B 12688
27. Jg.
EUR 17,-

CONTROLLER Magazin

Januar
1/2002

CM CONTROLLER MAGAZIN

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

1	Brigitta Stein	E-Mails – das Für und Wider; E-Mails im Leben eines Controllers
3	Erich Kaßner	Euro-jetzt-Checklist
8	O. Bader, U. M. Seidel	Risikomanagement und -controlling in Kreditinstituten
15	Niels Pfläging	Web- und OLAP -basierte Controlling-Systeme
25	Th. Schneider, F. Özel	Einführung von Controllingsystemen bei neuerworbenen Töchtern
31	Hermann J. Schmelzer Wolfgang Sesselmann	Leistungsmessung in Geschäftsprozessen
35	Alfred Biel E. v. Hornstein	Humankapital – eine Herausforderung der wertorientierten Unternehmensführung
43	Joachim Sandt Björn Radtke	EFQM und BSC – Konkurrenz oder Ergänzung?
51	Joachim Paul	10 Jahre Balanced Scorecard: Was haben wir gelernt?
60	Claus W. Gerberich Mario Stephan	Balanced Scorecard – ein innovatives Tool
82	Philip Grothe	Change Management in der Praxis
86	Dietmar Schön Karsten Zeitz	Einführung einer DV-gestützten Kosten- und Leistungsrechnung
74	Frank-Jürgen Witt	Screening
81	Impressum	
82	Peter Schuster	Controlling der Marketingkosten
93	Werner Gleißner	Kernthesen zur Wertorientierung im Risikomanagement
97	Liane Feisel	Travel Controlling für nachhaltige Einsparerfolge
98	Nina Fischer	Web-Controlling
100	Martin Tschandl Roland Baumann	Controlling: State of the Art Ergebnisse einer empirischen Studie in Österreich
108	Literaturforum	
117	Controller Verein eV	

Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee/München
ISSN 1616-0495
http://www.controllermagazin.de

Durch CORPORATE PLANNER werden dem Management schnell und einfach alle für Entscheidungen relevanten Informationen zur Verfügung gestellt. Durch individuell abgebildete Baumstrukturen, leicht zu erstellende Reports und ein flexibel einsetzbares Grafiksystem wird auch dem weniger erfahrenen EDV-Nutzer die Möglichkeit geboten, sich leicht in die Strukturen einzuarbeiten.

Für die Gildemeister Drehmaschinen GmbH ist der CORPORATE PLANNER eine wertvolle Unterstützung, um ein professionelles und praxisorientiertes Controlling zu leisten.

Rainer Mundry
Dipl. Betriebswirt,
Leiter Controlling und Rechnungswesen
Gildemeister Drehmaschinen GmbH,
Bielefeld

Neue Wege in die Zukunft - Controlling mit Weitblick

Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.

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

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

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

CORPORATE planning
TO SUCCEED IN BUSINESS

CP CORPORATE PLANNING AG
Große Elbstraße 27 · D - 22767 Hamburg
Tel. 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33
Info@corporate-planning.com
www.corporate-planning.com

E-MAILS – DAS FÜR UND WIDER DER E-MAILS IM LEBEN EINES CONTROLLERS

Brigitta Stein, Diplom-Ingenieurökonom, Deutsche Telekom AG, Bereich T-Networks: Projekt „Kaufmännische Prozesse und Erstellung von Prozesspässen", davor Abteilungsleiterin Controlling, DeTeImmobilien GmbH, Niederlassung Leipzig. E-Mail Brigitta.stein@t-online.de

von Brigitta **Stein**, Böhlen/Leipzig

Diese neue Kommunikationsform E-Mails finde ich ja ganz toll. Kann ich mich doch über alle Kontinente, Zeit und Raum mit meinen Freunden und schließlich auch mit mir gänzlich unbekannten Leuten über diese elektronische Post unterhalten. So bekam ich doch letztlich eine Anfrage aus Amerika zu unserem Kongress. Es ist wirklich unbestritten, dass die **Kommunikation noch nie so einfach war**, und dass sich damit **auch unser Arbeitsalltag erheblich verändert hat**. Man schickt ja nicht nur einfach so eine Mail, sondern kann ja auch noch x-beliebige Informationen dranhängen. Es ist einfach toll und geht so unheimlich schnell, vorausgesetzt man verfügt über die neueste Technik, sonst dauert es schon mal ein paar Minuten.

Aber was ist denn das im Gegensatz zu einem Brief. Wo ich sonst damit rechnen musste, dass der Empfänger ihn frühestens am nächsten Tag hat, aber das hing von verschiedenen Komponenten ab, schließlich auch der, dass ich ihn rechtzeitig in den Briefkasten geworfen habe, so dass er noch am nächsten Tag ankommen kann und ansonsten muss man halt warten. Bis übermorgen und dann nochmal warten, bis wieder eine Antwort kommt. Manchmal hat es sogar noch länger gedauert. Letztlich las ich von einem Brief, der nach 10 Jahren zugestellt wurde.

Mit solchen Zeiten will sich heute in der online-Gesellschaft niemand mehr zufrieden geben. Da sind alle online oder „im Netz", wie die Freaks sagen, und da erwartet man, dass die Antwort sofort kommt und ist fast schon enttäuscht, wenn es da mal etwas länger dauert. **Die E-Mail hat eigentlich alle unsere Kommunikationsbeziehungen erobert, so macht sie auch vor der Liebe nicht halt**. Durch die ganze Schnelligkeit, mit der es möglich ist, Informationen, Nachrichten und „liebe Worte" auszutauschen, hat auch unser Leben eine andere Dimension angenommen. Alles muss schnell laufen und sich möglichst in eine E-Mail packen lassen.

E-Mail-Typen

Nun muss man hier sicher die unterschiedlichen Formen von E-Mails unterscheiden. Da gibt es folgende:

1. Dienstliche E-Mail – seriös wie ein Geschäftsbrief und genauso gehalten, auch rechtschreibmäßig und grammatikalisch okay.
2. Dienstliche E-Mail zur Kurzinfo mit „Hallo" und folgende Infos möchte ich weitergeben. Ohne dort alles immer stilvoll auszuformulieren, relativ knapp und leicht fehlerbehaftet.
3. Die Antwort-E-Mail – kurz und knapp, manchmal auch bei Widerspruch mit mehr Inhalt, aber Tippfehler sind legitim.
4. Die weitergeleitete E-Mail, ohne oder nur mit sehr geringem Begleittext, manchmal weiß der andere gar nicht, was er damit soll.
5. Die „CC"-E-Mail, davon bekommt man jede Menge, um der Information willen.
6. Die private „Liebes-E-Mail", da wollen wir nicht über die Form oder Tippfehler richten, da kommt es auf den Inhalt an und da kann man sicher auch nicht genug bekommen. Vielleicht lieber öfter mal eine „kurze Liebes-E-Mail" als zu lange auf eine warten.

Nun ist es ja sehr schön, Post zu bekommen, aber mit dem elektronischen Mailsystem hat man auch **gar keine Ausrede mehr, die Post nicht bekommen zu haben**, da der Absender die Bedingungen diktieren kann; d. h. er sieht sogar an seinem PC, wann Sie seine Mail gelesen haben und ob Sie sie überhaupt gelesen haben. Er sieht auch, wenn Sie sie **ungelesen gelöscht haben**, das ist fast wie eine Todsünde, und Sie können sicher sein, dass er Sie sogleich anrufen und Sie fragen wird, was Sie sich denn dabei gedacht hätten. Dann hilft nur noch rausreden, dass es ein Versehen sei und keine Nichtachtung seiner Person. Mit Mails sind Sie einmal unabhängig und auch wieder nicht.

Klar können Sie sich rächen und auch alle diese Funktionen an Ihrem Computer einstellen und schon erwischen Sie alle die, die Ihre Mails ungelesen in den Papierkorb werfen.

E-Mails unterschrieben

Des weiteren müssen wir bei den Mails noch unterscheiden, wie sie unterschrieben sind. In großen Unternehmen wird häufig mit Signaturen gearbeitet, d. h. als Schreiber der Mail hat man schon alles eingegeben und braucht nur noch das

Wörtchen „Signatur" anzuklicken und schon steht alles da, was man dem Empfänger an Informationen zur Person und dem Unternehmen „mit freundlichen Grüßen" dazugeben will. Man kann es natürlich auch privater machen und schreibt bloß etwas von „Freundlichen Grüßen" und den Namen darunter, dann bleibt man inkognito, was Telefon- und Faxnummern anbelangt. Und Liebesgrüße haben sowieso ihre eigenen Formeln, die da von „alles Liebe Bärchen" zu „Sei geküsst mein Mäuschen" reichen.

Weitere Unterschiede sind auch noch darin zu sehen, ob die Mail von einem gleichgestellten Mitarbeiter geschrieben worden ist oder vom Chef, **auch an der E-Mail kann man die Hierarchie ableiten**. Umso weiter oben man in der Hierarchie steht, umso schlimmer sind die E-Mails manchmal abgefasst, weil sich beim Chef der eine Gedanke schon mit dem nächsten kreuzt. Er nutzt natürlich die vorhandene Signatur, denn das macht sein Leben leichter und zum anderen weiß jeder, dass die E-Mail vom „Chef persönlich" kommt. Steht der Mitarbeiter weiter unten in der Hierarchie, bemüht er sich, ein grammatikalisch und rechtschreibmäßig völlig sicheres Schreiben abzufassen und es dann, wie den Geschäftsbrief, in Umlauf zu setzen.

Und damit nimmt das Elend häufig seinen Lauf

E-Mails werden beliebig oft beantwortet und hauptsächlich weitergeleitet und mit dem **„cc" versehen, das hat eine ungeheure Informationsflut zur Folge**, die man bald gar nicht mehr bewältigen kann. Ich habe Kollegen, die tagtäglich eine solche Flut von E-Mails bekommen, dass sie gar nicht mehr mit Lesen, geschweige denn Beantworten hinterherkommen. Eine Kollegin hatte **nach einem freien Tag 120 neue E-Mails** in ihrem Postfach. Ich glaube, da vergeht einem die Lust auf Neuigkeiten. In unserem Unternehmen erhält man **durchschnittlich am Tag zwischen 20 bis 60 E-Mails**. Es hängt immer ein wenig von der Position und Funktion ab, die man inne hat. Nicht immer bestehen diese E-Mails nur aus kurzen Informationen oder Terminmitteilungen für Besprechungen, nein, da werden Problemstellungen erläutert, Arbeitsaufträge (äußerst unklar) weiterverteilt und riesige Dateien und andere Dokumente mitverschickt, dagegen sieht sich die E-Mail an sich harmlos und klein an.

Komplexer Informationsaustausch

Es stellt sich mir die Frage: „Können wir diesen überhaupt noch verarbeiten?" Manchmal haben wir schon darüber philosophiert, wie schön das doch war, so es ein paar Schreiben pro Monat gab und man auch nur diese im Kopf behalten musste. Diese Schreiben waren zum größten Teil sehr wohlüberlegte und formulierte Texte, die auch lange im Unternehmen Bestand hatten. Klar ist unsere Zeit jetzt schnelllebiger geworden, aber das Schnelle schützt leider nicht vor erhöhter Müllproduktion. Dazu verleidet unsere moderne Gesellschaft einen ja geradezu. **Viele Schreiben / E-Mails sind heute geradezu unüberliegt** und verlangen nach wieder einer neuen E-Mail und so potenziert sich das Ganze; und statt sich aufs Wichtigste zu beschränken, kämpfen wir auf vielen Nebenkriegsschauplätzen, weil wir den selbsterzeugten Mist beseitigen müssen und uns vor Chefs schützen oder untereinander informieren müssen.

Effektivität und Technik

Hier könnten wir viel Effektivität herausholen, wenn wir nicht so auf die Technik vertrauen würden, denn die Schnelligkeit ist nicht alles und **der noch schnellere Computer verbessert nicht unsere Kommunikationsbeziehungen untereinander**, er kann sie nur befördern, aber in die Augen kann ich dem Computer noch nicht schauen und auch die Reaktion meines Gegenübers nicht dazu ableiten. Es geht nichts über eine persönliche Kommunikation, um Schwierigkeiten, Probleme zu beseitigen und Arbeitsaufträge zu verteilen, denn wie schwer ist es, in einer E-Mail immer die Gründe für sein Tun und Handeln anzugeben; das können Sie von Angesicht zu Angesicht besser. Aber können wir es noch besser?

Kultur der Kommunikation

In vielen Großunternehmen verkommt die Kultur der Kommunikation. **Man schickt sich E-Mails von Zimmer zu Zimmer**, man schreibt lieber zehnmal hin und her als einmal aufzustehen und mit dem Kollegen im Nachbarzimmer das Problem zu diskutieren. Dieser Stil wird von den Chefs auch noch für gut erachtet und ich falle da mit meiner etwas anderen Auffassung von Kommunikation wohl aus dem Rahmen.

Aber ich finde es schrecklich, nur noch schriftlich mit meinen Kollegen verkehren zu dürfen, weil ich ja dann auch für diese oder jene Äußerung einen Beleg habe, denn das System ist unbestechlich. Der Computer beweist mir, was, wann, wer an wen geschickt hat. Die Beweise sind da, fast wie für den Staatsanwalt. Ich finde es jedenfalls nicht gut, **wenn wir uns immer nur noch E-Mails schicken, denn eines Tages können wir dann gar nicht mehr miteinander reden**.

Aber dann besuchen wir alle gemeinsam auf Firmenkosten ein Seminar zur „Kommunikation" – vielleicht mit dem Titel „Persönliche Kommunikation" von Angesicht zu Angesicht, weil wir das nämlich im elektronischen Zeitalter ein wenig verlernt haben. Dann weiß auch keiner mehr, was ein so richtiges Pokerface eigentlich ist.

Schließlich müssten wir als Controller schon darauf aus sein, diesen Trend nicht unbedingt mitzumachen, denn sonst fallen wir wieder in alte, nicht controllerlike Verhandlungstaktiken zurück und orientieren uns nur noch nach hinten und nicht nach vorn, was viel wichtiger wäre. Dann betrachten wir nur noch die Vergangenheit. Es ist ja auch viel einfacher, sich zu rechtfertigen und per E-Mail geht das ganz toll, als sich Gedanken um die Zukunft zu machen.

Ich denke, für Controlling und Management kann es nur heißen, sich immer an der persönlichen Kommunikation zu orientieren und **die E-Mails als zweckmäßige, unterstützende Bürokommunikation, als technisches Hilfsmittel zu sehen**, aber nicht als allein seligmachende Kommunikation, denn die kann nur persönlich stattfinden. Aber bitte verstehen Sie mich nicht falsch, ich liebe auch die E-Mails. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	04	07	G	P	

CHECKLIST

jetzt zum

EURO

von Erich **Kaßner**, Leipzig

1. Einführung

Nach vielen Diskussionen und Ängsten, aber auch Hoffnungen wurde in Euroland am 1. 1. 2002 der Euro als gesetzliches Zahlungsmittel als Bargeld eingeführt. Nun geht es darum, aus Rückständen und Fehlern in den Unternehmen schnell neue Schlüsse zu ziehen, um im Konkurrenzkampf auf dem (nun größeren) Markt zu bleiben und neue Marktanteile zu gewinnen.

Hierzu werden einige Gedanken und Anregungen dargestellt. Sie gelten als Empfehlung **für die Unternehmen, die außer der rein buchhalterischen Umstellung keine weiteren Aufgaben durchgeführt haben.**

Mit der Einführung des Euro als Bargeld erwartet die Unternehmen:

1. neue „ausländische" Konkurrenz;
2. die Erschließung neuer Märkte;
3. Entwicklung neuer Dienstleistungen;
4. Erhöhung des Wettbewerbsdrucks;
5. Entstehung eines stabilen Wirtschaftsraumes, der Wachstum fördert und Arbeitsplätze sichert, u. a. durch einen attraktiven und chancenreichen Finanz- und Kapitalmarkt;
6. Abbau der Verwaltungshürden;
7. Vereinheitlichung nationaler Vorschriften und Normen;
8. Verzögerungsfreies Passieren der Grenzen;
9. Beseitigung von Marktunvollkommenheiten im öffentlichen Beschaffungswesen;
10. Veränderungen in der Ausbildung:
    - 10.1 Ausbildung soll über Grenzen hinweg erfolgen. Auslandspraktika, zeitweise Ausbildung im Ausland, Suchen von Partnern bzw. Informationen über Austausch, z. B. Arbeitsamt. Ziele: Fremdsprachenkenntnisse, Kenntnisse über Land und Leute, Studien- und Lebenserfahrungen,
    - 10.2 Die Technisierung verlangt den Einsatz qualifizierten Personals,
    - 10.3 Einbeziehung aller Mitarbeiter bedeutet auch die Motivation in einem betriebsinternen Vorschlagswesen, das ggf. zu geldlicher Anerkennung führt;
11. Umstellung in der Fertigung: Verlagerung von Fertigungslinien, Einbeziehung „billiger" Arbeitnehmer aus anderen Euro-Ländern oder außerhalb von Euroland; Bezahlung nach dem Entsendegesetz.

