalte wie Rating, Finanzierung usw. sowie ein Themenlexikon mit über 800 Stichworten und Fachbeiträgen zum internen und externen Rechnungswesen. Der vom Verlag ermöglichte Test verlief ohne Probleme und Schwierigkeiten. Weitere Informationen sind abrufbar unter: [www.haufe.de](http://www.haufe.de) (Abfrage am 01.09.2008).

## Rechnungslegung

Schildbach, Thomas

## Der Konzernabschluss nach HGB, IFRS und US-GAAP

München: Oldenbourg Verlag 2008 - 451 Seiten, € 29,80

Dieses Lehrbuch liegt in der 7., überarbeiteten Auflage 2008 vor. Es bietet eine Einführung in die Grundlagen der Konsolidierungstechniken der

Konzernrechnungslegung und eignet sich sowohl als begleitende Lektüre zu einschlägigen Lehrveranstaltungen als auch zum Selbststudium. Es verbindet eine theoretische Fundierung mit einer kritischen Sichtweise und einer systematischen und nachvollziehbaren Durchdringung des Stoffes. Die Lesefreundlichkeit der Textgestaltung ist insgesamt zufriedenstellend. Das Buch beinhaltet u. a. folgende Themenfelder: Der Konzern im Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Markt. Konzernrechnungslegung und Konzernrecht. Konsolidierungsgrundsätze. Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses und eines Konzernlageberichts. Konsolidierungskreis. Währungsumrechnung. Kapitalkonsolidierung nach HGB, US-GAAP und IFRS. Schuldenkonsolidierung. Zwischenergebniseliminierung. GuV-Konsolidierung. Latente Steuern im Konzernabschluss

Kagermann, Henning / Küting, Karlheinz / Wirth, Johannes

## IFRS-Konzernabschlüsse mit SAP®

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 - 934 Seiten, € 129,95

Dieses Werk erscheint in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage. Es bietet in optimaler Weise eine praxiserorientierte Schnittmenge aus Rechnungswesenwissen und Detailwissen des SAP®-Customizing. Die Autoren machen in einzelnen Schritten transparent, wie die SAP®-Konsolidierung und die Abstimmung des SAP®-Customizing mit den IAS/IFRS funktionieren. Anhand eines Fallbeispiels werden Vorbereitungs- und Konsolidierungsmaßnahmen näher beschrieben. Die Ausführungen basieren auf der Programmversion SAP® SEM\_BCS 6.0.

## Internationalisierung und Globalisierung

Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (Hrsg.)

## Fallstudien zum Internationalen Management

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 853 Seiten, € 79,90

Dieser Sammelband mit dem Untertitel „Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven“ liegt in 3., überarbeiteter und erweiterter Auflage 2008 vor. Er beinhaltet 55 Fallstudien zur internationalen Unternehmenstätigkeit von Autoren aus unterschiedlichen Disziplinen und Kulturkreisen, davon einige in Englisch. Die Fallstudien betreffen den breiten und komplexen Themenbereich des internationalen Managements. In den meisten Fällen werden übergreifende Fragestellungen angesprochen. Es erfolgt eine schwerpunktmäßige Zuordnung zu den fünf Themenfeldern: Ausgewählte Aspekte des Außenhandels – Internationale Wettbewerbs- und Wertschöpfungsstrategien – Internationales Marketing – Internationale Unternehmensführung – Ausgewählte institutionelle Aspekte. Den Angaben nach stammen die Fälle aus der Unternehmenspraxis oder resultieren aus Forschungsvorhaben. Fallstudien haben sich in Studium und Weiterbildung bewährt. Die Fallstudien dieses Buches sind didaktisch aufgebaut und enden mit Aufgabenstellungen, die den Leser auffordern, vor allem handlungs- und entscheidungsorientierte Fragestellungen zu bearbeiten. Eine nützliche Berei-



cherung und Erweiterung der Wissens- und Erfahrungsvermittlung in Theorie und Praxis zu Problemstellungen des internationalen Managements.

Kutschker, Michael / Schmid, Stefan

## Internationales Management

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 1.428 Seiten, € 34,80

### Autoren und Thematik

Univ.-Prof. Dr. Michael Kutschker ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Prof. Dr. Stefan Schmid ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management und Strategisches Management an der ESCP-EAP Europäischen Wirtschaftshochschule Berlin. Dieses Standardwerk zum Internationalen Management, 2001 erstmals erschienen, liegt in der 6., überarbeiteten und aktualisierten Auflage 2008 vor. Das Buch widmet sich besonders den strukturellen, kulturellen und strategischen Problemen internationaler Unternehmen.

### Aufbau und Inhalt

Internationalisierung der Wirtschaft – Die internationale Unternehmung – Theorien der internationalen Unternehmung – Organisationsstrukturen – Strategien – Dynamik in der internationalen Unternehmung.

### Nutzen und Profil

Das vorliegende Lehrbuch strebt an, den State-of-the-Art des internationalen Managements aufzuzeigen. Es richtet sich an Leser, die sich eingehend und gründlich mit den verschiedenen Teilaspekten des internationalen Managements auseinandersetzen wollen. Die Autoren beschreiben und erklären vielfältige Sachverhalte der Internationalisierung und Globalisierung. Darüber hinaus werden Erklärungs- und Gestaltungsmuster der Theorie und Praxis mit kritischen Fragenstellungen beleuchtet. Insofern ist das Buch nicht nur für Studierende, sondern auch für Praktiker geeignet, denen ein differenzierter theoretischer Überblick mit einer prüfenden und beurteilenden Betrachtungsweise geboten wird. Auf eine nähere Darstellung der einzelnen Funktionsbereiche wie z. B. Marketing oder Personalmanagement wird verzichtet mit Hinweis auf vorhandene einschlägige Veröffentlichungen und den bereits erreichten Umfang dieses Buches. Diese Einschränkung trifft auch weitgehend auf Rechnungswesen und Controlling zu. Das Werk enthält – mit Hinweis auf die preisreduzierende Wirkung und die Ansprache des Führungsnachwuchses – Anzeigen namhafter internationaler Unternehmungen. Der Text ist lesefreundlich gestaltet, mehr als 260 Abbildungen und rund 100 Textboxen illustrieren die Ausführungen. Der klare Ausdruck fördert die Lesbarkeit, Fragen und Aufgaben begünstigen den Lernerfolg. Insgesamt eine bedeutende Veröffentlichung zum internationalen Management.