Die Unternehmen können billiger einkaufen und in größeren Serien günstiger produzieren. Jedes Land (jede Provinz) stellt das her, was sie am billigsten und besten produzieren kann. Alles andere wird günstiger eingekauft.

2. Die SWOT-Analyse (Stärke – Schwächen)

2. 1 Erste Aufgaben

Zuerst wird nach der Einführung des Euro als Bargeld die Erstellung einer SWOT-Analyse (Stärken - Schwächen, Chancen - Bedrohungen) oder Kosten-Nutzen-Analyse empfohlen.

Die Gesamtauswirkungen betreffen: Kunden, Mitbewerber, Organisation, Geschäftspartner, Lieferanten und Produkte. Eine kritische und offene Analyse des gesamten Unternehmens ist die Voraussetzung für ein Umdenken zur Meisterung der Anforderungen nach der Währungsunion.

Schlussfolgernd sind **die Stärken (auf dem Markt) besonders auszubauen**, ehe über die Verringerung von Schwächen nachgedacht wird. Die Chancen und Bedrohungen sind gesondert zu betrachten, um für die Zukunft durch entsprechende Entscheidungen vorbereitet zu sein.

2.2 Beispiele für wesentliche Analyseobjekte:

- 2.2.1 Analyse der derzeitigen Wettbewerbssituation und Kundenstruktur;
- 2.2.2 Überprüfung der Neuaufteilung und Neustrukturierung der eigenen Vertriebsgebiete;
- 2.2.3 Neukalkulation der Absatzpreise;
- 2.2.4 Preisvergleiche innerhalb Eurolands, ggf. unter Einbeziehung von Preisagenturen, um bei gleicher Qualität und Lieferbedingungen optimale Einkäufe von Rohstoffen zu tätigen sowie die Preisbedingungen der Konkurrenz zu erfahren;
- 2.2.5 Orientierungs-Chancen nutzen im Internet.

Bei einer Auftragsvergabe an eine Preisagentur sollten folgende Positionen beachtet werden:

1. Genaue Produktbeschreibung, Information zum Preis, der unterboten werden soll mit Angabe der Region (Problem: sonst Transportkosten höher als die Einsparung);
2. Festlegung, ob die Nebenkosten bereits im Preis enthalten sind (Transport usw.);
3. Festlegung eines Termins zur Information bzw. Beschaffung;
4. Höhe der Provision (ca. 30 - 33 % der Einsparung);

5. Liefert die Preisagentur den Artikel zum Ort des Auftraggebers oder erledigt mit der Lieferung verbundene Dienstleistungen, z. B. Anmeldung eines PKW, Versicherung, Volltanken).

3. Maße, Gewichte, Anordnungen

Mit der Weiterführung der Wirtschafts- und Währungsunion ist mit einer weiteren Anpassung von Maßen, Gewichten, Anordnungen und Regelungen zu rechnen. Es ist deshalb erforderlich, durch eigene Recherchen, in Berufsverbänden und bei Beratern zu erfahren, welche Änderungen sich ergeben. Das kann auch Qualitätsanforderungen, Dauer der Haltbarkeit, DIN- oder Verbrauchsnormen bei der Inbetriebnahme u. ä. betreffen.

4. Die Konkurrenten

Durch den vergrößerten europäischen Markt wächst die Zahl der Konkurrenten. Die Unternehmen sollten wissen, wer die Konkurrenten für das eigene Unternehmen sind oder es werden könnten.
Hierzu die folgenden Überlegungen:

> Vorteile für internationale Preisagenturen und Re-Importeure.
> Ausweitung des eigenen Marktes rechnet sich jetzt besser.
> Bildung grenzüberschreitender Vertriebsgebiete und Vertriebskooperationen in Ballungsgebieten.
> Exportgeschäft nur Nebengeschäft wie bisher? Aber auch: Joint Ventures. Auf jeden Fall sollten Unternehmen sich verstärkt auf den Export einstellen.
> Es werden neue Konkurrenten außerhalb von Euroland auf den Markt kommen. Wie wollen sich die Unternehmen auf deren Wettbewerbsmethoden einstellen?
> Sind Rohstoffe aus Drittländern billiger als aus Euroland unter Beachtung von Liefertreue und -sicherheit und Qualität?
> Konkurrenz wird bei hohen Gewinnmargen bald wirksam werden. Niedrige Margen lohnen sich für die Konkurrenz nicht (persönliche Dienstleistungen, Reparaturen, geringe Mengen, niedrige Rechnungssummen) – Wettbewerbsbarrierenpreise.

5. Produkte – Sortimentspolitik

5.1 Der Markt fordert neue bzw. veränderte Produkte. Sind neue Produkte für die Unternehmen und den Markt interessant? Bei der vorhandenen Produktpalette und den Leistungen sollte überlegt werden, ob eine Bereinigung oder Erweiterung erfolgen kann und sinnvoll ist.

5.2 Lieferungen in bisheriges Ausland bzw. Konkurrenz aus diesen Ländern. Dazu ist der Einsatz von Unternehmens- und Steuerberatern zu überlegen.

5.3 Im Unternehmen ist ein Vorlauf gegen die bisherige und neue Konkurrenz zu schaffen: z. B. bei Packungsgrößen, Verbesserung der Qualität, Spezialisierung der Fertigung und Erzeugnisse, Einsatz von speziellem Know-how; Verlagerung; Veränderung der Erzeugnispalette. Markterkundung in neuen Absatzgebieten, Verbraucher-/Kundenbedarf, Kundengepflogenheiten.

5.4 Auswirkungen auf die Produkte (Sortimentsbreite, -tiefe, Dienstleistungen, Wegfall von Besonderheiten anderer Länder durch die Währungsunion; Preisniveau, Absatzmenge, Umsatz).

5.5 Auswirkungen auf weitere Geschäftsfelder (Ersatzteile, Wartungsverträge, Zubehör, Handelswaren, Serviceleistungen).

5.6 Die Sortimentspolitik ist zu überdenken. Neufestlegung von Preisklassen/Preisbändern, Schwellen- und Eckpreisen in Artikelgruppen.

6. Einkauf / Lagerung und Logistik

6.1 Angebote und Konditionen der bedeutendsten Lieferanten sind gründlich zu prüfen und ggf. neue günstigere Bezugsquellen zu suchen. Zusätzliche Informationen sind über Institute, Preisagenturen oder Internetangebote einzuholen. Auch wer bisher nicht importierte, sollte sich dies überlegen.
Bisherige Einkaufskooperationen auf den Prüfstand! Bei Logistik (Transporten) günstigste Angebote suchen. Übergang zum Streckengeschäft.

6.2 Die Preise werden transparent, der Einkaufsmarkt wird größer. Unternehmen können ohne Währungsprobleme in allen Euro-Ländern agieren. Wichtig sind Preisangebote, die von mehreren gegenwärtigen (und/oder zukünftigen) Lieferanten eingeholt werden. Der Preis allein darf nicht entscheiden, weitere wichtige Merkmale sind Qualität, Liefertreue, keine Abhängigkeit von einem Lieferanten, dauerndes Vertragsverhältnis).

6.3 Es ist die Lieferung Just-In-Time zu bevorzugen zur Verminderung der Lagerung, zur Verringerung des zu bindenden Kapitals. Das bedeutet höhere Anforderungen an die Logistik des Unternehmens. Die Lieferungen sind rechtzeitig zu vereinbaren, andererseits darf auch kein Mangel in den Beständen eintreten.

6.4 Wie ändert sich die Beschaffungsstruktur (nach Ländern und Währungsgebieten)? Welche Vorteile ergeben sich daraus?

6.5 Prüfung bestehender Verträge und Einkaufsbedingungen, ggf. Anpassung langfristiger Verträge; dabei Berücksichtigung und Minimierung negativer Auswirkungen bei der Kündigung langfristiger Liefer- und Leistungsverträge.

6.6 Recherchen zu neuen Lieferanten, z. B. durch Unternehmerverband, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, die Kooperationsnetzwerke der Europäischen Kommission.

6.7 Wenn nur örtliche Lieferanten für das Unternehmen von Bedeutung sind, wird die Suche nach neuen Lieferanten wenig Erfolg haben (außer bei Entscheidungen von ausländischen Unternehmen, einen Betrieb oder eine Vertriebszentrale in der Nähe einzurichten).

6.8 Verändert sich die Bedeutung einzelner Lieferanten und deren Leistung?

6.9 Änderungen in der Organisation (Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Aufgaben bzw. deren Reduzierung).

6.10 Überprüfung von Leasing- und Ratenverträgen.

7. Kostenentwicklung

Neben den Kostenerhöhungen aus der Umstellung von DM auf den Euro sind u. a. Senkungen zu erwarten: aus Preisvergleichen bei Lieferanten und ggf. Änderung der Einkaufsbeziehungen, eine Umsatzsteigerung durch neue Märkte, neue Produkte, neuen Service usw.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	33	37	G	F	

8. Rechnungswesen und Controlling

8.1 Ist-Zustand
Probleme sind jetzt:
> Aktualität der Ergebnisse,
> Transparenz der Ergebnisse,
> Einsatz veralteter EDV-Technik,
> zu geringe Effizienz.
Reicht die vorhandene Aussagekraft und Zeitnähe des Rechnungswesens und der Analyse seitens des Controlling?

8.2 Wie soll die Analyse des Unternehmens seitens des Controlling nach der Währungsunion aussehen (Darstellung, Termine)? Dabei sollte eine schnellere Erstellung des Controlling-Berichtes ohne höheren personellen Aufwand bei einer höheren Aussagekraft das Ziel sein.

8.3 Anpassung von Anweisungen im Unternehmen (private Telefongespräche, Nutzung von privaten PKW für dienstliche Zwecke u.ä.; Festlegung von Zuschlagsätzen in der Kalkulation und bei innerbetrieblichen Leistungsverrechnungen; Reisekostenregelung, Arbeitgeberdarlehen, Kostenpauschalen).

8.4 Einschätzung der langfristigen Entwicklung der Personalkosten (Euroland, EU-Länder, übrige Länder) zur Analyse der zukünftigen Konkurrenzsituation einschließlich Standortwahl und Steuerbelastung.

8.5 Müssen das Kalkulationsschema bzw. die Zuschlagsätze, das Verfahren bei Rabatt- und Bonigewährung grundsätzlich geändert werden?

8.6 Sollen die Liefer- und Zahlungsbedingungen geändert werden?

9. Die Märkte / neue Zielgruppen

9.1 Die Märkte

9.1.1 Vereinfachung der Waren- und Geldströme zwischen den Ländern von Euroland. Kein Wechselkursrisiko, keine Umrechnung, vergleichbare Preise. Preistransparenz. Wegfall des Wechselrisikos kann Preissenkungen bedeuten.

9.1.2 Konkurrenz wacht über Möglichkeiten des Eindringens auf neue Märkte. Welche Aktivitäten sind von Seiten der Konkurrenz zu erwarten? Oder verzichten Konkurrenten auf den Markt?

9.1.3 Änderungen im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr (geringere Kosten, Zahlungsmittel, Zahlungssysteme, Mahnwesen, Inkasso).

9.1.4 Finanzmärkte werden größer (Versicherungen, Banken), Zinsniveau wird einheitlicher. Bei ausländischen Versicherungen ist zu beachten, dass geringere Prämienzahlungen an die Gesellschaft bedeuten, dass bei Schäden die Versicherung nur Teilbeträge erstattet.

9.1.5 Outsourcing über die bisherigen Staatsgrenzen.

9.1.6 Änderung in Beschaffungsmärkten (Fertigungsmaterial, Halbfabrikate) über bisherige Staatsgrenzen.

9.1.7 Wenn der Markt jetzt plötzlich eine erhöhte Nachfrage aufweist, die die eigenen Kapazitäten nicht abdecken könnten, ist über Kooperationsleistungen für die Engpässe im Fertigungsprozess nachzudenken.

9.1.8 Schnellere Beschaffung von Informationen über Beschaffungs- und Absatzmärkte, z. B. über das Internet.

9.1.9 Ist mit neuen Konkurrenten auf unseren Märkten zu rechnen? Wie können wir ihnen begegnen?

9.1.10 Änderung der Software des Einkaufs (neue Preise, ggf. neue Lieferanten, neue Liefer- und Zahlungsbedingungen).

9.1.11 Einschätzung der langfristigen Entwicklung der Personalkosten in Euroland.

9.1.12 Festlegung der Verrechnungssätze und Budgets für Lager-, Transport- und Umschlagsleistungen.

9.1.13 Ist damit zu rechnen, dass Konkurrenten bestimmte Märkte (Produkte, Kunden) aufgeben und damit für uns neue Bedingungen eintreten?

9.1.14 Chancen und Gefahren im grenznahen Raum hinsichtlich der Preise von Konkurrenten jenseits der jetzigen Staatsgrenzen. Chancen: das eigene Unternehmen ist billiger als die Konkurrenz; Gefahren: teurer als die Konkurrenz. Ausgleich z. B. über neue Dienstleistungen oder maßgefertigte Produktion.

9.1.15 Wie erhalten wir die Kundentreue bei den Stammkunden (hochwertige Dienstleistungen oder Erzeugnisse)?

9.1.16 „Markentreue" verhindert bzw. erschwert das Eindringen der Konkurrenz in unseren Markt.

9.1.17 Chancen gegen die Konkurrenz z. B. durch gesetzliche Beschränkungen (bestimmte berufliche Qualifikationen, Begrenzungen der Zahl der Mitbewerber), Alleinvertriebsrecht für das Land, kulturelle Faktoren (Kaufgewohnheiten, Sprachbarrieren, exklusives Know-how (Patente)).

9.2 Neue Zielgruppen

9.2.1 Auch kleinere Unternehmen können mit geringem Aufwand auf ausländische Märkte.

9.2.2 Änderung in Absatzmärkten (Hereinnahme von Outsourcing-Aufträgen; neue Kundenpotentiale, Kundenstruktur, Änderung des Kundenverhaltens, neue Absatzwege, Belieferung neuer Kunden günstiger über die bisherigen Staatsgrenzen – Änderungen in den Geschäftsfeldern).

9.2.3 Märkte außerhalb von Euroland: Transport- und sonstige Kosten für den Transit besser zu kalkulieren.

9.2.4 Anpassung der Vertriebsstruktur (Zentralisierung oder Dezentralisierung, Kooperation).

9.2.5 Auswirkungen auf die Vertriebsmitarbeiter und Franchisenehmer (Schulung, Sprachschulung, neue Provisionen, neue Provisionsabrechnungen, Änderung beim Angebot und Verkauf, andere Hilfsmittel). Möglichkeiten der Kalkulation prüfen, außerdem Kundenbedürfnisse analysieren.

9.2.6 Auswirkungen auf die Werbung (Gestaltung, Sprachen, Symbole wie Kreuz oder Halbmond).

9.2.7 Ggf. Neukalkulation der Verkaufs- und Listenpreise.

9.2.8 Überprüfung der Neuaufteilung und Neustrukturierung der eigenen Vertriebsgebiete.

9.2.9 Gute Märkte sind innerhalb von Euroland (Sicherung in der Währung) im Gegensatz zu Drittländern (Unsicherheit in den Wechselkursen).

9.2.10 Beobachtung des Marktes hinsichtlich der Einführung neuer Produkte, die unserem Unternehmen gefährlich werden können.

10. Kunden in Handel und Hotels

10.1 Der Handel

Grenznahe Kundeneinrichtungen (bis 100 km) sollten sich auf einen Anstieg der ausländischen Kundschaft einstellen. Fremdsprachenkenntnisse sind gefragt!

10.2 Die Hotels

10.2.1 Keine große Kundentreue, Preis-Leistungs-Verhältnis entscheidet über die Belegung. Wichtig sind hohe Qualität, Kundenpflege.

10.2.2 Informationen über Maßnahmen anderer Hotels (direkte Konkurrenz; in benachbarten Gebieten von Euroland) recherchieren.

10.2.3 Beobachtung des Marktes und ggf. Annäherung der Preise an das Marktniveau.

11. Marketing

Das Marketing-Mix kann sich ändern bei anderen Marktbedingungen. Für Kommunikationsstrategien ist ein hohes Budget bereit zu stellen! Es sind zu prüfen:

- > Vertriebspolitik (Absatz- und Beschaffungsmärkte, Vertriebskanäle);
- > Produktgestaltung (Reaktion auf Kundenstruktur);
- > Kommunikation, Werbung;
- > Preisstellung (Auf- und Abrunden, Verpackungsgrößen, ggf. bei Beachtung von neuen Schwellenpreisen);
- > Ggf. neue Kundenstruktur erfordert neue Produktgestaltung;
- > Anpassung der Produktgestaltung (englische Zweitaufschriften, englische Maße und Gewichte?);
- > Evtl. Eichung von Füllgeräten auf neue Abmessungen.

Notwendig wird: Information über die Eigenarten der Menschen innerhalb von Euroland, um in Werbung darauf eingehen zu können. Verwaltungs- bzw. Werbefachleute sollten aus anderen Ländern engagiert werden (im Austausch eigene Leute dorthin).

12. Ex- und Importe in Drittstaaten

12.1 Bedingungen Ex- und Importe

Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen in verschiedenen Staaten von Euroland können nach einheitlicher Währung Euro erfasst und abgerechnet werden.