## Meyers Atlas Globalisierung

Mannheim: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus 2008 - 224 Seiten A 4, 24,95 €

Dieser moderne Atlas vermittelt die globale Welt in thematischen Karten. 97 doppelseitige thematische Weltkarten visualisieren die Datenlage zu wichtigen Fragestellungen einer globalisierten Welt. Die Themenbereiche

sind wie folgt strukturiert: Lebensraum Erde (z. B. Klimazonen), Lebensbedingungen und Demografie (z. B. Bevölkerungsentwicklung und Verteilung von Wohlstand), Politisches Leben (z. B. Menschenrechte oder Kriminalität), Wirtschaftsleben (z. B. Wirtschaftswachstum oder Forschung und Entwicklung) und Kulturelles Leben und Gesellschaft (z. B. Sprachen und Religionen). Gut lesbare und verständliche Texte, anschauliche Tabellen, Schaubilder und Grafiken erläutern die jeweiligen thematischen Weltkarten. Das Werk verbindet anspruchsvolle Kartographie, fundierte Daten und Fakten mit einer breitgefächerten und differenzierten Betrachtungsweise vielfältiger Aspekte der Globalisierung. Meyers Atlas Globalisierung ist für alle, die beruflich mit der wachsenden Internationalisierung zu tun haben oder sich persönlich für diese Themen interessieren, in vielfacher Hinsicht aufklärend und aufschlussreich. Zudem ermöglicht diese Neuerscheinung auf der Grundlage der gebotenen Daten und Fakten, Diskussion zu den vielfältigen Facetten der Globalisierung, den weltweiten politischen und wirtschaftlichen Zusammenhängen sowie globalen gesellschaftlichen und kulturellen Fragestellungen begründet und verlässlich zu führen.

Söllner, Albrecht

## Einführung in das Internationale Management

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 487 Seiten, € 39,90

### Autor und Thematik

Prof. Dr. Albrecht Söllner ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, insbesondere Internationales Management, an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder. Dieses Lehrbuch vertritt eine „institutionenökonomische Perspektive“. Die Institutionenökonomie umfasst die wirtschaftliche Dimension und Relevanz der Interaktionen von Individuen und Institutionen.

### Aufbau und Inhalt

Einführung – Die institutionelle Umwelt internationaler Unternehmen – Marktbeziehungen internationaler Unternehmen – Das internationale Unternehmen

### Nutzen und Profil

Dieses Lehrbuch kommuniziert ein theoretisches Verständnis der internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse. Es soll den Leserinnen und Lesern, so der Autor, ein theoretisches Instrumentarium und die Fähigkeit vermitteln, den die Globalisierung begleitenden Wandel selbst zu begreifen, ihn zu interpretieren und im Rahmen der Tätigkeit mitzugestalten. Das Buch richtet sich vorrangig an Dozenten und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere mit den Schwerpunkten Internationales Management und Organisation / Unternehmensführung. Es ist für Leser geeignet, die nach einer theoretischen Fundierung suchen, nach den einschlägigen Konzepten und Modellen fragen und einen wissenschaftlichen Erklärungsbedarf der Internationalisierungsprozesse haben.

Jahrmann, Fritz-Ulrich

## Außenhandel

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2007 – 597 Seiten, 26 €

### Autor und Thematik

Dieser Band von Prof. Dr. F.-Ulrich Jahrmann, erschienen in der Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“, liegt in 12. überarbei-



teter und erweiterter Auflage vor. Das Lehrbuch stellt die wesentlichen Teilgebiete der betriebswirtschaftlichen Außenhandelstätigkeit dar.

#### **Aufbau und Inhalt**

Einführung – Erscheinungsformen – Rechtliche Rahmenbedingungen – Transportwesen – Außenhandelskalkulation – Außenhandelsmarketing – Außenhandelsrisiken – Finanzdisposition – Außenhandelsfinanzierung

#### **Nutzen und Profil**

Das Lehrbuch erfüllt hohe pädagogisch-didaktische Anforderungen. Es ist durch einen tief gegliederten, übersichtlichen Aufbau gekennzeichnet und angesichts umfangreicher Kontrollfragen mit Lösungshinweisen sowie 32 Aufgaben / Fälle mit Lösungen für Studierende eine nützliche anwendungsbezogene Lernhilfe. Praktikern kann es als gut lesbare Arbeitshilfe sowie strukturiertes und verständliches Nachschlagewerk dienen.

Meckl, Reinhard

## **Internationales Management**

München: Verlag Franz Vahlen 2006 – 321 Seiten, 24,00 €

Prof. Dr. Reinhard Meckl hat den Lehrstuhl für internationales Management an der Universität Bayreuth inne. Das Buch erscheint in der Reihe „Vahlens Kurzlehrbücher“. Ziel dieses Lehrbuchs ist es, so der Autor, die theoretischen Grundlagen des Internationalen Managements zu vermitteln und darauf aufbauend die grundlegenden Kenntnisse zur erfolgreichen Bearbeitung eines Auslandsmarkts zu legen. Diese Einführung befasst sich mit den Grundlagen und Theorien des internationalen Managements, der Führung von internationalen Unternehmen, den Funktionsbereichen, u. a. Internationales Controlling, dem Risikomanagement sowie mit regionalen und kulturellen Dimensionen im Internationalen Management. Vielfältige Fragen zur Wiederholung und Selbstkontrolle fördern den Lernerfolg.

Schmid, Stefan

## **Strategien der Internationalisierung**

München. Oldenbourg Verlag 2007 – 511 Seiten, € 34,80

Diese 2., überarbeitete und erweiterte Auflage stellt anhand von 21 Fallbeispielen und Fallstudien die Internationalisierungsstrategien von Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen und Regionen dar – zum Beispiel von Adidas, Bitburger, Lenovo, Axel Springer Verlag, Endesa, Renault und Nissan sowie UniCredit Group. Rund 130 Abbildungen sorgen für eine anschauliche Darstellung und Vermittlung und mehr als 260 Fragen und Aufgaben laden zum Erarbeiten und Anwenden des Wissens über die Internationalisierung von Unternehmen ein.

Ederer, Peer / Schuller, Philipp / Willms, Stephan

## **Geschäftsplan Deutschland**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 276 Seiten, € 24,95

#### **Autoren und Thematik**

Dr. Peer Ederer, Dr. Philipp Schuller und Stephan Willms, Mitbegründer und Vorstandsmitglieder von Deutschland Denken! e. V., Frankfurt, legen

ein Buch vor mit dem kennzeichnenden Untertitel „Zukunft gewinnen mit Investitionen in Humanvermögen“. Das Werk hat nach Verlagsangaben das Finale des Deutschen Wirtschaftsbuchpreises 2008 erreicht und hat es unter die ersten zehn Titel der Shortlist geschafft. Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses lag das Ergebnis der Preisverleihung noch nicht vor.

#### **Aufbau und Inhalt**

Investitionsmemorandum – Geschäftsmodelle Deutschland – Produktivität: Fortschritt nutzen – Ausbildung: Lernen zu arbeiten – Schule: Lernen zu lernen – Arbeitsmarkt – Immigration: Strukturen auslasten.

#### **Nutzen und Profil**

Wie sieht Deutschlands Zukunft aus, wenn man sie wie die eines Unternehmens plant? Auf welche Stärken kann das Land bauen? Und was muss Deutschland heute tun, um in Zukunft erfolgreich zu sein? Diese und ähnliche Fragen sind Gegenstand dieser Veröffentlichung. Diese zweifarbige und recht übersichtliche Textgestaltung, die rund 150 Abbildungen, die Strukturierung des Textes etc. laden zum Blättern und Lesen ein. Ein Geschäftsplan bzw. Business Plan ist als schriftliche Zusammenfassung unternehmerischen Vorhabens ein wesentliches Controllinginstrument. Es ist reizvoll, betriebswirtschaftliche Perspektiven und Elemente, Geschäftsideen und Strategien auf den politischen und gesellschaftlichen Bereich, vor allem auf die Bereiche Bildung, Arbeit und Soziales, zu übertragen. Die Autoren fordern, massiv in das Humanvermögen zu investieren. Die vielfältigen Zahlen, Daten und Fakten und ihre Kommentierung und Analyse bieten tiefe Einblicke in gesellschaftlich-wirtschaftliche Strukturen. Das Werk liefert vielseitige Anregungen und Denkanstöße. Die Veröffentlichung ist überaus diskussionswürdig und – je nach Standpunkt – in Einzelaspekten auch diskussionsbedürftig.

## **Internet, insbesondere Web 2.0**

Wien, Andreas

## **Internetrecht**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 225 Seiten, € 24,90

#### **Autor und Thematik**

Prof. Dr. Andreas Wien lehrt Wirtschafts- und Internetrecht an der Fachhochschule Lausitz. Das Buch ist eine praxisorientierte Einführung.

#### **Aufbau und Inhalt**

Einführung – Streitigkeiten um Domainnamen – Internet-Angebote und Urheberrecht – Werbung im Netz – Verträge im Internet – E-Commerce – Besonderheiten (z. B. Haftungsfragen oder Arbeitnehmer und Internetnutzung) – Computerkriminalität und Strafrecht – Datenschutz – Verfahrensrechtliches

#### **Nutzen und Profil**

Das vorliegende Werk vermittelt die Grundlagen und Grundstrukturen des Internetrechts. Angesichts der wachsenden Bedeutung des Internets und der damit zusammenhängenden rechtlichen Problemstellungen behandelt Wien eine ausgesprochen bedeutungsvolle und z. T. auch neuartige Themenstellung.



Das Buch ist zwar im „Juristendeutsch“ gehalten, aber durchaus nicht in einer komplizierten und unverständlichen Ausdrucksweise, zumal die beispielhafte und anwendungsbezogene Beschreibung der einzelnen Fragen, Aufgaben und Schwierigkeiten die Stoffvermittlung anschaulich und begreiflich und damit das Thema auch durchschaubarer gestaltet. Das Lehrbuch richtet sich in erster Linie an Studierende der Fachrichtungen Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Informatik und Recht. Auch Praktiker können von dieser spezifischen Themenauswahl und praxisnahen Wissensvermittlung profitieren.

**Back, Andreas / Gronau, Norbert / Tochtermann, Klaus (Hrsg.)**

## **Web 2.0 in der Unternehmenspraxis**

**München: Oldenbourg Verlag 2008 – 333 Seiten, € 44,80**

### **Autor und Thematik**

Prof. Dr. Andrea Back ist Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen HSG, Prof. Dr. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Universität Potsdam und Prof. Dr. Klaus Tochtermann ist Geschäftsführer des Know-Centers Graz und Technische Universität Graz. Dieser Sammelband enthält Beiträge von über 40 Autoren. Das Buch ist aus einem engen themenbezogenen Austausch der beteiligten Autoren entstanden. Der Untertitel ergänzt und erläutert den Titel mit „Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software“.

### **Aufbau und Inhalt**

Einleitung – Grundlagen – Social Software als Treiber für Veränderungen in Unternehmen – Konkrete Anwendungen – Visionen und Trends – Glossar

### **Nutzen und Profil**

Die Einleitung führt den Leser an das Thema heran, klärt Begrifflichkeiten und charakterisiert das diesem Buch zugrunde liegende Verständnis. Das zweite Kapitel behandelt einzelne Konzepte und Anwendungen wie Wikis, Weblogs usw. Im dritten Kapitel rücken die Potenziale der Anwendung in Unternehmen und die Wissensarbeiter als Nutzer in den Fokus. Der vierte Teil bringt acht konkrete und näher beschriebene Anwendungsfälle aus großen und kleinen Unternehmen wie z. B. IBM, Deutsche Bahn, Opel, SUN Microsystems und der PSI AG. Das letzte Kapitel befasst sich mit innovativen Einsatzmöglichkeiten und Aspekten der Weiterentwicklung.

Dieser Expertenband vermittelt ein grundlegendes Verständnis für Social Software und veranschaulicht, wie der konkrete Einsatz im Unternehmen gestaltet werden kann. Dazu werden die einzelnen Anwendungskategorien mit ihren Konzepten und Technologien ebenso dargestellt wie der Einsatz im Unternehmen, verbunden mit den potenziellen Auswirkungen und dem infrage kommenden Nutzen. Der Titel bietet eine anregende Lektüre, gewährt einen tieferen Einblick in die Materie und kann zahlreiche neue Erkenntnisse und Anstöße bewirken. Der strukturierte und in sich geschlossene Aufbau spricht stellenweise Einsteiger an, der überwiegende Teil richtet sich nach Inhalt, Themenbezug und Sprachstil an Fortgeschrittene.