12.2 Wechselkurse zu Drittwährungen

Es können sich neue Kursrelationen zwischen dem Euro und den Währungen von Drittländern (oder Vertragswährung) ergeben. Dies wäre ggf. zu berücksichtigen. In Verträgen mit Partnern sollte der Euro als Währung vereinbart werden. Damit wird das Währungsrisiko auf den Partner verlagert. Gute Märkte sind innerhalb von Euroland (Sicherheit in der Währung) im Gegensatz zu Drittländern (Unsicherheit in den Wechselkursen).

13. Der Service

Die bisherigen Serviceleistungen sind zu durchdenken. Was können wir besser machen als die Konkurrenz im In- und Ausland? Beispiele: Gewährung von Rabatten bei größeren Abschlüssen, Frei-Haus-Lieferung, Inbetriebnahme vor Ort durch Monteur, Schnelldienst bei Reparaturen, Verlängerung der gesetzlichen Garantiezeiten, kostenlose Überprüfungen nach bestimmtem Rhythmus, bei Reparaturen Stellen von Ersatzgeräten, beim Kauf Beistellung von Verschleißteilen, Reparatur von Erzeugnissen von Fremdfirmen.

14. Neue Preise und die Mehrwertsteuer

14.1 Argument des Handels: Preissenkungen der Fertigung können nicht den Verbrauchern zugute kommen, da zunächst die Kosten der Umstellung DM –> Euro abgedeckt werden müssen.

14.2 Schwellenpreise: z. B. 1,99 DM für ein Erzeugnis = 1,03 Euro (kein Schwellenpreis); kann **neuer Schwellenpreis** kalkuliert werden = 0,99 Euro? Oder keine Gewinnspanne mehr frei? Versuch eines Auswegs: einige Waren nach unten korrigieren, dafür bei anderen Artikeln bis zur nächsten Schwelle aufrunden?

14.3 Preisentscheidungen trifft der Hersteller / Kunde; Kaufentscheidungen der Kunde.

14.4 Erhöhte Arbitragegefahr. Arbitrage = hier: Ausnutzung von Preisunterschieden auf regionaler Basis seitens der Kunden. Dabei Versandhäuser und elektronischer Handel wichtig für Preisdruck. Unternehmen haben z. T. extreme Preisunterschiede für Erzeugnisse innerhalb Europas. Logistikkosten und unterschiedliche Steuersätze werden noch zu Preisunterschieden führen.

15. Die Zahlungen

15.1 Fragen an die Hausbank

15.1.1 Zur Finanzierung von Aufgaben des Unternehmens sind effizientere Wege zur Mittelbeschaffung zu prüfen. Es sind dabei der Zins / Kursverlauf bei Krediten und Finanzanlagen kritisch zu beobachten. Ggf. sind Neuverhandlungen über Zinskonditionen zu überlegen.

15.1.2 Bleiben die Konditionen der Bank / Sparkasse bei der Freigabe von Mitteln unverändert?

15.1.3 Erfolgt die Einführung neuer Produkte durch die Banken / Sparkassen (home banking, elektronische Geldbörse)?

15.2 Internationale Geldbeziehungen

15.2.1 Straffung der internationalen Bankverbindungen (weniger Auslandskonten, Währungsfestlegung).

15.2.2 Zahlungsfristen sind ggf. neu festzulegen. Was macht die Konkurrenz? Welche Fristen sind in den anderen Euro-Ländern für vergleichbare Waren und Dienstleistungen üblich?

15.2.3 Bei den Zahlungen innerhalb von Euroland ist zu berücksichtigen, dass wegen nicht mehr notwendiger Umrechnungen die Verrechnungen wesentlich beschleunigt werden.

15.2.4 Es sind mögliche Änderungen bei Devisen- und Zinstermingeschäften, langfristigen Darlehen und Zinsvereinbarungen / Absicherung gegen Zinsänderungsrisiken / Auswirkungen auf Kreditarten / Kredit- und Anlagekonditionen / Wechselgeschäfte zu berücksichtigen.

15.2.5 Es ist zu prüfen, wie sich Mahnwesen und Inkasso in Euroland ändern (Inkasso in Euroland wie im Inland? Wann erfolgen 1., 2. oder letzte Mahnung oder Inkasso ohne vorherige Mahnung?).

16. Das Geld

16.1 Investitionen für electronic cash zur Verringerung des Bargeldumlaufs erfolgt?

16.2 Elektronische Geldbörse (EC-Karte) wird bargeldlosen Verkehr forcieren?

16.3 Verstärkte Tendenzen zur Cash-Geld-Vermeidung eingetreten?

17. Kontenführung

17.1 Der Geldmarkt und die Teilmärkte sind größer. Es entsteht einer der größten Anleihemärkte der Welt. Das bedeutet, bei Kreditaufnahme einen Vergleich der Bedingungen durchzuführen. Keine Angst vor ausländischen Banken, wenn sie seriös sind.
Geldanlagen in Euroland sind gut zu überlegen, wenn sie eine gute Rendite versprechen.

17.2 Das Mahnwesen ist nur in Euro möglich. Basis prüfen für die Berechnung von Verzugszinsen.

18. Organisation

18.1 Prüfung der gesamten betrieblichen Organisation, ob damit nach der Euro-Umstellung die Arbeit zu praktizieren ist. Dabei ist das Ziel: Vermeidung von Doppelarbeiten.

18.2 Einbeziehung der neuen Medien in die Marketingarbeit (Internet, E-Mail, Online-Kataloge).

18.3 Organisatorische Veränderungen im Unternehmen (Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Aufgaben bzw. deren Reduzierung).

19. Investitionen

Bei Investitionen ist stets zu beachten:

> Passt die Investition auch nach Euro-Einführung?

> Notwendiger Kapitalbedarf?

> Zeitpunkt des Finanzbedarfs?

20. Strategie und neue Philosophie

Es ist wichtig, eine (neue) Corporate Identity zu erstellen:

1. Vision des Unternehmens,
2. Leitbild des Unternehmens,
3. Wertesystem,
4. Anforderungsprofil an das Management.

Wer alles schleifen lässt, wird von den Problemen überrollt. Fehlende Währungshürden verschärfen die Konkurrenz und können klein- und mittelständische Unternehmen in Deutschland bei fehlender Vorbereitung schwer schaden. Klein- und mittelständische Unternehmen haben einen Marktvorteil bei der Arbeit als **regionaler Problemlöser**.

21. Die Bilanzierung und die Steuern

Es ist zu überlegen: Zusammengehen mit einem ausländischen Partner (Joint Venture), bei dem eine günstigere Steuerbelastung ist. Verträge sollten so geschlossen werden, dass man nach einer Steuerreform leicht wieder im alten Zustand arbeiten kann.

22. Nach der Umstellung

Evtl. kurzfristig wachstumsdämpfende Effekte, z. B. durch Anstieg der Zinsen, Sparanstrengungen der öffentlichen Haushalte; dagegen positiv: Verbilligung des innereuropäischen Zahlungsverkehrs, Wegfall der Wechselkursrisiken, verbesserte Investitionsbedingungen, niedrige öffentliche Defizite. Damit Belebung des Wirtschaftswachstums und des Arbeitsmarktes.

Die Konkurrenz aus Europa kommt, also sollten die Preise langfristig sinken. Ausländische Investoren sind an Gebiet mit harter Währung sehr interessiert (Japan, USA), also sind mehr Investitionen zu erwarten. Damit steigender Arbeitnehmer-Bedarf und sinkende Arbeitslosigkeit. Oder: Verdrängung der Unternehmen in Euroland? Andererseits wächst der Markt erheblich um die Staaten von Euroland. Der Lebenszyklus der Erzeugnisse ist für Überlegungen zum Markt zu berücksichtigen. Dazu Beachtung der Zinsentwicklung: Kurzfristig Geld festlegen, damit schnell reagiert werden kann.

23. Gewinner der Umstellung auf Euro

23.1 Export-Bonus (offene Märkte, berechenbare Währungsrelationen);

23.2 Arbeitsplatzsicherung (Keine Gefährdung von Arbeitsplätzen durch Währungsrisiken);

23.3 Euro-Wettbewerbsdynamik (Stärkung Europas gegenüber Japan und USA);

23.4 Euro-Innovationsschub (mehr Wettbewerb an den Finanzplätzen schafft investitionsfreundliches Klima);

23.5 Friedensimpuls (enge Bindung zwischen den Euro-Nationen);

23.6 Erfolgsfaktoren der „heimlichen Gewinner":

23.6.1 Global Players – Vermarktung der Produkte europa- oder weltweit.

23.6.2 Enge Märkte. Anstatt zu diversifizieren (Marktschwankungen auszugleichen) Spezialisierung auf enge Märkte durch Produktion technischer Spitzenleistungen.

23.6.3 Kundenorientierung: Produkte und Dienstleistungen sind exakt auf die Bedürfnisse der (internationalen) Kundschaft abgestimmt. Wichtig: Offenheit für die Kundenbedürfnisse, Flexibilität in der Umsetzung, hoher Standard der Produkt- und Servicequalität, direkte und regelmäßige Kontakte des Top-Managements.

23.6.4 Innovation: Kunden als entscheidende Informationsquelle für innovative Ideen.

23.6.5 Risiken: Bei zu enger Marktorientierung den technischen Anschluss verpasst, was nicht mehr aufzuholen ist. Bei charismatischer Führung Nachteil bei Familienunternehmen: Führungs-Nachfolge. ■

Aus dem Korrespondenz-Kasten:

Prof. Dr. Ernst Zander
22359 Hamburg

Lieber Herr Deyhle,

mit großem Interesse habe ich Ihren Bericht auf Seite 523 gelesen. Zufällig war ich auch 1963 zum ersten Mal in Amerika und hatte durch die McCarthy-Psychose als RKW-Teamleiter Einreiseprobleme, bedingt durch meine sowjetische Gefangenschaft bis 1950. Unser Bürgermeister Prof. Weichmann (als Jude emigriert) half mir dabei.

So kreuzten sich unsere Wege auch später während der Seminare und Führungsleitsätze.

Schöne Festtage und einen guten Start für 2002 wünscht Ihnen
mit besten Grüßen

E. Zander

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	31	37	S	F	Z

RISIKOMANAGEMENT UND -CONTROLLING IN KREDITINSTITUTEN

– Ein Überblick –

von Dipl.-Kfm. (Univ.) Oliver **Bader** und
Dipl.-Kfm. (Univ.) Prof. Dr. rer. pol. Uwe M. **Seidel**, München

Dipl.-Kfm. (Univ.) Oliver Bader ist als Risikocontroller beim Bankhaus Reuschel & Co., München, tätig. Er beschäftigt sich insbesondere mit Marktpreisrisiken und Operationalen Risiken.

Dipl.-Kfm. (Univ.) Prof. Dr. rer. pol. Uwe M. Seidel lehrt an der Fachhochschule Regensburg (Fachbereich Betriebswirtschaft) Rechnungswesen und Controlling und ist als Unternehmensberater tätig. Bis Mitte 2001 war er als Prokurist und Manager bei der KPMG Consulting AG beschäftigt.

Die Analyse und Steuerung von Risiken war seit jeher ein unverzichtbarer Bestandteil des Bankgeschäfts. Wieso die bisherigen, traditionellen Risikomanagement- und Controlling-Instrumente nicht mehr ausreichend sind und mit welchen Instrumenten in Kreditinstituten den geänderten Anforderungen entsprochen werden kann, beleuchtet der folgende Beitrag.

1. NOTWENDIGKEIT EINES RISIKOMANAGEMENT UND -CONTROLLINGS

1.1 Definitionen

Das **Risikocontrolling** hat neben der Generierung entscheidungsrelevanter Informationen über die Identifikation, Analyse und Bewertung bestehender und drohender Risiken auch die Aufgabe, die **Unternehmensleitung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Risiken** zu unterstützen. Demgegenüber hat das **Risikomanagement die Aufgabe, Maßnahmen einzuleiten**, die einen angemessenen Umgang mit Risiken ermöglichen, wobei sich das **Risiko nach Wahrscheinlichkeit und Ausmaß** einer negativen Abweichung von einem geplanten Ergebnis bemisst. Wichtig ist dabei die Tatsache, dass gewisse Ausfälle – z. B. im Kreditbereich – normal sind. Deshalb ist das wirkliche Risiko also nicht der erwartete Verlust, der letztlich auch schon bei der Preisgestaltung zu berücksichtigen ist, sondern die Möglichkeit, dass der tatsächliche Verlust höher als erwartet ausfällt.

1.2 Veränderte Rahmenbedingungen

Während im traditionellen, vorwiegend durch das Kreditgeschäft geprägten Bankgeschäft das Management von **Adressausfallrisiken**[1] im Vordergrund stand, erfordern die zunehmend komplexeren Geschäfte mit strukturierten Produkten und Finanzderivaten[2] eine erweiterte, insbesondere das **Marktpreisrisiko** umfassende Betrachtung. Die vielfältigen innovativen Absicherungsmöglichkeiten für risikobehaftete Positionen haben seit Ende der achtziger Jahre – ausgelöst durch eine Reihe von Entwicklungen wie Deregulierung und Globalisierung der Finanzmärkte oder technologische Neuerungen – einen **sprungartigen Anstieg des Handels mit Finanzderivaten** entfacht. Allerdings bergen diese komplizierten Geschäfte auch die Möglichkeit, mit ausgefeilten Spekulationsstrategien sehr riskante Positionen einzugehen. Spektakuläre Unternehmenskrisen, wie die fehlenden Kontrollmechanismen bei der Baring Group („Nick Leeson"), die Verluste mit Termingeschäften bei der Metallgesellschaft oder die Schneider-Pleite, haben der breiten Öffentlichkeit sehr deutlich die Gefahren aufgezeigt, die durch den unkontrollierten Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten oder durch mangelnde Risikomanagementsysteme entstehen können.

Für Kreditinstitute mit ausgeprägtem Wertpapier- und Derivatenhandel[3] haben Marktpreisrisiken vor dem Hintergrund der gestiegenen Höhe und Häufigkeit der **Schwankungen („Volatilität") an Geld- und Kapitalmärkten** eine herausragende Bedeutung. Durch das Eingehen von offenen Handelspositionen können Marktchancen genutzt werden, wobei gleichzeitig die Risiken eingehend analysiert werden müssen. Sinkende Reaktionszeiten durch die ständig wachsende Technisierung in der Geschäftsabwicklung machen Entscheidungen zunehmend komplexer und schwieriger. Operationale Risiken wie der potenzielle Ausfall von IT-Systemen gewinnen aufgrund der wachsenden IT-Abhängigkeit immer mehr an Bedeutung und sind daher wesentlich stärker als bisher in das Risikomanagement von Kreditinstituten einzubeziehen.

Die aufgezeigten Entwicklungen machen deutlich, dass ein adäquates Risikomanagement und -controllingsystem für die Sicherung des Vermögens sowie der Existenz des Unternehmens angesichts der vielschichtigen Risiken von zentraler Bedeutung ist.

1.3 Gesetzliche Anforderungen

Der Gesetzgeber hat aufgrund der skizzierten Problemlage eine Vielzahl von Normen zum Schutz der Gläubiger erlassen, um effiziente Kontrollmechanismen

zu fördern und existenzgefährdende Risiken bei Kreditinstituten zu begrenzen. Schutzmaßnahmen können dabei von „innen" durch die Unterlegung bzw. Begrenzung der Risiken mit Eigenmitteln oder von „außen" über aufsichtsrechtliche Anforderungen kommen.

Neben den vielfachen Normen des **Kreditwesengesetzes (KWG)** sind vor allem die **Empfehlungen des internationalen Baseler Ausschusses** zu erwähnen. Von zentraler Bedeutung ist die **Baseler Eigenmittelempfehlung** von 1988, in der die Forderung nach einer Unterlegung der Hauptrisikoart Adressausfallrisiko mit Eigenmitteln erhoben wird.[4] Dieser Ansatz wurde auf EU-Ebene durch die Solvabilitätsrichtlinie aufgegriffen und im Rahmen des KWG in Verbindung mit den damaligen aufsichtsrechtlichen Grundsätzen I und Ia in deutsches Recht umgesetzt.

Eine zusätzliche Unterlegung von Marktpreisrisiken für Handelsbuchgeschäfte fordert als EU-Norm die **„Kapitaladäquanzrichtlinie" (CAD)**. Zur Risikolimitierung gibt die CAD, die im deutschen Recht durch die 6. KWG-Novelle respektive durch den modifizierten Grundsatz I Eingang fand, Kreditinstituten eine Reihe von Standardverfahren vor, die zur Berechnung des Risikopotenzials bzw. zur Ermittlung der Höhe der Eigenmittelunterlegung seit Oktober 1998 anzuwenden sind.