**Lamprecht, Stephan**

## **Unternehmenserfolg 2.0**

**München: Redline Wirtschaft 2008 – 165 Seiten, 24,90**

### **Autoren und Thematik**

Stephan Lamprecht ist Journalist und als Buchautor auf die Themen IT und Internet spezialisiert. In diesem Buch beschäftigt er sich mit allgemeinen Aspekten der unter dem Begriff Web 2.0 zusammengefassten Entwicklungen und insbesondere mit dem Betrieb von Geschäftsmodellen im Internet. Web 2.0 ist eine von T. O'Reilly geprägte Sammelbezeichnung für Anwendungen und Nutzungen des Internets, die durch eine starke Mitwirkung der Benutzer gekennzeichnet sind.

### **Aufbau und Inhalt**

Lehren aus der Vergangenheit – Das Internet heute – Trends, die Sie kennen sollten – Geschäftsmodelle, die globale Trends aufnehmen – Und nun sind Sie dran

### **Nutzen und Profil**

Wie lassen sich die Kernelemente von Web 2.0 für den eigenen Unternehmenserfolg nutzen? Welches Potenzial hat das Internet wirklich? Diese und ähnliche Fragen prägen den Inhalt dieses Buches. Lamprecht beginnt mit einem Rückblick und analysiert die Fehler und Fehlentwicklungen des „Neuen Markts“ um den Jahrtausendwechsel. Daten und Fakten über die Internetnutzer und deren Nutzungsmuster schließen sich an. Trends, die nach Ansicht des Verfassers bei der kommerziellen Nutzung des Internets eine Rolle spielen und damit Auswirkungen auf funktionstüchtige Geschäftsmodelle haben, stehen im Zentrum des folgenden Kapitels. Im Hauptkapitel präsentiert Lamprecht erfolgreiche Ansätze und Geschäftsmodelle und zeigt, wie ein gelungener Einstieg ins Web 2.0 gestaltet werden kann. Das Schlusskapitel bringt eine zusammenfassende Anforderung an den Leser. Der Autor bietet eine kompakte praxisorientierte und zeitgemäße Einführung in die wirtschaftliche Nutzung des Internets. Sie ist – auch linear von der ersten Seite an – gut und auch relativ schnell zu lesen und auch für den Einsteiger nachvollziehbar und verständlich. Manche Aspekte könnten etwas kritischer beleuchtet und bei Fußnoten und bei verschiedenen Abbildungen könnte eine andere typographische Gestaltung gewählt werden. Ein Anhang mit den wesentlichen Links und Hinweisen wäre hilfreich. Insgesamt eine gelungene, aufschlussreiche und nützliche Darstellung.

## **Persönliche Kompetenzen**

**Bazil, Vazrik / Wöller, Roland (Hrsg.)**

## **Rede als Führungsinstrument**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 238 Seiten, € 35,90**

### **Autoren und Thematik**

Dr. Vazrik Bazil ist Kommunikationsberater, Dozent und Publizist. Prof. Dr. Roland Wöller ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (FH) in Dresden und Mitglied des sächsischen Landtags. 11 weitere ausgewiesene Fachvertreter sind an dieser Neuerscheinung beteiligt, die sich als „Wirtschaftsrhetorik für Manager – ein Leitfadens“ vorstellt.



**Aufbau und Inhalt**

Unternehmen, z. B. Worte und Werte – Redner, z. B. Selbstkonzept oder Auftrittswirkung – Rede, z. B. Inszenierung der Rede oder Kunst der Überzeugung

**Nutzen und Profil**

Das Buch, so die Herausgeber, ist der Versuch, zwischen der landläufigen Rhetorik und der Public Relations eine Brücke zu schlagen, die von beiden Seiten begehbar ist. In diesem Buch geht es um eine spezifische Ausdrucksform der Unternehmenskommunikation. Die Autoren verweisen in vielfältiger Weise auf die wachsende Bedeutung der Reden der oberen Führungsebene für Unternehmensimage und -wert. Das Buch, das Reden aus Sicht der Unternehmensidentität und der integrierten Kommunikation betrachtet, will einen Beitrag für erfolgreiche Reden leisten. Der Sammelband unterscheidet sich von herkömmlichen Rhetorik-Ratgebern und ist auch kein „Rezeptbuch“ für den schnellen Rederfolg. Vielmehr werden die Instrumente und Lösungswege, die Maßnahmen und Methoden einer erfolgreichen Wirtschaftsrhetorik im Grundsätzlichen und auf gehobenem Niveau erläutert. Häufige Beispiele und eine zusammenfassende Checkliste zum Schluss des Buches fördern den Praxisbezug. Das Buch eignet sich für alle, die ein Unternehmen nach außen oder innen vertreten und in einem Sachbuch genaueres Wissen sowie einschlägige Impulse für das Schreiben und Halten wirkungsvoller Reden suchen.

Corsten, Hans / Deppe, Joachim

**Technik des wissenschaftlichen Arbeitens**

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 142 Seiten, € 16,80

Die Autoren dieser 3., vollständig überarbeitete Auflage 2008 stellen die relevanten Arbeitstechniken für das wissenschaftliche Arbeiten in gut lesbarer und verständlicher Form dar. Das Buch richtet sich vornehmlich an Studierende. Darüber hinaus ist es aber auch für Praktiker informativ, die eine Hilfe für die Erarbeitung sowie formale und inhaltliche Gestaltung anspruchsvoller Fachberichte suchen oder ihre Arbeitstechniken überprüfen möchten. Etwas ungewöhnlich und auffallend ist, dass das Buch noch in der alten Rechtschreibung verfasst ist.

Kitz, Volker / Tusch, Manuell

**Das Frustjobkillerbuch**

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 252 Seiten, € 19,90

**Autoren und Thematik**

Dr. Volker Kitz lebt als Coach und Lehrbeauftragter in München. Dr. Manuell Tusch hat eine psychologische Praxis in Köln und leitet dort das Institut für Angewandte Psychologie (IfAP). Dieser „etwas andere Ratgeber“ steht unter der Kernfrage: „Warum es egal ist, für wen Sie arbeiten“.

**Aufbau und Inhalt**

Es ist egal, für wen und wo Sie arbeiten – Sie wählen sowieso den falschen Job – gemessen an Ihren Erwartungen – Diese Dinge werden Sie immer und überall stören – Diese Leute werden Sie immer und überall nerven –

Kündigung – nur eine Pinkelpause im ewig gleichen Film – Ihr Job – Ihr Leben: Was wirklich dahintersteckt – Undank ist der Welten Lohn – Geld allein macht auch nicht glücklich – Nicht jeder muss mit jedem können – Persönlichkeit behalten, Selbstrespekt stärken: Die Anleitung zum Glücklichein.