Im Gegensatz zu den „quantitativen" Ansätzen aus CAD und Grundsatz I enthalten die **„Mindestanforderungen für das Betreiben von Handelsgeschäften" (MaH)** aus dem Jahre 1995 qualitative Vorschriften für Eigenhandelsgeschäfte aus den Bereichen Geldmarkt-, Wertpapier-, Devisen-, Edelmetall- und Derivativgeschäfte. Es wird neben allgemeinen Anforderungen an die Organisation und Verantwortlichkeit der Geschäftsleitung die obligatorische Einrichtung eines Risikomanagement- und -controllingsystems festgelegt. Für Handelspositionen ist eine tägliche Bewertung und Risikomessung durchzuführen. Ergänzend plant die Bankenaufsicht mit den **„Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft" (MaK)** die umfassenden Standards für bankinterne Überwachungssysteme zu erweitern. Inhalt der Vorgabe werden – soweit dies zum gegenwärtigen Zeitpunkt absehbar ist – insbesondere "best practices" für den Kreditvergabeprozess, den Prozess der laufenden Kreditüberwachung, die Behandlung von Problemkrediten, die Sicherheitenbewertung und -überwachung sowie das Risikomanagement sein.

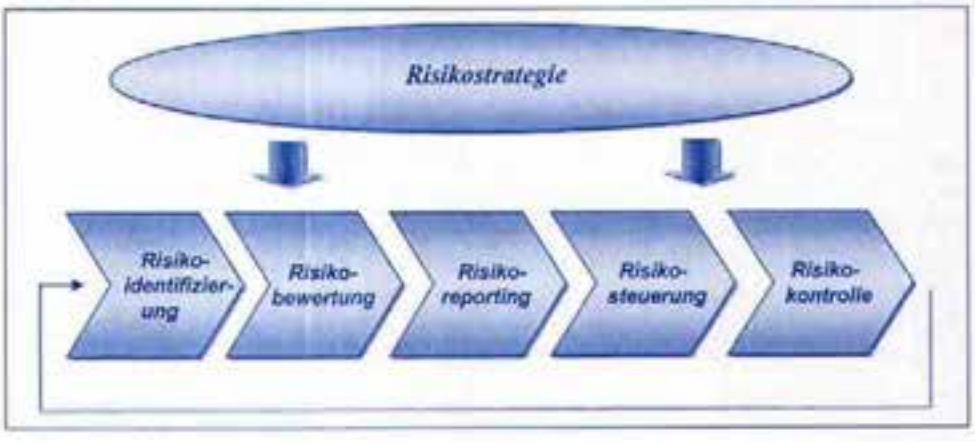
Schließlich fordert auch das allgemeiner gehaltene **„Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)**[5] seit Mai 1998 die Einrichtung eines Frühwarn- und Überwachungssystems,[6] um frühzeitig gegen die Gefährdung des Fortbestandes eines Unternehmens Maßnahmen ergreifen zu können.

In naher Zukunft stehen zudem eine Reihe weiterer Regelungen zur Umsetzung an – wie beispielsweise das sogenannte **BASEL II**-Papier, das neben einer verfeinerten Bewertung von Adressausfallrisiken erstmals die Forderung einer **Unterlegung von Operationalen Risiken mit Eigenmitteln** thematisiert.

2. RISIKOMANAGEMENT UND -CONTROLLINGSYSTEM

Zur Handhabung von Risiken ist die Einrichtung eines effizienten Risikomanagementsystems unabdingbar, damit Risiken identifiziert, bewertet, gesteuert und kontrolliert werden können. Dies setzt voraus, dass die Geschäftsleitung als Teil der Unternehmensstrategie eine Risikostrategie festlegt, die den operativen Einheiten einen Rahmen für die Handhabung von Risiken vorgibt.

Je nach Umfang und Art der Risiken ist nicht nur die Festlegung einer Verlustobergrenze auf Gesamtbankebene notwendig, sondern auch ein detailliertes Regularium, welche Risiken unter den definierten Gegebenheiten eingegangen werden dürfen bzw. ab wann Maßnahmen zur (korrigierenden) Risikosteuerung einzuleiten sind. Ebenso sind alle Maßnahmen, Instrumente und Systeme zu fixieren, die im Rahmen des Risikomanagement- und -controllingprozesses für die jeweiligen Situationen in Frage kommen. Als dauerhafter, kontinuierlicher Prozess kann das Risikomanagement und -controllingsystem in Form des folgenden Regelkreises dargestellt werden:



2. 1 Risikoidentifizierung

Zur Implementierung eines effektiven Risikomanagementsystems ist in einem ersten Schritt eine möglichst vollständige, systematische und unternehmenseinheitliche Identifikation aller Risiken notwendig, um sich einen Überblick zu verschaffen, mit welchen Risikoarten die einzelnen unternehmerischen Prozesse und Bereiche behaftet sind. Die im Rahmen einer strukturierten „Risikoinventur"[7] festgestellten Risiken müssen nach verschiedenen Kriterien wie Art, Bedrohung oder Beeinflussbarkeit systematisiert werden. Nur wenn eine auf das jeweilige Kreditinstitut abgestimmte, klare und zweckmäßige Definition und Abgrenzung der verschiedenen Risiken durchgeführt wurde, können Aufgaben und Verantwortung im Risikomanagementsystem effektiv fixiert werden.

Die bedeutendsten **Risikokategorien** bei Kreditinstituten sind Marktpreisrisiken, Adressausfallrisiken, Liquiditäts-

risiken sowie Operationale Risiken. **Marktpreisrisiken**, definiert als das Risiko einer negativen Entwicklung von Höhe und/oder Volatilität von Marktpreisen, können in die drei Unterkategorien **Zinsänderungs-, Fremdwährungs- und Aktienkursrisiken** aufgeteilt werden. Die Gefahr, dass vertraglich vereinbarte Zahlungen wie Zins- und Tilgungsleistungen nicht oder nur teilweise erbracht werden, wird als **Adressausfallrisiko** bezeichnet. Während diese zwei Risikokategorien als Erfolgsrisiken direkten Einfluss auf die Vermögensebene haben, besteht das **Liquiditätsrisiko** auf der Zahlungsmittelebene, wobei das Risiko illiquider Märkte (Marktliquiditätsrisiko) sowie die ständige Sicherstellung der eigenen Zahlungsfähigkeit (Barliquiditätsrisiko) zu unterscheiden ist. **Operationale Risiken** resultieren aus der Gefahr von Verlusten aus Unangemessenheit oder Versagen von internen Prozessen, Personal, IT-Systemen oder externer Ereignisse. Zu beachten ist jedoch, dass Risiken in den meisten Fällen nicht vollständig unabhängig voneinander sind, sondern kompensierende oder kumulierende Effekte auftreten. Diesem Sachverhalt kann bei der Risikobewertung z. B. durch die Berücksichtigung von Korrelationseffekten Rechnung getragen werden.

2. 2 Risikobewertung

Die identifizierten Risiken können nur dann adäquat beurteilt und gesteuert werden, wenn möglichst umfassende Erkenntnisse über Ursachen, Häufigkeit und Ausmaß potentieller Verluste vorliegen. Für die einzelnen Risiken ist daher eine qualitative und quantitative Bewertung einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge vorzunehmen. Aufgrund der Vielzahl und Komplexität der Verfahren kann an dieser Selle jedoch nur ein grober Überblick gegeben werden.

Grundlage für die Risikosteuerung ist die Bewertung aller relevanten Positionen zu Marktkonditionen (Mark to Market-Methode), um mindestens einmal täglich den aktuellen Marktwert mit dem Einstandswert (Buchwert) zu vergleichen. Aktuelle Marktpreise und Marktwerte sind gleichzeitig für die Berechnung von Kennziffern wie die Volatilität, für die Ermittlung des Value at Risk oder zur Quantifizierung des aktuellen Ausfallrisikos unverzichtbar. Zum Teil müssen, falls – wie bei außerbörslichen „Over the Counter"(OTC)-Geschäften – nicht ständig ein aktueller Markt- bzw. Börsenkurs zur Verfügung steht, Barwerte mit Hilfe von Pricing Modellen (z. B. aus der Optionspreistheorie) für die Bewertung herangezogen werden.

2.2.1 Marktpreisrisiken

Zur Bewertung von Marktpreisrisiken werden im folgenden die in der Handelspraxis bedeutenden **Sensitivitätsverfahren** sowie das **Value at Risk-Konzept** aufgezeigt. Auf die Darstellung von Nominalwertverfahren – wie die Ermittlung offener Positionen auf nomineller Basis –wird wegen der mangelnden Eignung für die Generierung von entscheidungsrelevanten Informationen ebenso verzichtet wie die primär auf die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen fokussierten Standardverfahren gemäß § 10 KWG/Grundsatz I.

Sensitivitätsverfahren

Mit Hilfe von Sensitivitätsanalysen, die zumeist als sogenannte „Single-Index-Modelle" den Einfluss von einem bedeutenden Risikofaktor beleuchten, können neben einer besseren Quantifizierung des Risikopotenzials auch Ursachen leichter identifiziert werden. Aggregiert in einer Sensitivitätskennzahl wird deutlich, wie hoch die Wertänderung eines Wertpapiers ausfällt, falls sich der betrachtete Risikofaktor – wie beispielsweise Zinsen, Aktienkurse oder Volatilitäten – um z. B. eine Einheit ändert.

Die Volatilität wurde vor allem durch die **Portfoliotheorie** des Nobelpreisträgers Harry Markowitz sowie das **Capital Asset Pricing Model (CAPM)** als Risikomaß bekannt und hat u. a. den Vorteil, dass sie sich für alle Marktrisikoarten eignet. Definiert als **Schwankungsbreite eines Kurses bzw. einer Rendite um den Mittelwert** kann das Gewinn- und Verlustpotenzial eines Wertpapiers relativ einfach mit Hilfe der statistischen Kennziffer „Standardabweichung" abgeschätzt werden. Je volatiler ein Wertpapier ist, desto höhere Risiken – aber natürlich auch Chancen – hat das Papier.

Zur Bewertung von Zinsänderungsrisiken können u. a. die Kennziffern **BPV (Basis Point Value)**, Duration oder Modified Duration herangezogen werden. Der BPV, oftmals auch als **Present Value of a Basis Point (PVBP)** bezeichnet, gibt beispielsweise die absolute Wertänderung eines Zinsinstruments (z. B. einer Anleihe) bei einer parallelen Verschiebung der gesamten Zinskurve, d. h. aller Marktzinssätze für die gesamten Laufzeitbereiche, um einen Basispunkt (also um 0,01 %) an. Da der BPV das absolute Marktrisiko eines Wertpapiers misst, ist das Risiko umso höher, je größer der errechnete BPV ist. Vor allem Zinsinstrumente mit langer Restlaufzeit und/oder niedriger Nominalverzinsung reagieren c.p. auf veränderte Marktzinssätze besonders sensitiv.

Für die Bewertung von Fremdwährungsrisiken können für die „offene Währungsposition" (Aktiv- abzüglich Passivpositionen je Währung) analog dem Zinsbereich die Volatilität oder BPV-Berechnungen eingesetzt werden.

Bei Aktienkursrisiken eignet sich insbesondere die Betrachtung der Volatilität von Aktienkursen bzw. Aktienrenditen sowie der sogenannte **Beta-Faktor**, der das Ausmaß der Sensitivität einer einzelnen Aktienrendite im Vergleich zur Entwicklung der Renditeänderung des gesamten Marktes misst.

Für Optionsrisiken, die aufgrund ihrer speziellen Eigenschaft als „nicht-lineare" Risiken einer eingehenden Sonderbetrachtung bedürfen, können vor allem die sogenannten „Griechen" herangezogen werden. Mit Hilfe dieser Kennziffern ist es möglich, die Sensitivitäten bezüglich der einzelnen Haupteinflussfaktoren auf den Wert einer Option zu beleuchten.[8]

Als reine Momentaufnahme ohne Zeitablaufbetrachtung reichen diese Sensitivitätsanalysen, die zudem weder Interdependenzen zwischen Risikokategorien erfassen noch eine Aggregation oder Vergleiche erlauben, nicht aus. Um diese Problematik zu umgehen, versuchen mathematisch-statistische Verfahren das potenzielle Risiko, da es von Ereignissen in der Zukunft abhängig ist, über die Definition von gewissen Annahmen abzuschätzen.

Mathematisch-statistische Verfahren

Die Bankenaufsicht gibt zur Quantifizierung der einzelnen Risikoarten Standardverfahren vor, die für die Bestimmung

des Mindesteigenkapitals maßgeblich sind. Insbesondere für größere Institute mit umfangreichem Handelsgeschäft sind diese pauschalen Ansätze wegen ihrer unzureichenden Eignung für Steuerungszwecke nicht ausreichend. Die Bankenaufsicht hat daher die Möglichkeit geschaffen, nach Genehmigung auch sogenannte „Interne Modelle" zuzulassen, die als wesentlich exaktere Verfahren die Kosten für die Eigenkapitalunterlegung i. d. R. deutlich senken können.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass in Theorie und Praxis sich mathematisch-statistische Risikomessungsmodelle großer Beliebtheit erfreuen, wobei sich inzwischen das Value at Risk-Konzept als Marktstandard für die Marktrisikoberechnung durchgesetzt hat.

Unter Value at Risk (kurz VaR) versteht man die in Geldeinheiten gemessene negative Wertänderung einer riskanten Vermögensposition, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit innerhalb eines festgelegten Zeitraumes nicht überschritten wird. Auch die Bankenaufsicht, respektive der Baseler Ausschuss, präferieren VaR-Modelle und geben die Modellparameter 99% Wahrscheinlichkeitsniveau und 10 Tage Haltedauer bei 250 Tagen historischer Betrachtung vor. In der Praxis kommt zumeist das Varianz-Kovarianz-Modell zum Einsatz, zum Teil auch die Monte Carlo-Simulation oder die Simulation zukünftiger Wertänderungen auf Basis historischer Daten (Historische Simulation).

Für die Ermittlung des VaR sind in einem ersten Schritt die Veränderungen der identifizierten Risikoparameter mit Hilfe einer Wahrscheinlichkeitsverteilung zu bestimmen. Hierfür werden die aus der Statistik abgeleiteten Konzepte der Volatilität, die als annualisierte Standardabweichung das bedeutendste Maß für Preisschwankungen darstellt, sowie der Normalverteilung, mit deren Hilfe Wahrscheinlichkeitsaussagen über zukünftige Preisentwicklungen gemacht werden, herangezogen. Da in Portfolios eine Vielzahl von überlagernden, kumulierenden und diversifizierenden Effekten zwischen den einzelnen Positionen auftreten können, ist die isolierte Betrachtung einzelner Risikofaktoren nicht ausreichend. Hier liegt einer der bedeutendsten Vorteile von VaR-Modellen, da diese auch den „Gleichlauf" von Positionen, also das gemeinsame Verhalten der unterschiedlichen Risikofaktoren über die Berechnung von Korrelationen berücksichtigen.

2.2.2 Adressausfallrisiken

Auch für Adressausfallrisiken wird eine Wahrscheinlichkeitsverteilung benötigt, um die Höhe und Eintrittsgefahr des Ausfalls eines Kontraktpartners, eines Wertpapieremittenten oder Kreditnehmers beurteilen zu können. Analog zum VaR-Konzept wurden deshalb **„Credit Value at Risk-Konzepte (CVaR)"** entwickelt. Da Adressausfallrisiken wegen der selten, aber mit hohen Beträgen eintretenden Verluste nicht normalverteilt sind, ist eine Bestimmung der Wahrscheinlichkeitsverteilung mit den statistischen Parametern Standardabweichung (σ) und Mittelwert (μ) nicht sinnvoll. Zusätzlich sollte ein adäquates Risikomaß Faktoren wie die Häufung von Kreditausfällen in einzelnen Branchen, Ländern oder in Rezessionsphasen berücksichtigen.

In der Praxis wird daher zur Herleitung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für den Portfolioverlust zumeist entweder ein analytischer Ansatz (z. B. bei Credit Risk + von CSFP) gewählt oder mit Simulationen wie bei Credit Metrics von der Investmentbank J.P. Morgan gearbeitet. Eine andere Möglichkeit der Herleitung von Ausfallwahrscheinlichkeiten ist die Durchführung von Monte Carlo-Simulationen in Verbindung mit linearer Programmierung.

Viele, insbesondere kleinere Kreditinstitute, setzen jedoch **anstatt der komplexen statistisch-mathematischen Methoden pauschale Prozentsätze zur Bewertung von Ausfallrisiken für abstrakte Kontrahenten- bzw. Emittentengruppen ein**. So können beispielsweise Gruppen wie „öffentliche Institutionen", für die per definitionem kein Ausfallrisiko besteht, „Kreditinstitute" oder die als riskanter eingestuften „Unternehmen" gebildet werden. Für die Herleitung von Prozentansätzen ist die Orientierung an den für die Eigenmittelunterlegung relevanten aufsichtsrechtlichen Normen wie dem § 10 KWG/Grundsatz I (Bonitätsgewichte wie 0%, 20%, 50%, 100%) oder an empirischen Daten (z. B. Ausfallstatistiken der Bundesbank) denkbar. Da naturgemäß innerhalb dieser Gruppen zum Teil erhebliche Bonitätsunterschiede vorliegen, ist eine individuelle Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten eines Geschäfts mit internen oder externen Ratingsystemen zu bevorzugen. Zusätzlich sollte die Bewertungsmethodik durch die Berücksichtigung von Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen den Risiko- bzw. Ratinggruppen ergänzt werden. Ein wesentlicher Impuls zur weiteren Verfeinerung der Bewertung von Adressausfallrisiken wird die Umsetzung aufsichtsrechtlicher Anforderungen (insbesondere Basel II) geben.