**Nutzen und Profil**

Kitz und Tusch vermitteln eindringlich: „Es ist egal, für wen Sie arbeiten – alle Jobs sind im Prinzip gleich.“ Die Ursache für den Frust am Arbeitsplatz liegt nach Auffassung der Autoren in uns selbst. Unsere Erwartungen an den Job – heißt es weiter – sind einfach viel zu hoch. Zufrieden im Job machen nach der Auffassung des Autorenteam ein paar nüchterne Einsichten und Arbeit an sich selbst. Der Leser wird mit herausfordernden, provozierenden Thesen konfrontiert, und zwar in einer argumentativen, auf Erfahrungen und Untersuchungen beruhenden Weise. Im Wesentlichen, so beteuern die Autoren, treffen die Arbeitnehmer bei jedem Chef immer wieder auf dieselben Grundprobleme, auf, wie es Kitz und Tusch nennen, universelle Grundprobleme, die das Arbeitsleben immer und überall mit sich bringt. Die vielfältigen Denkanstöße sollen beim Leser Einsichten hervorrufen und einen Verständnis- und Anpassungsprozess hervorrufen in dem Sinne: „Der Job, den ich habe, passt mir – mein Job ist mein Job“. Die Ausführungen bewegen sich nicht auf der Ebene platter „Denke positiv“ – Formeln, sondern sind gut fundiert und durch viele Übungen und Beispiele unterlegt. Ein Buch, das etwas gegen den Trend gerichtet ist – es fordert die Leser zu einer intensiven und ernsthaften Auseinandersetzung mit ihrem Arbeitsleben und insbesondere mit ihren Einstellungen und Gefühlen auf. Unterstützende Lesehilfen wie z. B. Abbildungen oder Zusammenfassungen fehlen. Offen bleibt die Auseinandersetzung mit z. B. Führungs- und Organisationsproblemen. Dieses bemerkenswerte Buch gehört in die Diskussion.

Gieschen, Gerhard

**Erfolgreich ohne Chef**

Berlin: Cornelsen Verlag 2008 – 368 Seiten, € 29,95

Dieses Handbuch für Freiberufler, Selbstständige und freie Mitarbeiter liegt in aktualisierter und erweiterter 2. Auflage vor. Der Autor ist dem Vernehmen nach Geschäftsführer einer Betriebsberatung. Der – den Angaben nach – vom Bundesverband der Freien Berufe empfohlene Band beschäftigt sich zunächst mit Markt und Kunde (ca. 150 S.), mit betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Themen (ca. 100 Seiten) sowie mit Vermögen und Finanzen (ca. 50 Seiten) und in zwei kleineren Beiträgen mit Existenzgründung sowie mit Hilfen und Beratung. Ein Anhang bietet umfangreiches Datenmaterial an. Fragebögen, Checklisten, Praxisbeispiele machen das Werk zu einem nützlichen und hilfreichen Ratgeber für „Freie“.

Plümper, Thomas

**Effizient Schreiben**

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 142 Seiten, € 16,80

Leitfaden zum Verfassen von Qualifizierungsarbeiten und wissenschaftlichen Texten liegt in der 2., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage 2008 vor. Das Buch zielt darauf ab, die Logik des Verfassens wissen-



schaftlicher Texte zu vermitteln und wendet sich an diejenigen, die Diplomarbeit oder Dissertation oder andere anspruchsvolle Facharbeiten planen.

## Der „ganze“ Controller

Yeung, Rob

### Top-Antworten im Bewerbungsgespräch für Dummies

Weinheim. WILEY-VCH Verlag 2008 – 277 Seiten, € 14,95

Dieser Ratgeber leistet wirkungsvolle Unterstützung bei Bewerbungen und insbesondere bei Vorstellungsgesprächen. Der erste Teil beschäftigt sich mit den eigenen Vorbereitungen, Firmendaten recherchieren und wie man „Eindruck“ hinterlassen kann. Das nächste Hauptkapitel befasst sich mit „überzeugenden Antworten im Bewerbungsgespräch“. Der dritte und besonders wichtige Teil thematisiert kritische Fragen mit möglichen Antworten. Die weiteren Kapitel vermitteln Hilfen, wie sich das perfekte Vorstellungsgespräch abrunden lässt sowie eine Zusammenfassung häufiger Fehler auf Bewerberseite. Insgesamt ein ausgesprochen nützlicher und hilfreicher Ratgeber zur erfolgreichen Bewältigung von Vorstellungs- und Personalgesprächen.

Yate, Martin John

### Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 261 Seiten, € 24,90

Diese Veröffentlichung, aus dem Englischen übersetzt, liegt in 11. durchgesehener Auflage 2008 vor. Es zählt zu den auflagenstärksten Ratgebern dieser Art. Der erste Teil befasst sich mit der umfassenden Vorbereitung. Das folgende Kapitel ist mit „Startsignal“ überschrieben und thematisiert u. a., die Entkräftung von Einwänden. Um überzeugende Antworten auf unerwartete Fragen geht es im etwa 100 Seiten umfassenden dritten Teil. „Das perfekte Finish“ lautet der letzte Teil, der u. a. Empfehlungen zum Umgang mit psychologischen Tests vermittelt. Praxisorientierte Ratschläge, viele Beispiele, Übungen und Anleitungen sowie Formulierungshilfen geben Sicherheit und Orientierung für das erfolgreiche Bewerbungsgespräch.

Duden

### Zitate und Aussprüche

Mannheim: Dudenverlag 2008 – 960 Seiten, 21,95 €

Der Band 12 aus der Duden-Reihe liegt in 3., überarbeiteter und aktualisierter Auflage vor. Eine umfassende Einleitung vermittelt Wissenswertes und Bemerkenswertes über das Zitat in der deutschen Sprache. Teil I gilt der Herkunft und Verwendung der im Deutschen gebräuchlichen Zitate. Teil II beinhaltet eine thematische Sammlung von Zitaten, Sentenzen, Bonmots und Aphorismen. Ein ausführliches Quellenverzeichnis und ein Register runden das Werk ab. Der Band stellt rund 7 500 bekannte klassische und moderne Zitate vor, zum Beispiel: „Carpe diem!“ (Horaz), „Ein Klavier, ein Klavier“ (Loriot), „Wir sind Papst!“ (Bild-Zeitung) oder „Alles Müller oder was?“ (Werbung für Milchprodukte). Die Herkunft der Zitate,

ihr ursprünglicher Zusammenhang und ihr Gebrauch werden kompakt erläutert. Ein lesefreundliches Layout, Mehrfarbigkeit, über hundert Abbildungen im Text und eine sorgfältige Verarbeitung kennzeichnen den Band. Der Band ist für Sprachkenner sowie Kultur- und Literaturfreunde eine Bereicherung und für alle, die beim Schreiben oder Reden Zitate und Aussprüche heranziehen, eine nützliche Hilfe.

Haas, Ingeborg

### Die neue Abgeltungssteuer

Planegg: Rudolf Haufe Verlag 2008 – 253 Seiten A4, € 39,80

Diese völlig überarbeitete Neuauflage gibt zunächst einen Überblick über die Neuregelungen und weitere geplante Änderungen. Danach befasst sich die Autorin detailliert mit der neuen Besteuerung der Kapitalerträge im und außerhalb des Privatvermögens. In diesem Buch geht es um Steuern optimieren durch Vermögensumschichtung, so der Untertitel.

## „Tipps vom Bücherwurm“

### Fünf Möglichkeiten, ein Fachbuch zu lesen.

- **Suchendes Lesen:** Suchen nach bestimmten Aussagen oder Stichworten.
- **Kursorisches Lesen:** Durchblättern und Querlesen.
- **Selektives Lesen:** Auswählendes Lesen unter bestimmten Aspekten.
- **Kreatives Lesen:** Lesen, um Anstöße und Anregungen zu gewinnen.
- **Analytisches Lesen:** Kritisches und vertiefendes Lesen.

Bis zum Wiederlesen grüße ich Sie herzlich und alles Gute für Sie und für das, was Sie tun.

Mha liw

Ihr Rezensent Alfred Biel

Und wenn Sie mir schreiben mögen: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)



v.l. Gisela und Alfred Biel mit Susanne Eiselmayr (Verlag für Controlling-Wissen) bei der Ehrendoktorfeier von Herrn Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle.





## Top-Termine

### ■ ControllerPreis 2009

Abgabeschluss der Bewerbungsunterlagen in der ICV-Geschäftsstelle: 31.01.2009; Unterlagen Download bei: [www.controlling-online.eu](http://www.controlling-online.eu)

### ■ 34. Controller Congress

11./12.05.2009 in München; „Controlling in harten Zeiten“

## Statement als „Job- und Karriere-Hilfe“

Wie sieht die moderne Controlling-Praxis aus und welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Controller? Diesen Fragen ist die 2008 neu geschriebene Auflage des Grundlagen-Statements „Controller-Anforderungen, Selbstverständnis und Chancen“ nachgegangen. Antworten gibt der ICV-Redaktionsausschuss unter der Leitung von Alfred Biel. Das Statement kann in der ICV-Geschäftsstelle für EUR 9,50 inkl. Versand gedruckt erworben werden (Tel. +49-89-89 31 34 20) und steht kostenlos als PDF-Datei bei [www.controlling-online.eu](http://www.controlling-online.eu) unter „Controlling-Wissen“ bereit. ■



## Die Kernelemente unseres Ansatzes vom „nachhaltigen Controlling“



Unser Autor: Prof. Dr. Heimo Loabichler, Stellv. Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins, mit dem Gründer und Ehrenvorsitzenden des ICV, Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle.

Controlling, wie wir es als ICV vertreten, wurde International bis vor kurzem gerne als Eigenheit abseits der Norm dargestellt, die sich mehr oder weniger schnell dem amerikanischen Mainstream unterordnen wird. Mit dem Ausbruch der Finanzkrise hat ein Umdenken eingesetzt. So schrieb das „Manager-Magazin“ im Dezember: „Jetzt beginnt eine neue Ära – die Idee der Nachhaltigkeit zieht ins Management ein“.

Die Controlling-Philosophie des ICV ist seit jeher auf ökonomische Nachhaltigkeit ausgerichtet: „der Controller als kaufmännisches Gewissen“. Wir sind überzeugt, dass unser Controlling-Ansatz dem amerikanischen überlegen ist. Diese Überzeugung ist auch Triebfeder unserer Internationalisierung.

Das Umdenken infolge der Finanzkrise ist Anlass genug, unser Controlling-Verständnis nochmals in zehn Eckpunkten darzustellen.

### Unsere Controlling-Philosophie: die ökonomische Nachhaltigkeit als Leitziel

1. **Dauerhafte Wertsteigerung statt kurzfristige Ertragsmaximierung.** Es gilt die Balance zwischen Aufbau & Erhalt der Erfolgspotenziale und laufender Gewinnrealisierung zu finden,  
2. **Über die Kosten hinaus.** Unsere Controlling-Philosophie ist ganzheitlich. Wir sehen nicht

nur die Kosten, sondern vor allem auch den Markt. Das WEG-Symbol gibt Orientierung.

3. **Nicht mit Symptomen begnügen.** Controlling erstreckt sich nicht nur auf Ziele und Kennzahlen, sondern auch auf die davor gelagerten Prozesse und Maßnahmen.

4. **Innovation und Wettbewerbsvorteile.** Die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft ermöglicht es, Chancen zu erkennen, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und flexibel und agil zu sein.

5. **Das Tun im Vordergrund.** Controllinginstrumente sollen so einfach wie möglich sein. Es geht um die effektive Zusammenarbeit von Menschen und nicht um das modische Gruppieren von Zahlen.

### Controller's Rolle: initiativ und wirksam

6. **Verantwortung übernehmen.** Controller sind der positive Unruheherd, die unermüdlich Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Sie beziehen eine eigenständige Position und übernehmen Mitverantwortung für den Erfolg des Unternehmens.

7. **Business Partner statt Zahlenknecht.** Controller begnügen sich nicht mit der Erstellung der Zahlen, sondern konzentrieren sich als Partner des Managements verstärkt auf deren Verwendung.

(Fortsetzung nächste Seite)



(Fortsetzung vorige Seite)

**8. Die Menschen hinter den Zahlen sehen.** Controller sehen die Menschen hinter den Zahlen. Um wirksam zu werden, sind sie Kommunikatoren und Netzwerker.

**9. Werte des Unternehmens vertreten.** Controller sind dem Wohl des Unternehmens und nicht partikulären Interessen verpflichtet. Sie agieren „unpolitisch“.

**10. Integrierbar sein.** Controller sind das kaufmännische Gewissen des Unternehmens. Sie beweisen Rückgrat und nehmen die Rolle des „Spielverderbers“ positiv wahr.