2.2.3 Liquiditätsrisiken

Die Marktliquidität äußert sich darin, dass Kauf- oder Verkaufsaufträge jederzeit – auch mit großem Volumen – möglichst schnell ohne nennenswerte Kursänderungen zu einem fairen Preis ausgeführt werden können. Indizien für eine eingeschränkte Marktliquidität können bei Aktien geringe Umsätze, ein geringer free float (Streubesitz) sowie größere Spannen zwischen Kauf- und Verkaufskursen sein. Für Rentenpapiere bietet z. B. der Renditeabstand (Spread) zu Staatstiteln einen guten Anhaltspunkt. Bei nicht börsenmäßig gehandelten Finanzinstrumenten (OTC-Produkte) ist das Problem einer geringen Marktgängigkeit besonders ausgeprägt, jedoch können durch die Möglichkeit einer individuellen Gestaltung andere Vorteile dieses Manko überlagern. Zur Beleuchtung des Barliquiditätsrisikos ist eine genaue Analyse der Inkongruenzen durch die nach Restlaufzeiten gegliederte Gegenüberstellung von Liquiditätszu- und -abflüssen – wie es beispielsweise ohnehin im sogenannten Liquiditätsgrundsatz (Grundsatz II) des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen (BaKred) obligatorisch ist – notwendig.

2.2.4 Operationale Risiken

Während für Marktpreisrisiken sich – wie oben dargestellt – mit dem VaR-Konzept bereits ein allgemeiner Marktstandard durchgesetzt hat, befinden sich Kreditrisikomodelle und in noch stärkerem Maße Konzepte zur Quantifizierung Operationaler Risiken weitgehend in der Entwicklungsphase. Ähnlich wie bei den i. d. R. in geringer Anzahl, aber mit höheren Beträgen auftretenden Kreditausfälle kann auch bei den Operationalen Risiken nicht auf die Parameter der Normal-

verteilung zur Bestimmung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für Verluste zurückgegriffen werden. Für die schwierige Bewertung von Operationalen Risiken kann, falls eine monetäre Bewertung nicht durchführbar ist, das Ausmaß und die Wahrscheinlichkeit einzelner Risiken alternativ auch in Klassen (wie gering / mittel / hoch) eingeordnet werden, um mit Hilfe von Scoring-Modellen zumindest zu einer qualitativen Bewertung zu gelangen. Kennziffern (Fluktuationsquote, Systemausfallquote etc.), für die vorab tolerierbare Bandbreiten und maximale Höchstwerte zu definieren sind, geben Hinweise über eventuell gegebenen Handlungsbedarf und können zu einem Frühwarnsystem ausgebaut werden. Mit Hilfe einer systematischen Erfassung von eingetretenen Schäden ist mittelfristig eine **Schadensdatenbank** zu erstellen, um **Anhaltspunkte für Eintrittswahrscheinlichkeit und Umfang von Risiken** zu gewinnen. Im Zuge der expliziten Berücksichtigung Operationaler Risiken im BASEL II-Papier bei der Eigenkapitalunterlegung ist von entscheidenden Impulsen zur Weiterentwicklung interner „Operational Value at Risk-Modellen" **(OpVaR)** auszugehen.

2.2.5 Zinsspannenrisiken

Auf Gesamtbankebene muss außerdem dem Zinsspannenrisiko, d. h. der Gefahr, dass die Bruttozinsspanne der Bank sich verringert, Aufmerksamkeit geschenkt werden.* Zur Bewertung des Zinsspannenrisikos können insbesondere das Konzept der Zinsbindungsbilanz, bei dem in der Inkongruenz zwischen aktivischen und passivischen Festzinspositionen die Risikoursache begründet wird, sowie das Elastizitätskonzept, das unterschiedliche Konditionenanpassungsverhaltensweisen von variabel verzinsten Positionen analysiert, herangezogen werden.

2. 3 Risikoreporting

Die MaH (Mindestanforderungs-Handelsgeschäfte) fordern für die Handelsgeschäfte eines Kreditinstituts ein tägliches Reporting an die Geschäftsleitung, die letztlich die Verantwortung für das Risikomanagement trägt. Dieser Bericht sollte zumindest die Darstellung des Handelserfolgs sowie die Höhe des Risikos der relevanten Risikoarten umfassen, wobei eine Aufgliederung nach verschiedenen Aggregationsstufen wie Gesamtbank-, Portfolio-, Produkt- oder Einzelgeschäft/Kontrahentenebene den Informationsgehalt erhöht. Von besonderer Bedeutung ist ein übersichtliches Reporting der Limitausnutzungsgrade, die zusammen mit anderen Analyseergebnissen als Basis für die Risikosteuerung dienen. Weitere Berichte und Analysen, beispielsweise zu Risiken, die nicht aus Handelsgeschäften resultieren oder aus Worst-Case-Szenarien abgeleitet werden, sind gemäß den jeweiligen Erfordernissen der Geschäftsleitung vorzulegen.

2. 4 Risikosteuerung

Die im Risikoreporting dargestellten Risikopositionen können nun gemäß der in der Risikobewertung und -analyse gewonnenen Erkenntnisse unter Beachtung der Unternehmensziele aktiv beeinflusst werden. Dabei kann „ursachenbezogen" versucht werden, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens zu reduzieren, oder „wirkungsbezogen" die Folgen von Risiken adäquat zu handhaben. Für die passive Beeinflussung können außerdem Instrumente der Verlustvorsorge wie die Dotierung von bilanziellen Eigenkapitalreserven oder die Stärkung der Ertragskraft herangezogen werden.

2.4.1 Ansätze der Risikosteuerung

Der konkrete Instrumenteneinsatz kann sich prinzipiell an folgenden Risikosteuerungsansätzen orientieren:

- *Risikovermeidung:* Nicht akzeptable Risiken werden nicht eingegangen. Gleichzeitig werden Ertragsmöglichkeiten (Gewinnchancen) begrenzt, weshalb dieses Konzept nur zum Teil anwendbar ist.
- *Risikoreduzierung:* Nicht vermeidbare Risiken bzw. Risiken aus Geschäften mit guter Risiko-Chance-Relation werden bewusst eingegangen, sollten aber – falls möglich – durch Limite, Streuung, Teilung oder Abwälzung reduziert oder begrenzt werden.
- *Risikokompensation:* Zur Reduzierung der Konsequenzen von eintretenden Risiken bietet sich der Aufbau einer Position mit gegenläufigem Risikoprofil an. Die vielseitigen Möglichkeiten der Absicherung mit Derivaten („Hedging") oder die Überwälzung des Risikos im Rahmen einer Kreditversicherung sind nur einige der denkbaren Möglichkeiten.
- *Risikoakzeptanz:* Bei Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. mit geringem potenziellen Schaden ist zu überlegen, ob nicht das Risiko akzeptiert werden kann. Dies ist auch bei Geschäften denkbar, für die eine Absicherungsstrategie nicht möglich oder zu kostspielig wäre.

Generell ist die Risikosteuerung immer im Kontext von zwei Risikokalkülen zu sehen: Dies ist zum einen das Risikotragfähigkeitskalkül, also die Frage, wie viel Risiko man sich leisten kann und zum anderen das Risiko-Chance-Kalkül, die Gegenüberstellung der eingegangenen Risiken mit den Ertragspotenzialen, der „Chance". Abgeleitet aus der Risikotragfähigkeit ergeben sich Limitierungsstrategien, aus der Risiko-Chancen-Betrachtung Optimierungsstrategien.

Für die im folgenden überblicksartig dargestellten Instrumente ist gemäß dem dualen Steuerungsmodell von Schierenbeck zu überlegen, welche Instrumente auf dezentraler und welche auf zentraler Ebene eingesetzt werden können.

2.4.2 Instrumente der Risikosteuerung

a) Steuerung von Adressausfallrisiken

Für die Steuerung von Adressausfallrisiken im Kreditgeschäft auf der Ebene des einzelnen Geschäfts wird mit Hilfe der Kreditwürdigkeitsprüfung bereits bei Vergabe eines Kredits eine umfassende Analyse der Bonität des Kreditnehmers durchgeführt. Hierfür kommen eine ganze Reihe von Instrumenten wie Ratingsysteme, Jahresabschluss-, Gehalts- und Einkommensteueranalysen, Bonitäts-Checklisten, Scoring-Modelle, neuronale Netze usw. in Frage. Zusätzlich ist jedes Kreditinstitut bestrebt, eine adäquate Besicherung des Kredits z. B. durch Grundpfandrechte, Bürgschaften, Abtretung von Forderungen etc. zu erreichen, wobei gute Sicherheiten bis zu einem gewissen Grad Schwächen auf der Bonitätsseite egalisieren können. Fällt das Ergebnis der Bonitäts- und Sicherheitenanalyse positiv aus, dann kann die Kreditausreichung unter Berücksichtigung des Risikos bei der Kalkulation der Kundenkonditionen genehmigt werden. Ansonsten ist die Vergabe des Kredits zu

unterlassen (Risikovermeidung). Für Großkredite ist es sinnvoll, im Rahmen von Konsortien eine Risikoteilung vorzunehmen. Bei bestehenden Kreditengagements kann ebenfalls eine Vielzahl von Instrumenten der Risikobegrenzung (Festlegung von Kreditlinien, Dotierung von Einzelwertberichtigungen etc.), Risikoüberwälzung (z. B. Kreditversicherungen, Kreditderivate) und Risikokontrolle (z. B. Watch-List-System) eingesetzt werden.

Auf Portfolioebene können Risiken durch eine **gezielte Diversifizierung** nach Branchen, Regionen oder Länder, aber auch nach Größen- oder Risikoklassen, breit gestreut und damit begrenzt werden. Zusätzlich ist es sinnvoll, ein Volumens- und Risikolimitsystem für diese Diversifikationskategorien über die Definition von Normportfolios einzuführen. Organisatorische Regelungen (Richtlinien etc.), Kompetenzsysteme für die Kreditvergabe, eine adäquate Ausbildung sowie eine regelmäßige Revision ergänzen die genannten risikopolitischen Instrumente.

Das Adressausfallrisiko besteht allerdings nicht nur im klassischen Kreditgeschäft. Auch bei Handelsgeschäften kann z. B. der Emittent einer Anleihe oder der Kontraktpartner eines Derivatengeschäfts ausfallen, weshalb ebenfalls ein angemessenes Limitsystem, der Einsatz von Ratingverfahren und Diversifikationsüberlegungen von Bedeutung sind.

b) Steuerung von Marktrisiken

Aus den mit Kunden betriebenen Kommissionsgeschäften entstehen für Banken keine Marktpreisrisiken. Gleiches gilt z. B. für OTC-Derivativgeschäfte, für die normalerweise bereits **dezentral** auf Einzelgeschäftsebene das Marktpreisrisiko ausgeschaltet wird, indem sofort zu dem originären Geschäft ein Gegengeschäft erfolgt. Das Marktpreisrisiko wird quasi nur an den Kunden „durchgereicht." Für die Marktrisikobetrachtung sind daher vor allem offene (Eigen-)Positionen, die in immer stärkerem Maße bewusst zur Erfolgserzielung von Kreditinstituten eingegangen werden, von Interesse. Dem **Bilanzstrukturmanagement (auch „ALM", d. h. Asset Liability Management** genannt) kommt auf zentraler Portfolio- bzw. Gesamtbankebene daher für die Optimierung der Risikostrukturen eine immer gewichtigere Rolle zu. Im Sinne eines möglichst umfassenden Bilanzstrukturmanagements sind neben den strukturellen Risikoursachen Zinsbindung und -elastizität auch die Währungsstruktur sowie die Liquiditätsabläufe zu betrachten.

Der Aufbau eines Limitsystems spielt bei der Begrenzung von Risiken eine herausragende Rolle. Für alle identifizierten Risiken muss gemäß dem Grundsatz „kein Geschäft ohne Limit" ein Limitsystem nach dem Prinzip der Risikotragfähigkeit für unterschiedliche Ebenen[10] abgeleitet werden. Dabei sollten neben den traditionellen Limiten zur Begrenzung des Geschäftsvolumens auch Verlustbegrenzungslimite (Stop Loss) festgelegt werden. Risikolimite, die an der Sensitivität eines Risikofaktors (z. B. Delta-Limit bei Optionen) ansetzen, aus Worst Case-Szenarien abgeleitete Limite sowie VaR-Limite, ergänzen das Limitsystem.

Bezüglich der Risikosteuerung der einzelnen Marktrisikokategorien werden im folgenden überblicksartig einige gängige Instrumente skizziert.

Steuerung von Aktienkursrisiken

Für die Steuerung des Aktienkursrisikos bieten sich kapitalmarkttheoretische Ansätze wie die Portfoliotheorie oder das CAPM-Modell als mathematische Verfahren zur optimalen Diversifikation von Portfolios unter individuellen Ertrags- und Risikoaspekten an. Das Risiko von Verlusten – ausgedrückt z. B. in einer VaR-Kennziffer – besteht jedoch weiterhin. Deshalb ist es sinnvoll, zusätzlich zur Absicherung gegen negative Marktentwicklungen Hedgingstrategien sowie Stop-Loss- und VaR-Limite anzuwenden. Für das Hedging mit Aktienderivaten kommen insbesondere der Aufbau von Aktienindex-Optionen bzw. Aktienindex-Futures auf Portfolioebene und Optionen auf einzelne Aktien in Frage.[11]

Steuerung von Zinsänderungsrisiken

Auf Einzelgeschäftsebene wird im Kreditgeschäft zur Begrenzung des Zinsänderungsrisikos zumeist eine fristen- und betragsmäßig kongruente Refinanzierung angestrebt. Ansonsten werden oftmals für die verbleibenden „offenen" Positionen Derivate wie Swaps, Optionen oder Futures eingesetzt, mit deren Hilfe die Bildung von Micro-Hedge-Positionen zur Ausschaltung des Risikos möglich ist.

Für die Steuerung des im Rahmen von Zinsbindungs- und Zinselastizitätsbilanzen ermittelten Zinsspannenrisikos kann der auf einer Bilanzseite bestehende Elastizitätsüberhang durch den gezielten Auf- oder Abbau von Bilanzpositionen reduziert werden. Bilanzwirksam kann einerseits das Kundengeschäft über die Vorgabe von Richtkonditionen, ein Boni/Mali-System oder auch über Volumenslimite für einzelne Produkte so beeinflusst werden, dass Produkte, die für den Elastizitätsausgleich von Vorteil sind, besonders gefördert werden. Wegen der mangelnden Kunden- und Ertragsorientierung werden jedoch zumeist elastizitätsausgleichende Eigengeschäfte bevorzugt.

Einfacher und flexibler ist aber i. d. R. der Einsatz von bilanzunwirksamen Zinsderivaten wie Swaps, Optionen, Futures oder FRA (Forward Rate Agreement). Vor allem Swaps sind wegen ihrer individuell gestaltbaren Zahlungsstruktur sehr beliebt. Über den Tausch von variabel gegen festverzinsliche Zahlungsströme kann das Zinsänderungsrisiko ausgeschaltet werden.

Zur Optimierung der Zinspositionen auf Bilanzebene ist es auch möglich, aus der Differenz der durchschnittlichen aktivischen und passivischen Modified Duration die Sensitivitätsinkongruenz (Modified Duration GAP) zu ermitteln. Mit Hilfe von gezielten Transaktionen kann die Sensitivität beider Bilanzseiten angeglichen und somit das Zinsänderungsrisiko praktisch immunisiert werden.

Steuerung von Währungsrisiken

Vom Prinzip her sehr ähnlich gestaltet sich die Steuerung der eng mit den Zinsänderungsrisiken verbundenen Währungsrisiken. Zusätzliche Bedeutung gewinnen jedoch die beiden Komponenten „ausländische Zinsentwicklung" und „Devisenkursentwicklung". Die Optimierung von Risikopositionen wird dadurch komplexer. Zur Limitierung des Risikos in offenen Fremdwährungspositionen bieten sich einerseits kompensatorische Geschäfte wie der sofortige Kauf (respektive Verkauf) des benötigten Devisenbetrags (Devisenkassageschäft) oder ein Kauf (respektive Verkauf) zum gewünschten Termin (Devisentermingeschäft) an. Andererseits ist wiederum der Einsatz von weiteren derivativen Instrumenten (Devisen-Futures, Devisenoptionen, Währungsswaps) zu überlegen.

c) Steuerung von Liquiditätsrisiken

Grundlage für die Steuerung von Barliquiditätsrisiken sind u. a. die Ermittlung von Differenzen bei Liquiditätszu- und -abflüssen für einzelne Restlaufzeiten (GAP-Analysen), mittel- und langfristige Finanzierungspläne sowie die Vorhaltung einer ausreichenden Liquiditätsreserve. Ziel des Liquiditätsmanagements ist es dabei, durch die Anlage bzw. Aufnahme von Geldern am Geldmarkt einen möglichst optimalen Ausgleich mittels Minimierung der Liquiditätslücken zu erreichen. Als Instrumente kommen insbesondere Tagesgelder, Termingelder oder Geldmarktpapiere wie Commercial Papers oder Certificates of Deposit in Frage. Zur Begrenzung des Marktliquiditätsrisikos ist im Rahmen einer Richtlinie genau festzulegen, auf welchen Märkten mit welchen Produkten gehandelt werden darf. Ergänzend ist ein Limitierungssystem – beispielsweise für Spannen zwischen Kauf- und Verkaufskursen (Bid-Offer-Spreads) – zu implementieren.

d) Steuerung Operationaler Risiken

Aufgrund der nur schwer zu quantifizierenden Risiken im operationalen Bereich konzentriert sich die Risikosteuerung bei dieser Risikoart zumeist auf die Risikovermeidung oder das Hedging der Risiken durch Versicherungsverträge. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter für die den einzelnen Geschäften inhärenten Risiken. Maßnahmen wie Risiko-Workshops, strukturierte Fragebogenaktionen, Statusberichte oder Risikoranglisten sind erste Schritte, um ein Frühwarnsystem zu implementieren. Für die identifizierten Risiken ist eine regelmäßige Überwachung und – falls möglich – Bewertung unerlässlich. Im Rahmen von Notfallplänen, Zugriffsbeschränkungen usw., die im übrigen den Mitarbeitern adäquat zu kommunizieren sind, muss genau festgelegt werden, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt und bei welchem Risikoniveau durchzuführen sind.