Im neuen Jahr 2009 werden wir uns dem Controller-Bild in unserer nachhaltigen Controlling-Philosophie intensiv widmen. Eine erste, große Gelegenheit bietet der 34. Congress der Controller am 11./12. Mai 2009 in München, zu dem Sie herzlich willkommen sind. ■

## Krise: Controller auf allen Feldern tätig

Im Controller-Panel des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management ist eine Studie zur aktuellen Wirtschaftslage erstellt worden. Es wurde gefragt, was Controller tun, um den aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Die Studie basiert auf 434 Antworten, knapp die Hälfte stammt von ICV-Mitgliedern. „Viele Controller sind derzeit rund um die Uhr damit beschäftigt, die Planung zu aktualisieren, ganz neue Szenarien für das nächste Jahr zu entwickeln oder konkrete Cost-Saving- oder Cost-Cutting-Projekte zu planen“, erklärt IMC- und Studienleiter Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung an der WHU sowie Kuratoriumsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins. Die Studie zeigt, dass Controller nicht punktuell auf die Krise reagieren, sondern auf allen Feldern ihrer Tätigkeit: Neben der Planung sind auch viele andere Teilaufgaben betroffen. Dominierend sind Veränderungen beim Einsatz von Szenarien, bei der Analyse von Risiken und bei der Intensivierung von Prognosen. Eine weitere wichtige Veränderung im Controlling betrifft die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die mit zunehmender Betroffenheit von der Krise wächst. ■

## Ehrendoktorwürde der WHU Vallendar für ICV-Gründer Dr. Albrecht Deyhle

Für seine großen Verdienste um das Controlling in Deutschland erhielt Dr. Albrecht Deyhle am 14. November die Ehrendoktorwürde der WHU – Otto Beisheim School of Management. Deyhle sei es zu verdanken, „dass die Controller im deutschsprachigen Raum bekannt und hoffähig geworden sind“, erklärte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Professor für Controlling und Unternehmenssteuerung an der WHU, in seiner Laudatio. „Sie haben eine neue betriebswirtschaftliche Disziplin geprägt und wesentlich zu ihrer Durchsetzung in den Unternehmen beigetragen“, hob Weber hervor. Das Lebenswerk Al-

brecht Deyhles würdigte auch Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe AG und Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins, den Deyhle 1975 gegründet hat: „Viel früher als andere hat Herr Deyhle erkannt, dass die Controller-Funktion – und zwar in ihrem modernen Verständnis – eine ebenso zentrale wie herausfordernde Rolle für den Unternehmenserfolg spielen wird“, so Gänßlen. Deyhle habe vorgedacht, „was wir heute angesichts einer zunehmenden Entscheidungskomplexität und immer dynamischerer Märkte in einer globalisierten Welt wissen“. ■



Ein festlicher wie freudiger Moment: Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle (rechts) nimmt im Beisein von 100 Gästen aus den Händen von WHU-Rektor Professor Dr. Michael Frenkel die Ehrenurkunde entgegen.

## 5. Sitzung des AK Litauen gründet Orga-Team für „Controlling im Baltikum 2009“



Am 20./21. November hatte der AK Litauen seine 5. Sitzung, zum ersten Mal wurde in einem Unternehmen getagt. Die Chemiefirma „Achema“ hatte eingeladen. Themen der Sitzung waren „Projektcontrolling“ und die Vorbereitung des 3. Baltischen Controller Congresses am 22. Oktober 2009 in Vilnius. Das Motto der Tagung: „Controlling as a mean to survive“. Das Orga-Team hat seine Arbeit aufgenommen und wird sich noch mindestens dreimal zusätzlich zu den AK-Sitzungen treffen. Die nächsten AK Termine in 2009: 23./24. April (wieder bei Firma „Achema“ in Joneva), 19./20. November in Alytus.



## AK-Termine

### ■ AK Wien-West

Treffen am 12./13.03.2009  
Info: Günther Pichler  
Tel.: ++43-(664)-340 16 70

### ■ FAK Controlling und Qualität

Treffen am 13.03.2009, Flughafen Köln  
Info: Rainer Vieregge  
Tel.: ++49-(0)2405-40 888 20

### ■ AK Mecklenburg-Vorpommern

Jubiläumstreffen 14.03.2009 in Rostock,  
„10 Jahre AK M-V“, „Controlling bei der  
Deutschen Immobilien AG“  
Info: Prof. Dr. Antje Krey  
Tel.: ++49-(0)381-498 4422

### ■ AK Assekuranz II

Treffen am 16./17.03.2009  
Info: Gregor Farnschläder  
Tel.: ++49-(0)89-21 60 45 26

### ■ AK West I

16./17.03.2009, Städtische Grundstücks-  
verwaltung Essen, „Quo vadis, Controlling?“  
Info: Dieter Wäscher  
Tel.: ++49-(0)2131-61 700

### ■ AK Nord III

Treffen am 19./20.03.2009 in Krefeld  
Info: Joachim Jäger  
Tel.: ++49-(0)5742-46 1126

### ■ AK West III

Treffen am 19./20.03.2009 bei KHS Filling  
and Packaging Worldwide, Dortmund  
Info: Martin Herrmann  
Tel.: ++49-(0)2247-25 74

### ■ AK Weser-Harz

Treffen am 19./20.03.2009 in Springe,  
„Controlling und Psychologie“, „F&E-Con-  
trolling“  
Info: Wolfgang Schneider  
Tel.: ++49-(0)5371-93 14 15

### ■ AK Stuttgart

26./27.03.2009 in Stuttgart,  
„Budgetprozess“, „Working Capital“  
Info: Dieter Friedemann  
Tel.: ++49-(0)6202-924 875

### ■ FAK IFRS

Treffen am 03.04.2009 bei Krimpmann  
MBA - CPA, Berlin  
Info: Andreas Krimpmann  
Tel.: ++49-(0)30-84 72 03 42

## CAB 2008: „Controlling entwickelt ...andere“



„Controlling entwickelt sich ...und andere“ war das Motto der „Controlling Advantage Bonn CAB 2008“ am 13. November. Rund 100 Teilnehmer verfolgten im Tagungszentrum GWZ in Bonn ein vielseitiges Programm: „Der Controller im Großprojekt“, „Die Rolle des Controllers im Change Management“, „7 Säulen der Macht - Die eigene Persönlichkeit entdecken“, „Globales Finanzmanagementsystem zur zentralen Steuerung“, „Auf dem Weg zur ‚Modernen Budgetierung‘“. Die von dem ICV-Arbeitskreis unter der Leitung von Martin Herrmann (Regionaldelegierter West) ausgerichtete Tagung fand zum 4. Mal statt.