2. 5 Risikokontrolle

Die Risikokontrolle hat die Aufgabe, die ständige Kontrolle der Wirksamkeit von Risikosteuerungsmaßnahmen sowie Soll-Ist-Vergleiche (z. B. Limiteinhaltung, Marktgerechtigkeitsprüfung etc.) durchzuführen. Zur Erfüllung dieses Ziels ist es unerlässlich, die Risikokontrolle angemessen organisatorisch, personell und instrumentell in die entsprechenden Prozesse zu integrieren. Durchführende Einheiten können die Interne Revision, der Risikocontroller, aber auch Back-Office-Bereiche sein. Als „präventive Maßnahmen" der Risikokontrolle sind organisatorische Vorkehrungen – wie die Funktionstrennung gemäß dem Grundsatz „Unabhängigkeit der Kontrolle" von der bearbeitenden Stelle – und Frühwarnsysteme bis hin zu einer strategischen Steuerung zu erwähnen. In der Praxis dominieren jedoch „korrigierende Maßnahmen", die reaktiv und selektiv erfolgen.

3. AUSBLICK

Im Gegensatz zu Industrieunternehmen dominieren im Risikomanagement von Kreditinstituten finanzwirtschaftliche Risiken, die zumeist mit modernen Risikobewertungsverfahren wie dem Value at Risk quantifizierbar sind. Die nicht thematisierten theoretischen und praktischen Schwächen dürfen jedoch auch bei diesem vielversprechenden Ansatz nicht übersehen werden. Die Abbildung der komplexen Prozesse und Produkte durch mathematische Modelle ist nur mit Hilfe intensiver IT-Unterstützung darstellbar. Nur dann kann die notwendige Integration der Rentabilitäts-, Risiko- und Volumensteuerung gelingen und der von aufsichtsrechtlicher Seite her geforderte Ausbau der Risikomanagementsysteme erfolgreich umgesetzt werden.

Für andere, zunehmend bedeutendere Risikokategorien wie operationale oder strategische Risiken, ist zumeist nur eine qualitative Risikobewertung möglich. Die Risikosteuerung gestaltet sich dementsprechend schwierig, weshalb für diese Art von Risiken zumeist (noch) die Risikovermeidung im Vordergrund steht.

LITERATUR UND FUSSNOTEN

1. Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band II: Risiko-Controlling und Bilanzstrukturmanagement, 6. Auflage, Wiesbaden 2000
2. Schmidt, Martin: Derivative Finanzinstrumente – Eine anwendungsorientierte Einführung, Stuttgart 1999
3. Steiner, Manfred/Bruns, Christoph: Wertpapiermanagement, 7. Auflage, Stuttgart 2000
4. Deutsche Bundesbank: Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (BASEL II), Monatsbericht April 2001
5. Seidel, Uwe M.: Die Auswirkungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmenbereich (KonTraG) auf die betriebliche Praxis, in: Controller Magazin 5/1998, S.363-370
6. Scharpf, Paul/Luz, Günter: Risikomanagement, Bilanzierung und Aufsicht von Finanzderivaten, 2. Auflage, Stuttgart 2000
7. Oehler, Andreas/Unser, Matthias: Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, Berlin/Heidelberg 2000

[1] Die Gefahr, dass Zins- und Tilgungsleistungen nicht oder nur teilweise erbracht werden, wird als Adressausfallrisiko bezeichnet. Oft synonym bzw. mit leicht abweichender Bedeutung gebraucht: Kreditrisiko, Credit Risk, Gegenparteirisiko oder Bonitätsrisiko

[2] Derivate sind von einem Basisprodukt („Underlying") abgeleitete Produkte wie Optionen, Termingeschäfte oder Swaps

[3] Dies sind insbesondere Kreditinstitute, die im sogenannten Investment Banking tätig sind

[4] Ergänzt wurde die Eigenmittelempfehlung durch das Baseler Marktrisikopapier 1996, in dem die zusätzliche Unterlegung von Marktpreisrisiken mit Eigenmitteln thematisiert wird.

[5] Vgl. hierzu ausführlicher Seidel, S.363ff.

[6] „Risikomanagementsystem" nach § 91 II AktG; für Kreditinstitute wird die Einrichtung eines Risikomanagementsystems durch § 25a KWG konkretisiert

[7] So bieten sich beispielsweise Workshops mit den relevanten Unternehmenseinheiten an, um durch ein „Risikobrainstorming" die in einem Risikoleitfaden oder in Risikochecklisten erfasste grobe Systematisierung zu verfeinern

[8] Beispiel: Das Delta zeigt den Einfluss einer Änderung des Underlyingkurses (Kurs des zugrunde liegenden Basisinstruments) auf den Wert einer Option. Andere wichtige Griechen sind Vega (Einfluss der Volatilität), Gamma (Einfluss einer Deltaänderung) oder Theta (Einfluss der Restlaufzeit)

[9] Beispiel: Der durchschnittliche Zinssatz der Aktiva (wie Kredite etc.) sinkt stärker als der durchschnittliche Passivzinssatz („Refinanzierung" – z. B. Spareinlagen), womit sich die Bruttozinsspanne c. p. zwischen den zwei Bilanzseiten verringert hat

[10] Als Risikotragfähigkeitsebenen können beispielsweise festgelegt werden: Verzehr bestimmter (Teil-)Betriebsergebnisse, des Jahresüberschusses, stiller Reserven bis hin zum Eigenkapital

[11] Der potenzielle Verlust einer bereits bestehenden Aktienposition kann durch den Aufbau einer sich gegenläufig entwickelnden Derivatenposition (z. B. einer Verkaufsoption [„PUT"] nahezu kompensiert werden. ■

WEB- UND OLAP-BASIERTE CONTROLLING-SYSTEME

- Einsatz moderner Software für Planung, Budgetierung, Kontrolle und Reporting

Dipl.-Ök. Niels Pfläging ist Business Controller bei Krupp Automotive Systems do Brasil. Zuvor war er Controller bei Boehringer Ingelheim do Brasil. E-Mail: pflaeging@bigfoot.com

von Niels **Pfläging**, Sao Paulo

1 DER JÜNGSTE ENTWICKLUNGSSPRUNG BEI CONTROLLING-SYSTEMEN

OLAP-Anwendungen werden zunehmend zu „Commodities" im Controlling. So unausweichlich wie vor einigen Jahren der Einsatz von Tabellenkalkulation für die finanzielle Modellierung wurde, so unausweichlich wird in naher Zukunft für Controller auch in Unternehmen und Organisationen mittlerer Größe die Nutzung von OLAP-Applikationen werden – der **Informations-Modellierung in Datenwürfeln**. Während wir in den 90er Jahren die langsame Einführung der OLAP-Technologie in Controllingsysteme beobachteten, so lässt sich jetzt – **in den frühen 00er Jahren – ein neuer signifikanter Entwicklungssprung erkennen**, ausgelöst durch die Integration von Web-Funktionalitäten auf der Grundlage von OLAP.

Für Controller, die den Einstieg in die OLAP-Technologie bisher noch nicht nachvollzogen haben, bietet sich heute die Möglichkeit, nicht nur die überragenden Vorzüge von Datenwürfeln bei der Informationsmanipulation und -haltung (Multidimensionalität, Sicherheit, Geschwindigkeit, Integration) für das Controlling nutzbar zu machen. Diese Eigenschaften werden nunmehr **kombiniert mit den komplementären Vorzügen der Web-Technologie** – Leichtigkeit des Zugangs und der Wartung, „intuitive" Browser-Nutzeroberflächen und Zugang für eine unbegrenzte Anzahl von Nutzern. Somit wird die Einbindung hunderter von Planern, Analysten und Reporting-„Kunden" in die Controlling-Prozesse möglich. Und dies eröffnet neue Möglichkeiten für Controlling-Kernprozesse wie Planung, Budgetierung, Kontrolle und Berichtswesen.

Für Controller, die bereits mit OLAP-basierten Controllingsystemen arbeiten, stellen sich im wesentlichen zwei große Herausforderungen: Zum einen, das bestehende Daten-Modell weiterzuentwickeln und zusätzliche Funktionalitäten zu modellieren, um damit das Potential eines weitgehend geschlossenen Controlling-Modells voll auszuschöpfen. Andererseits gilt es, vor allem in größeren Unternehmen, durch zunehmend kollaborative **Nutzung web-basierter Tools die „Dezentralisierung" des Controlling** – insbesondere hinsichtlich Planung und Reporting – voranzutreiben.

Wie dies geschehen kann, mit Unterstützung moderner Controlling Softwares und eines praxisorientierten, aber konzeptionell durchdachten Implementationskonzepts, darüber soll dieser Artikel einen Überblick liefern. Es soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass sich die folgenden Ausführungen weitgehend auf das finanzwirtschaftliche Controlling beschränken. Stärker qualitatives Controlling, wie es z. B. zum Betreiben einer mehr oder weniger „ausbalancierten" Scorecard, beim strategischen Controlling oder einem umfassenden Marketing- und Vertriebs-Controlling erforderlich ist, erfährt jedoch gleichermaßen eine Neuausrichtung durch die Möglichkeiten OLAP- und web-basierter Systeme.

2 SYSTEM-EIGENSCHAFTEN, DIE DAS CONTROLLING NACHHALTIG BEEINFLUSSEN

2.1 Controllingkonzepte: Emanzipation des Controllers durch eigenständige Systemgestaltung (Modellierung)

Unter Controllingsystem und Controllingmodell soll hier eine Anwendung verstanden werden, deren „Eigentümer" und Gestalter die Controlling-Fachabteilung ist. **IT-technische Hürden und die Abhängigkeit der Fachabteilung von internen oder externen IT-Dienstleistern** für Aufbau und Änderungen des Datenmodells oder die Unterstützung beim Datenimport ist bei dieser Art von Systemen **gering**. Die Verantwortung für die Gestaltung der Prozesse, Modelle und Berichtssysteme wird vom Controlling getragen. Ein modernes Controllingsystem ist somit klar unter-

Abb. 1: Modell zur Bewertung der Effektivität des Einsatzes von OLAP-Software im Controlling; in Anlehnung an Weber/Hamprecht/Goeldel (1995)

scheidbar von einem Data Warehouse (DW) oder einem Enterprise Resource Planning System (ERP), dessen Gestaltung unternehmensweit erfolgt, und dessen Implementierung und Pflege normalerweise Informatikern obliegt.

Welche Funktionalitäten lohnt es, in ein Controllingmodell zu integrieren? Die Einordnung typischer Controllingaktivitäten in ein „Portfolio" wie in Abb. 1 gibt hierfür einige Anhaltspunkte. Die Achsen des Portfolios werden definiert durch (1) die Intensität der Ressourceninanspruchnahme und (2) den Grad der Standardisierbarkeit. Diese einfache Darstellung suggeriert, dass multidimensionale Modellierung und webbasierte Tools ein hohes Verbesserungs-Potential für Aktivitäten wie Planung/Budgetierung, Monatsabschlüsse und -berichte, Performance Measurement, Investitionsanträge und Kostenrechnung erschließen können. Andere Controllingaktivitäten, z. B. Konsolidierung, Projektmanagement, Activity Based Costing oder Risikomanagement können ebenfalls nach diesem Schema eingeordnet werden.

Die Verbreitung einer konsequent mehrdimensionalen Modellierung im Controlling ist heute noch nicht so stark, wie wünschenswert und angesichts der Reife der zugrundeliegenden Technologie möglich wäre. Ein Grundverständnis von mehrdimensionaler Modellierung und Einbindung von Entscheidern in web-basierte Entscheidungsprozesse verändert die Art, an reale Controlling-Fragestellungen heranzugehen. Was Controllern fehlt, sind konzeptionelle Grundlagen, die die Gestaltungs-Möglichkeiten benennen, klassifizieren, standardisieren und bewerten. Selbst wo Controller bereits mit multidimensionaler Modellierung arbeiten, können Tiefe und Breite der Anwendung hinterfragt werden: **Nutzen alle an Entscheidungs-Prozessen Beteiligten die richtige Technologie?** Sind wichtige Controlling-Kernprozesse (z. B. Budgetierung, Planung, Reporting und Analyse, Performance Measurement) in einem integrierten Datenmodell abgebildet? Sind wesentliche finanzwirtschaftliche Funktionen optimiert? Kommen für jeden Nutzer die angemessenen Technologien/**die richtigen front-ends** zur Anwendung? (siehe Abb. 2)

Controller werden aufgrund der weitgehend selbständigen Konzipierung und Wartung moderner Controllingsysteme zu Administratoren der betriebswirtschaftlichen Informationsversorgung. OLAP-Softwares erleichtern diese Aufgabe substantiell, durch die Anlage eines zentralen „Archivs" von Metadaten, das dokumentierte Definitionen von Datenquellen, Kartierungen relationaler Daten, OLAP-Strukturen wie Dimensionen, Hierarchien und Berechnungsschemata umfasst. Die Systemsicherheit wird gewährleistet durch eben diese zentral gehaltenen Berechnungslogiken und dadurch, dass der Systemzugriff durch Nutzer via Web-Tools zentral durch ein spezifisches Zugriffskonzept mit Sicherheitskonfiguration administriert wird. Jeder Anwender navigiert damit in seiner persönlichen „Datenwelt".

2.2 Planung: Intelligente Workflows – Management kollaborativer Planungsprozesse via Web

Planung besteht aus mehr als multidimensionalen Daten: Hinter jeder Zahl,

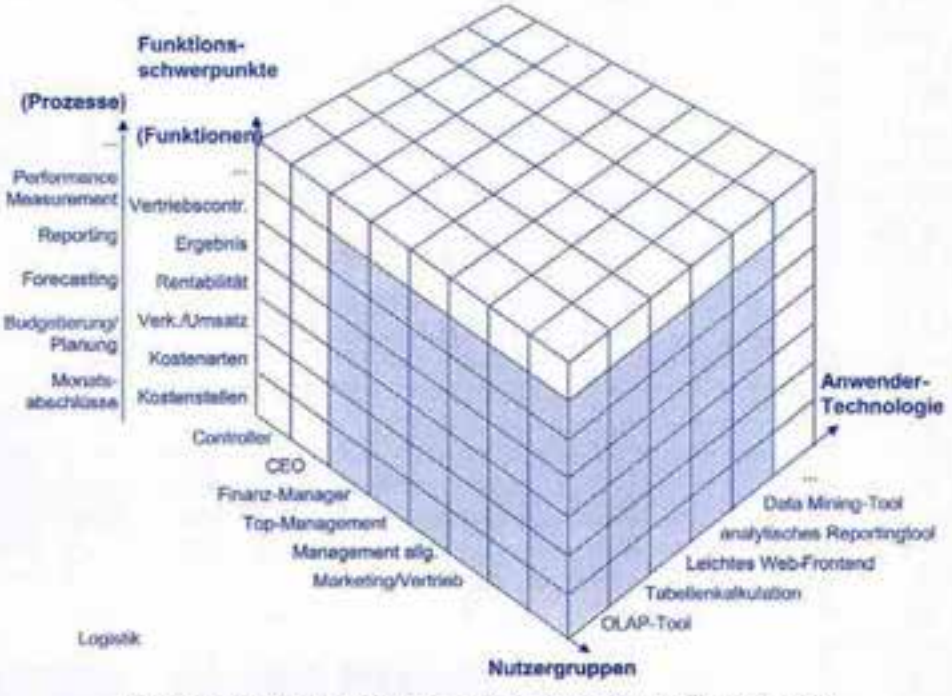


Abb. 2: Implementierungs-Tiefe und -Breite von Controllingsystemen

jedem Report steckt ein mehr oder weniger komplexer Workflow, stecken Kommentare und Dokumentation. **Zahlreiche Personen, Abteilungen, Hierarchieebenen oder Konzernmitglieder an verteilten Standorten sind beteiligt.** Interpersonale Prozesse zur Koordination und Durchführung der Planung, zur Erfassung, Konsolidierung und Analyse von Plandaten sind notwendig – z. B. Kommentierung, Rückfragen, Abstimmungen, Weiterleitung von Plandaten, Erstellung und Diskussion von Planvarianten, Kontrolle von Fristen.

Wenngleich Planung in der Praxis ohnehin – formell oder informell – im Gegenstrom-Verfahren stattfindet, so kann sie zudem für Rückfragen oder zur Genehmigung von Planvarianten mehrere Hierarchiestufen in mehreren Diskussionsschleifen durchlaufen (sog. **iterativer oder mehrzyklischer Planungsprozess**). Als kommunikations- und abstimmungsintensiver Prozess ist Planung damit extrem anfällig für Zeitverzögerungen.

Planungsprozesse sind zwar relativ komplex, auf der anderen Seite aber weitgehend nachvollziehbar strukturiert. Sie können insofern durch die „Groupware" Funktionalitäten neuerer Web-Interfaces systemtechnisch effizient unterstützt werden. Funktionalitäten eines Planungs-Workflows sind Fristenkontrolle, Kommentare, Wiedervorlage, Vertreterregelung, zentrale Steuerung, Führung durch die Planungsschritte, Integration mit klassischen Kommunikations- und Kalendersystemen sowie Dokumentation von Planungsprämissen und -Ablauf. Workflow-Werkzeuge und Webumgebung erleichtern nicht nur den Planungsablauf, sondern machen ihn auch besser nachvollziehbar, transparenter und objektiver.

Unserer Erfahrung nach ist die Beschleunigung von Planungsprozessen durch den Einsatz web-basierter Softwaretools jedoch nicht zwangsläufig. Wenngleich ohne Zweifel zeitraubende Datenbearbeitungsprozesse entfallen, **hängt die eigentliche Zeiteinsparung weitgehend davon ab, inwiefern die Beteiligten ihr Verhalten** (z. B. Führung, Kommunikationsunterstützung, Gruppenkohärenz) an die Möglichkeiten der Workflowunterstützung anpassen. In der Praxis kann jedoch **eine gewisse „Disziplinierung" der Planungsbeteiligten**, ein größeres Verständnis für den Planungsprozess und eine stärkere Integration von Planung, Reflexion und Entscheidungsfindung und letztlich eine stärkere Identifikation mit den Plandaten erwartet werden. Damit können Planung und Kontrolle als Führungsinstrument ihrer Aufgabe besser gerecht werden.

Durch die Web-Nutzung besteht außerdem die Möglichkeit, stärker dezentraler, „kollaborativer" die Budgetierung und Planung zu managen unter Beteiligung einer praktisch unbegrenzten Anzahl von Planern. Prozesse, in denen dies sinnvoll sein kann, sind insbesondere **die dezentrale Absatz- und Umsatzplanung oder die Kostenstellenplanung**.

2. 3 Analyse und Reporting: Informationsbereitstellung und „Business Intelligence" durch OLAP, e-Reporting und Portale

Anbieter von Controlling-Systemen nutzen unterschiedlichste Begriffe, um ihre Produkte zu charakterisieren. Von der Unterstützung von Planung und Budgetierung bis zur umfassenden Business Intelligence Lösung reichen die Klassifizierungen. Insgesamt lassen sich die verschiedenen Applikationen und Tools gut unter dem Begriff „analytische Anwendungen" subsumieren. In der Tat ist durch die Integration von **Soll-, Wird- und Ist-Daten** eine im Sinne des Controlling weitgehend zukunfts- und planungsorientierte analytische Sichtweise der Unternehmensdaten möglich, was z. B. die Möglichkeit zu **What-if-Analysen** und Alternativ-Kalkulationen einschließt.

Die Systeme bieten heute **eine Reihe von Endanwenderkonzepten**, die Zielgruppen mit unterschiedlicher Nutzungsintensität, Kenntnissen und analytischen Anforderungen bedienen. Eine mögliche Gruppierung der Konzepte:

(1) OLAP-Tools für die an der Datenmodellierung beteiligten Nutzer;
(2) Nahtlose Integration in Tabellenkalkulation für endanwenderindividuell gestaltbare Reports;
(3) „Full Client"-Reporting-Tools für anspruchsvolle Analysen; Data Mining-Tools und Statistische Softwares;

Exkurs: OLAP

OLAP ist ein Konzept, dessen Charakteristika und Vorzüge Controllern oft noch weitgehend unbekannt sind. Die Abkürzung steht für „OnLine Analytical Processing" – drei Begriffe, die das Konzept recht anschaulich gegenüber anderen DV-Konzepten abgrenzen.

- OnLine kennzeichnet den direkten Zugriff auf den Datenbestand in einer zentralen Datenbank für Datensicht und Datenmanipulation (im Gegensatz z. B. zu den von Zentralrechnern üblichen „Rechenjobs" und Batch-Verfahren, oder Tabellenkalkulation).
- Analytical – im Gegensatz zu Transaktional – impliziert, dass nicht die operative Abwicklung einer großen Menge von Transaktionen im Vordergrund steht (wie z. B. bei ERP, SCM oder CRM), sondern die Datenextraktion und die Bearbeitung nicht-transaktionaler, aggregierter Daten für planerische und steuernde Anwendungen.
- Processing – im Gegensatz zu Methoden der Datenhaltung oder -speicherung (z. B. in einem Data Warehouse) ein Konzept, dessen Stärken in schnellen Berechnungen und – auch kollaborativen – Datenmanipulation jeder Art liegen.

Als Datenhaltungs-Konzept basiert OLAP auf multidimensionalen Datenwürfeln, die typischerweise aus Dimensionen wie Kunden, Produkte, Geschäftseinheiten, Monate etc. zusammengesetzt sind. Innerhalb dieser Dimensionen werden verschiedene Rechenregeln hinterlegt, die beschreiben, wie aus den Basisdaten Aussagen – hier für das Controlling – generiert werden.

(vgl. vertiefend die „FASMI"-Regeln von Pendse, N./Creeth, R. oder Chamoni, P./Gluchowski, P.)

(4) „Lean Client"-Web-Benutzeroberflächen – letztere bieten den Zugang zu zahlenmäßig großen Nutzergruppen für Dateneingabe, Reporting und eher einfache analytische Aufgabenstellungen.

Im Controlling ist bis heute ein ausgeprägt hoher Grad der Nutzung von Standard-Tabellenkalkulationswerkzeugen (v.a. Excel) als Anwender-Werkzeug für Analyse und Reporting zu beobachten. Controlling-Softwares spiegeln den Versuch wider, diese Popularität bei den Endanwendern zu berücksichtigen. So bieten fast alle Softwares den einfachen Datentransfer von und zur Tabellenkalkulation, aber **auch die nahtlose Einbindung der OLAP-Daten und Funktionen in Excel**; das dann als Benutzeroberfläche fungiert. Die der Tabellenkalkulation inhärente Problematik der Nutzerunfreundlichkeit bei verteilten Anwendungen lässt sich jedoch nie vollständig beheben.

Der **Ersatz dieser Interfaces durch sog. Web-Clients stellt einen der wesentlichen Nutzen-Beiträge der jüngeren Controllingsysteme dar**. Je größer die Zahl derjenigen Personen in der Organisation, die regelmäßig Plandaten generieren oder die Informationen in Form von Berichten benötigen, desto größer ist tendenziell der Nutzen von Web-basierten Zugriffskomponenten in Form von „Lean Clients". Der Funktionsumfang dieser Tools, die nicht individuell auf PCs installiert werden müssen und damit in der Wartung preiswerter sind, nimmt weiter zu. Bislang bieten „Full Client"-Lösungen aber funktionale Vorteile, zumindest für anspruchsvollere Anwendergruppen.

Das Reporting via Web-Browser als einfach zu bedienender Oberfläche eröffnet die Chance, neben **papierlosem Web- oder E-Reporting** mittels sogenannter **Portaltechnologie** neuartige „offene Business-Intelligence Portale" und „zentrale Marktplätze für Informationen" zu schaffen. Via Browser können unterschiedliche Konnektoren, z. B. OLAP, vordefinierte Reports, Dokumente, Workflows oder Kommunikationstools angesteuert werden. **Die Portaltechnologie kann als Redaktionssystem** für alle managementrelevanten Informationen genutzt werden, unabhängig vom Dokumenttyp und von der Quelle der Daten. Dies kann aber nur funktionieren, **wenn das Portal abteilungsübergreifend bewirtschaftet wird** (z. B. von den betriebswirtschaftlichen Informationsversorgern, also Treasurer, Controller, Finanzbereiche, IT) und einer breiten Gruppe von Fachanwendern die Möglichkeit gibt, Portalinhalte selbständig zu publizieren. Neben der finanzwirtschaftlichen Zahlenwelt wird der Portal-„Content" dann erweitert um strategische Pläne, Wettbewerbsinformationen, Markttrends, Performance-Analysen, Projektberichte, Kundenmeinungen und Kommentare.

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Standardwerkzeuge für das Reporting definiert, oder auch zahlreiche komplementäre oder überlappende Insellösungen im Einsatz. Einige Unternehmen erwarten noch, ein allumfassendes Tool für Business-Intelligence zu finden. Dies ist bis heute eine Utopie, denn allgemein müssen die Kategorie des e-Reporting- und Portalprodukte als „jung und unreif" bezeichnet werden. Umfangreiche und einfach handhabbare Lösungen sind möglicherweise noch Jahre entfernt. Viele, meist kleine Hersteller, drängen in den Portalmarkt. Alle Anbieter haben eine spezifische Ausrichtung und einen spezifischen Background – Anbieter aus der Nische Planung/Budgetierung haben es mitunter schwer, hinsichtlich der Reporting-Funktionalitäten mit den etablierten Anbietern von Reporting-Software (z. B. Business Objects, Cognos, Brio) oder den reinen Portalen zu konkurrieren. Auf Planung/Budgetierung und Analyse spezialisierte OLAP-Software wird darum den Anforderungen an Reporting und Web-Reporting meist nur bedingt gerecht, sofern diese nicht in Kombination mit Lösungen von Marktpartnern angeboten und eingesetzt werden.

Die Aufhebung von Systembrüchen zwischen strukturierten und unstrukturierten Informationsbeständen oder Reporting-Insellösungen dürfte für Controller in vielen Organisationen – aufgrund der eher finanzwirtschaftlichen Orientierung – aber ohnehin eher nicht im Vordergrund stehen. Bereits der leichte Zugang relevanter Nutzergruppen zu multidimensionalen Datenwürfeln und Berichten aus dem finanziellen Controlling, die Verringerung von Berichten in Papierform oder des Versands von Dateien kann als ein bedeutender Entwicklungssprung gewertet werden.

Vor dem skizzierten Hintergrund sind die Anforderungen an das Controlling und dessen Fähigkeit, ein breit angelegtes Reporting oder Portal zu implementieren, unternehmensindividuell zu beurteilen. Das Controlling kann im Kontext des Reporting **zudem Verantwortung für das unternehmensweite Performance Measurement** („ausgewogen" oder primär finanziell) übernehmen bzw. die dazu notwendige Systemumgebung zur Verfügung stellen. Managementcockpits, Kennzahlensysteme und Balanced Scorecard sind hierfür Beispiele. **Der Controller wird damit zum Moderator eines Total Quality Management, Performance Measurement oder Business Intelligence Prozesses.**

Zwar ist die Entwicklung des Controlling weg von der methodengesteuerten Aggregation von Daten zur managementrelevanten Bereitstellung von Inhalten erstrebenswert. Das Etikett „Controller als betriebswirtschaftlicher Redakteur" zielt als Zukunftsvision aber am Kern der Sache vorbei. Gerade das Gegenteil ist wünschenswert: Immer mehr Entscheidungsträgern in der Organisation die Mittel zu geben, ihren eigenen betriebswirtschaftlichen Einflussbereich zu moderieren, und den Informationsfluss in alle Richtungen zu stimulieren.

Eine Übersicht über die in den Abschnitten 2.1 - 2.3 diskutierten Systemcharakteristika zeigt Tabelle 1.

3 INTEGRATION VON CONTROLLING-LÖSUNGEN IN DIE BESTEHENDE INFORMATIONSSYSTEM-LANDSCHAFT

In vielen Organisationen spielen Softwares zur Tabellenkalkulation und/oder Enterprise Resource Planning Systeme (ERP) zentrale Rollen bei der Erstellung von Plänen und Budgets – sei es im Rahmen zentralisierter Budget-Erstellung oder stärker dezentralisierter Planungsprozesse.

ERP unterstützen Controlling-Bedarfe jedoch nur unzureichend, v. a. aufgrund ihrer komplexen Systemarchitektur. Für das Controlling ist aber Flexibilität und einfache Konfigurierbarkeit (Modellier-

Modellierung: OLAP-basierte Applikationen für Konzeption finanzieller Modelle	**Planung:** Webbasierte Workflows für kollaborative Planungsprozesse	**Analyse & Reporting:** Webbasierte Unterstützung kollaborativer Entscheidungsprozesse
• Integrierte Daten-Modellierung, Dokumentation und Modell-Aktualisierung • Einheitliche Datenhaltung (stets "eine einzige Version") • Schnellere, sichere Konsolidierung; Massive Einsparung von Speicherplatz • Automatisierbare Übernahme von Daten aus anderen Systemen/Zugriff auf Data Warehouses mit oder ohne Datenübernahme • Modellierung durch Controller, unterstützt durch vorprogrammierte Berechnungs-logiken (z.B. Kostenallokation, Abschreibung, Währungs-umrechnung, Konsolidierung, Simulation) und ggf. menüge-steuerte Konfiguratoren (Referenzmodelle)	• Personalisierter Datenzugriff • "Intuitive" Bedienbarkeit für Benutzer, Integration in Web-Browser (geringer Trainingsbedarf) • Workflow für dezentrale Dateneingabe sowie hierarchische Genehmigung und Rückkopplung – Beschleunigung iterativer Planungsprozesse • Online-Kontrolle des Planungsfortschritts • Integration von hunderten von Planern möglich - sog. Partizipative oder kollaborative Planung • Möglichkeit zunehmender Dezentralisierung der Planung – höhere Beteiligung/Verantwortlichkeit dezentraler Planer	• Zentrale Zugangs-Konfiguration durch das Controlling • Individuelle Konfiguration durch den Nutzer – starre Berichte ersetzt durch „Informations-Portale" • Zugriff zu zentral gehaltenen, aktuellen Daten • Möglichkeit der Integration von Daten/Dokumenten aus allen Unternehmensbereichen • Zugriffskonzept/Sicherheitsmechanismen: personalisierte Publikationsrechte und Freigabeworkflow • Analytische Funktionalitäten im Stil eines Data Marts (Graphik, Drill-Down, Slicing and Dicing etc.) • Unterstützung interner und externer Anwender

Tabelle 1: Funktionsorientierte Charakteristika moderner Controlling-Softwares

barkeit) erforderlich. Somit stellen analytische Anwendungen eine zu ERP komplementäre Lösung dar. Umgekehrt sind OLAP-basierte Controlling-Softwares nicht geeignet, transaktionale Systeme wie General Ledgers oder ERP mit deren auf operative Prozesse zielenden Leistungskapazität zu ersetzen. Die Rechenkapazität der Software, die Controller-Bedarfe und das Implementierungskonzept werden beeinflussen, Informationen welchen Aggregationsgrads (Granularität) im spezifischen Controlling-System abgebildet werden sollten.

Größere Unternehmen verfügen für Reporting und Analyse bereits über zentrale DW auf Basis historischer Daten aus transaktionalen Systemen oder externen Daten. Zusätzlich muss den Fachabteilungen, Niederlassungen oder Gesellschaften aber ein flexibles Instrument für Planung, Berichtswesen und Analyse zur Verfügung gestellt werden. Im Controllingsystem selbst muss zudem eine normalerweise nicht in Vorsystemen vorhandene Informationsschicht generiert werden: die der finanziellen oder z. B. absatzwirtschaftlichen Plandaten (Budgets, Rolling Forecasts, Verkaufs-Quoten etc.). Solche zukunftsorientierten Plandaten kommen traditionell aus der Tabellenkalkulation, stets jedoch aus manuellen Benutzereingaben und iterativen Planungsprozessen.

OLAP Lösungen (auch: Data Marts) schließen diese Lücke. Sie erlauben historische, geplante und abgeleitete (gerechnete) Daten gleichermaßen nebeneinander darzustellen und zu bearbeiten – **unabdingbar für zukunftsbezogene Anwendungen und ideal für das Controlling als Unterstützungsfunktion der operativen Entscheidungsfindung**.

Eine Lösung für das Controlling erfordert somit stets die Anbindung diverser Vorsysteme für die Extraktion vor allem historischer Daten. Vorsysteme sind:

- ❑ transaktionale Systeme wie **General Ledger** (G/L), Enterprise Resource Planning (ERP, z. B. SAP), **Supply Chain Management** (SCM), **Customer Relationship Management** (CRM).
- ❑ **Data Warehouses** (DW – charakterisierbar als zentrale, ausschließlich lesefähige, relationale Datenbanken zur Speicherung historischer, extrahierter, transformierter und gesäuberter umfangreicher Datenbestände)
- ❑ beliebige Datenbanken (z. B. SQL, Oracle), Tabellen und Dokumente in Dateiformaten wie ASCII oder Tabellenkalkulation
- ❑ Externe Daten (z. B. Internet).