## CCS 2008: Kurs Champion's League



Controlling-Best-Practice behandelte die „Controlling Competence Stuttgart“ am 13. November im IBM-Forum Stuttgart. An der von dem regionalen ICV-Arbeitskreis Süddeutschlands unter der Leitung des Regionaldelegierten Walter Meissner organisierten CCS 2008 nahm auch Siegfried Gänßler teil. Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe AG und Vorsitzender des ICV. Aktuelle Controllingthemen wie „Budgetierung“ und „Nutzen- und kundenorientiertes Pricing“ standen im Mittelpunkt. Der Vortrag des Geschäftsführers der außerordentlich erfolgreichen TSG 1899 Hoffenheim fand großen Anklang.

## CIS 2008: Insights Salzburger Festspiele



Mit 200 Gästen war auch in diesem Jahr der Saal im Museum Arbeitswelt Steyr, traditioneller Austragungsort der „Controlling Insights Steyr“, wieder „ausverkauft“. Gastgeber Prof. Dr. Heimo Lobstler von der FH Steyr, Stellv. ICV-Vorstandsvorsitzender, freute sich, dass die CIS 2008 am 21. November keineswegs den angebotenen Kostümpar-Programmen zum Opfer gefallen war. Nach bewährtem Muster bot die Tagung, die inzwischen den Ruf der „österreichischen Controlling-Festspiele“ genießt, eine Podiumsdiskussion (Thema Ethik) und ein breites Themenspektrum, darunter „Controlling der Salzburger Festspiele“.



# Unsere Besten arbeiten immer für andere

Zum Beispiel für Ihr Finanz- und Rechnungswesen.  
Als Fach- und Führungskräfte, die hundertprozentig zu  
Ihnen passen. Auf Zeit oder fest angestellt.  
Am besten, Sie testen die Besten!

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



**Robert Half**<sup>®</sup>

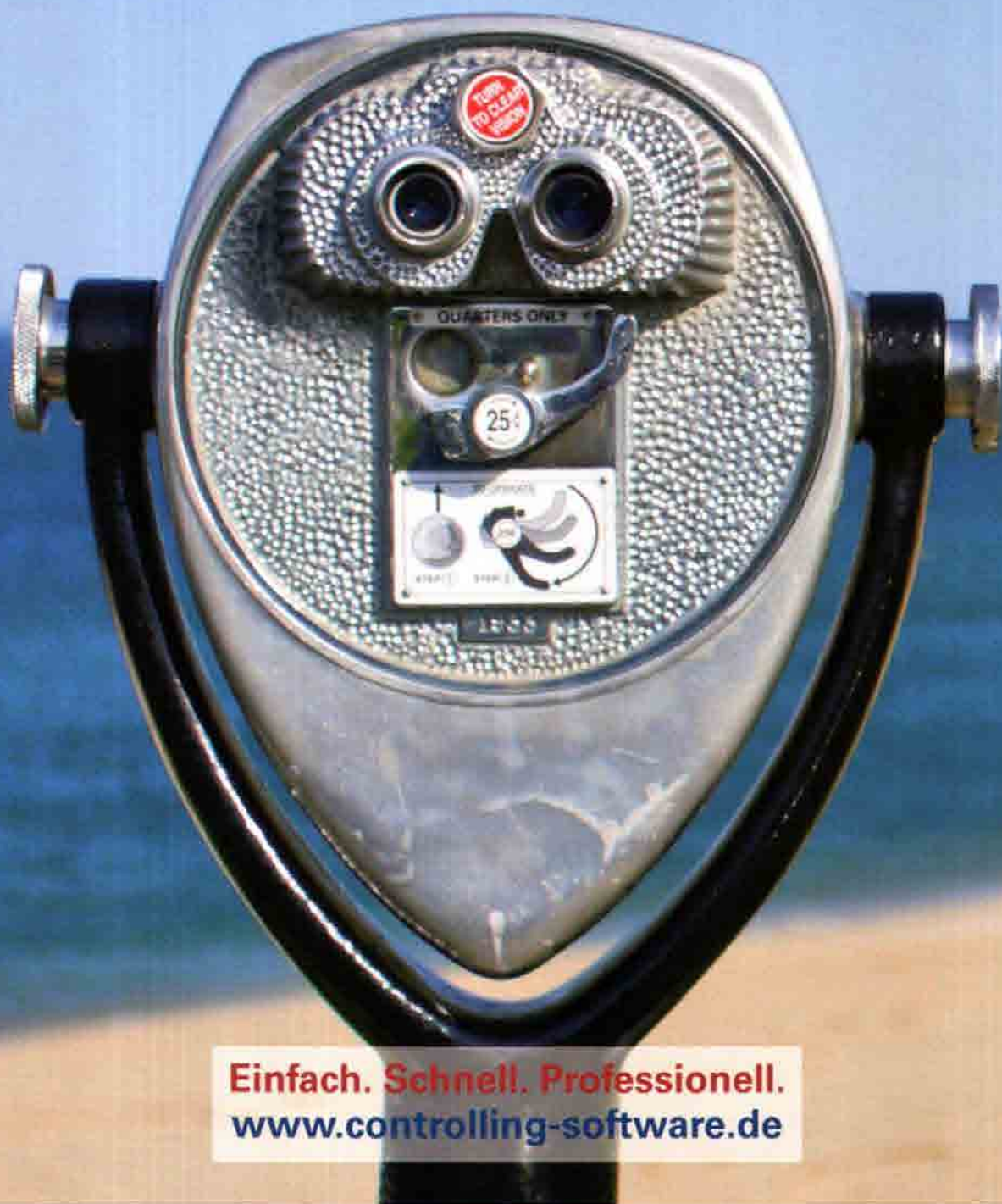
Finance & Accounting



## **CONTROLLING kann so einfach sein!**

### **Unternehmenssteuerung mit Weitblick:**

- Bilanz-, Finanz- und Erfolgsplanung
- Liquiditäts- und Cash-Management
- Kosten- und Vertriebscontrolling
- Reporting und externes Berichtswesen
- Risikoanalyse und -management
- Management- und Legal-Konsolidierung



**Einfach. Schnell. Professionell.**  
[www.controlling-software.de](http://www.controlling-software.de)