Ziel ist es, durch intelligente Schnittstellenkonfiguration und auf bestehende Vorsysteme und DWs aufsetzende Datenmodelle nicht automatisierte, zeitaufwendige Import- oder Ladevorgänge sowie redundanten Strukturaufbau der Datenhaltung soweit wie möglich zu verhindern.

Die Zweistufigkeit aus DW und Data Marts ermöglicht die kombinierte Nutzung der Vorteile von Data Warehouses zur Speicherung transaktionaler Daten mit deren analytischer Applikationen (Abb. 3). Gerade wegen der einfachen und sicheren Handhabbarkeit von Schnittstellen in der OLAP-Technologie dürfte es Controllern heute relativ leicht fallen, eigenständig die Modellierung und Administration von Schnittstellen zu Vorsystemen durchzuführen.

Möglich und sinnvoll ist das „Aufsetzen" einer weiteren Systemebene zur Automatisierung des Performance Measurement, z. B. im Rahmen einer Scorecard-Applikation, oder die Integration einer Software-Lösung für die strategische Planung oder das Risikomanagement.

Zu den technologischen „down-sides" der neuen Controlling-Systeme muss die meist relativ komplizierte Installation gezählt werden. Teil-Komponenten der Systeme „residieren" auf einem zentralen Applikations-Server als Kernkomponente, auf Webserver, Datenbankserver und PCs (Frontend-Komponenten, z. B. mit Web Plattform). Der Reifegrad der Softwares einiger Anbieter hinsichtlich der Integration verschiedener Funktionalitäten und Tools kann noch nicht als zufriedenstellend bezeichnet werden. In der Wartung

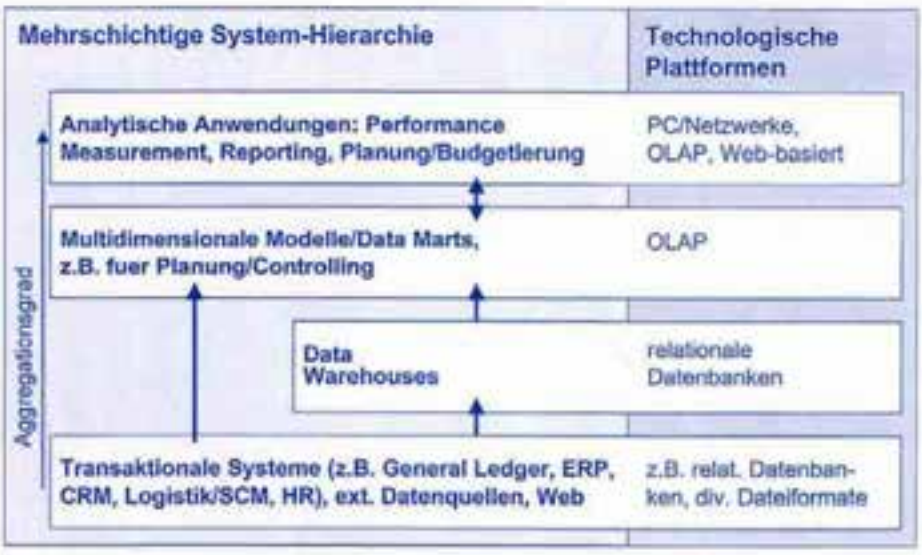


Abb. 3: Moderne Controlling-Systeme im Kontext der IT

einfacher sind hier diejenigen Lösungen, die von Application Service Providern (ASP) auf deren eigener Hardware residieren (sog. **Web-Hosting**). Ob sich die hier spezialisierten Anbieter – z. B. Closed-loop Solutions – auf Dauer werden behaupten können, hängt davon ab, inwiefern organisations-individueller die kontinuierliche Modellierung webbasiert administriert werden kann und inwieweit im Rahmen des Hosting-Konzepts das Bedürfnis von Organisationen nach Sicherheit ihrer „sensiblen" Daten befriedigt werden kann.

4 KONZEPTION DER SYSTEM-EINFÜHRUNG UND ERFAHRUNGS-BERICHT

Im nachfolgenden soll der Prozess einer Controllingsystem-Einführung näher skizziert werden. Zugrunde liegt ein klassisches Phasen-Konzept für den Projektablauf, das durch die Projekterfahrung bei Boehringer Ingelheim do Brasil (im folgenden BIBR) bei der Einführung von Adaytum e.planning, durch controlling-spezifische Literaturrecherche und den Erfahrungsaustausch mit Nutzern von OLAP-Systemen untermauert wurde.

4.1 Projekt-Kick-off und System-akquisition. Ziel der Projektphase: Erwartungsdokumentation und rationale Systemauswahl

Das Kern-Motiv für die Einführung des neuen Systems bei BIBR war der Wunsch im Controlling nach Migration von komplexen, Excel-basierten Planungssystemen hin zu einem weitgehend geschlossenen Controlling-Modell in OLAP – mit Sicherheit in der Datenhaltung und leichtem Zugriff für eine relativ große Anzahl von Nutzern. Neben der Formulierung von Controlling-Bedürfnissen dieser Art ist jedoch zu Projektbeginn eine objektive und vollständige **Erwartungs-dokumentation** notwendig. Grundsätzliche Fragen im Rahmen von Zieldefinition und Erwartungsdokumentation zum Projektstart sind: Welche Informationen benötigt das Management? Ist die Information verfügbar und wo? Wie häufig wird sie aktualisiert? Wer sollte sie sehen, wer sind die Nutzer?

Eine herausragende Bedeutung kommt der Unterstützung des Projekts **durch das Senior Management** zu. CFO und Unternehmensführung sind zentrale „Kunden" der Controllingprozesse Planung, Budgetierung und Reporting. System-Projekte im Controlling haben dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie durch das Management getragen und von Fachabteilungen umgesetzt werden. **Der CFO sollte i.d.R. als Projektsponsor fungieren.**

Der „Olap Report" konstatiert hinsichtlich der **Systemauswahl** zutreffend, dass bereits das Erstellen einer angemessenen Kurzliste infrage kommender Anbieter für Unternehmen (und Controller) bereits eine unlösbare Aufgabe sein kann. Anbieterversprechen und Eigenschaften der Softwares, wahrgenommene und reale Erwartungen im Kundenunternehmen, das alles ist schwierig zu evaluieren und zu vereinbaren. Eine ausgiebige Literaturrecherche (siehe Literaturempfehlungen) offline und online ist vor der Systemauswahl angeraten. Der Olap Report und andere Quellen bieten zu dieser Problematik empfehlenswerte Ansatzpunkte.

Die Einführung von OLAP-Systemen ist, im Gegensatz zu der von transaktionalen Systemen oder DW, typischerweise in einem Zeitraum von einigen Wochen messbar. Dennoch wird sich eine Implementierung im Ganzen über einen deutlich längeren Zeitraum hinziehen, vor allem weil überwiegend interne Mitarbeiter (Controller) für die Implementierung verantwortlich sein können und sollten. **Diese müssen das Einführungsprojekt jedoch neben der täglichen Controlling-Arbeit voranbringen.** Zudem erfordert die Einbindung unterschiedlicher Abteilungen innerhalb der Organisation bei der Implementierung vieler Controlling-Module die Umstellung von Prozessen. Als **Einführungs-„Methodik"** im Projektverlauf kommt unter diesen controlling-typischen Bedingungen nur eine stufenweise, im sog. „Wasserfall-Verfahren" durchgeführte Systemeinführung (Abb. 4) in Frage: In der Regel wird das Controlling daran interessiert sein, zunächst die Haltung der eigenen betriebswirtschaftlichen Daten zu optimieren und in OLAP wesentliche Prozesse (z. B. Datentransfer aus operationalen Systemen, Monatsabschluss, grundlegendes Reporting) zu beherrschen. In einer weiteren Phase wird das System dann im Hinblick auf stärker kollaborative Prozesse (Budgetierung, Planung, Forecasting, umfassenderes Management Reporting, Performance Measurement) in anderen Bereichen „ausgerollt". Diese „rollenbasierte" Vorgehensweise bei der Systemeinführung ist in der Praxis, bewusst oder unbewusst angewandt, immer wieder zu beobachten.

4.2 Erstellung eines „Pflichtenhefts". Ziel der Projektphase: systematische Dokumentation bisheriger Systeme und Prozesse aus dem Controlling- und Finanzbereich in Form eines „Pflichtenhefts", als Ausgangspunkt der Implementierung

Unserer Erfahrung nach stellt die vollständige Darstellung der bestehenden

Informationswelt des Controlling und betroffener Prozesse, Systeme und Datenträger im Pflichtenheft einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Projektstarts dar. Dieses Vorgehen zwingt zur Entwicklung einer klaren Idee der tatsächlichen Notwendigkeiten und Prioritäten des Controlling-Tagesgeschäfts, und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolgs, indem die Orientierung an technologischer Machbarkeit oder operationalen Details sowie ein unangemessener „Perfektions- und Vollständigkeitswahn" vermieden werden. Das Pflichtenheft erspart damit im Projektverlauf aufwändige und möglicherweise kostenintensive Nacharbeiten.

Abb. 4: Einführung moderner Controlling-Software im Wasserfall-Verfahren

Kernbestandteil des Pflichtenhefts sind die sogenannten Metadaten des späteren Systems. Dazu gehören relevante Listen, Kalkulationsbeispiele/Berechnungslogiken, Beispiel-Tabellen und Berichte, Dokumentation von Datenquellen und Schnittstellen zu Systemen (z. B. ERP, General Ledger, Payroll). Auf das Pflichtenheft kann in den weiteren Phasen der Implementierung leicht zugegriffen werden, und die Dokumentation der Ist-Situation im Rahmen einer Analyse der Stärken und Schwächen bisheriger Systeme zwingt zum genaueren Durchdenken der Ist- und Soll-Situation.

4. 3 Multidimensionale Modellierung: Ziele der Projektphase: Innerhalb kurzer Zeit Effizienzgewinne in der Datenverarbeitung und -haltung realisieren, Reduzierung manueller Tätigkeiten im Controlling; Vertrauen in Nummern steigern; sich mit Technologie vertraut machen; Projekt-Sponsoren erste Erfolge sichtbar machen.

Der Entwurf des Daten-Modells, also die Definition von OLAP-Dimensionen und Datenwürfeln (Modellierung) kann als konzeptionell anspruchsvollste Etappe des Implementierungsprozesses angesehen werden. Spätestens zu Beginn dieser Phase müssen Intensiv-Nutzer und Projektmitarbeiter detaillierte Kenntnisse über die einzusetzende Software erwerben. Im Rahmen der Modellierung von Modell-Prototypen, die typischerweise im **Workshop** und als intensive Projektarbeit stattfindet, **ist i.d.R. externe Beratungsleistung unabdingbar**.

Zunehmend beinhalten Controlling-Software-Pakete „intelligente" Konfiguratoren, die eine zumindest teilweise menügesteuerte Modellierung, basierend auf allgemeinen betriebswirtschaftlichen oder auch branchenspezifischen Modellen und „best practices" ermöglichen. Die Nutzung solcher Referenz-Modelle – vom Softwareanbieter, aus Literatur oder Praxis – kann erheblich zur Beschleunigung der Implementierung und Vereinfachung der Modell-Wartung beitragen. Bei einer Reihe von Softwares (so auch **Adaytum e.planning**) muss die Modellierung ohne nennenswerte Referenzmodelle von null auf geschaffen werden. In jedem Fall ist die Modellierung von Prototypen einzelner Module aber innerhalb von Tagen machbar.

Die **Unterstützung durch Berater** sollte darauf ausgerichtet sein, Mitarbeiter im Kundenunternehmen **zur eigenständigen Weiterentwicklung des Modells zu befähigen**, also Systemkenntnisse vollständig auf ein Team von Controllern in der eigenen Organisation zu übertragen. Kernaufgaben der Beratung sind daher: Transfer des technologischen Wissens und die konzeptionelle Hilfestellung im Sinne einer Übertragung der bereits vorhandenen Implementierungs-Erfahrung auf die Modellierung des Kunden.

Im Rahmen des Projekts bei BIBR wurden in der Modellierungs-Phase – entsprechend den unmittelbaren Bedarfen der Controlling-Abteilung – detaillierte Prototypen für planungs- und kontrollbezogene finanzwirtschaftliche Funktionalitäten entwickelt. In einem Zeitraum von ca. einem Monat wurde ein komplexes Modul zur Leistungsabsatz- und Rentabilitätsrechnung sowie in der Struktur einfachere Modelle zur Gemeinkostenrechnung (und Kostenstellenbudgetierung), Personalkostenplanung sowie Ansätze für die Investitions- und Amortisationsrechnung entwickelt (siehe Abb. 5). Aufgrund der Volatilität der lokalen Währung und des Kontexts der Ländergesellschaft im internationalen Konzernverbund musste in den meisten Modulen eine **Währungsumrechnung** (lokale Währung – Dollar) einbezogen werden.

In Konzernen kann die Einführung von zentralisierten und dezentralisierten Datenmodellen für das Controlling die Informations-Bedarfe sowohl der Zentrale als auch der Tochtergesellschaften befriedigen, und so die typischen Insellösungen und Excel-Labyrinthe ersetzen und aufwändige Konsolidierungsprozesse vereinfachen. Hier wird die Modellierung zunächst in Zusammenarbeit zwischen **zentralem Konzerncontrolling und einer Pilot-Division** beginnen, und die getestete Anwendung dann auf die anderen Gesellschaften übertragen.

Der **Zeitbedarf** von 3-4 Wochen ist nach unseren Erfahrungen ausreichend, um grundlegende Funktionalitäten in einem OLAP-Modell abzubilden. Dies deckt sich

mit den Erfahrungsberichten vieler Unternehmen und den Aussagen der Anbieter von Controlling-Systemen. Die Definition von Datensichten, Berichtslayouts und Zugangsberechtigungen rundet die Modellierung ab, und dürfte i.d.R. zusätzliche Implementierungszeit in Anspruch nehmen. Ein erfolgreiches Projektmanagement umfasst außerdem laufende Tests von stufenweise entwickelten Prototypen, Evaluierung und Dokumentation der Ergebnisse.

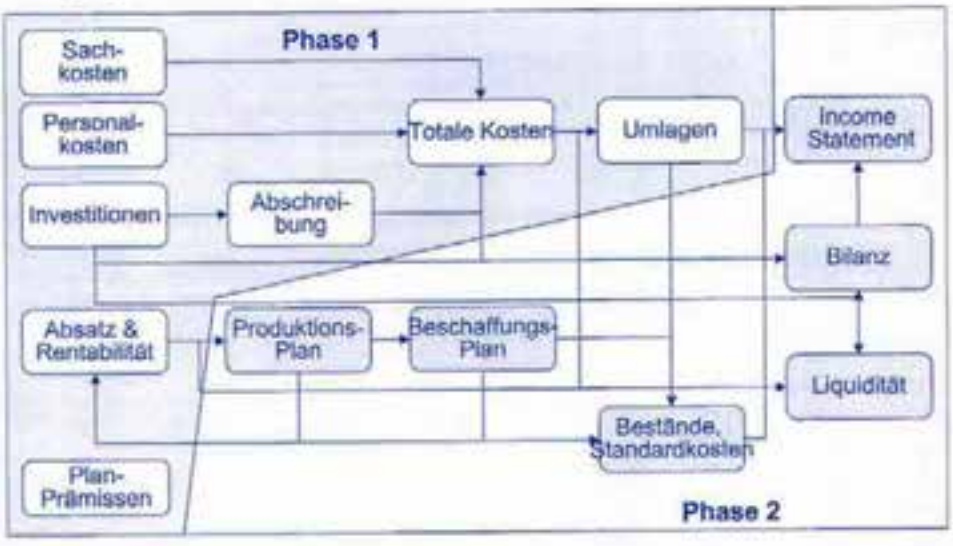


Abb. 5: Schematische Darstellung eines Controlling-Modells für Planung/Budgetierung

Neben der Definition und Gestaltung der Module innerhalb des OLAP-Modells spielt in dieser Phase die Entwicklung der **Schnittstellen zu relevanten Vorsystemen** eine Rolle. Wir waren in der Lage – wiederum typisch für die Arbeit mit OLAP-Systemen – die meisten Schnittstellen ohne Inanspruchnahme von IT-Experten zu konfigurieren. Schnittstellen wurden überwiegend als ODBC-Links konfiguriert, u. a. zu Tabellen innerhalb unseres ERP, der Mainframe-generierten Berichte, Data Warehouse, SQL-Datenbanken, Excel-Tabellen usw.

Die hohe Effektivität der OLAP-Datenhaltung führt zu einer drastischen Einsparung von Speicherbedarf, ohne dabei Detailinformationen zu verlieren: Aus der eigenen Implementierungserfahrung können wir die häufig postulierten Einsparungen von über 90% im Vergleich zur Tabellenkalkulation bestätigen.

während der Modellierungs-Phase in Form einer „begleitenden Implementierung" zum Controlling-Tagesgeschäft durchführten, dauerte es rund ein Jahr, um die grundlegenden Module vollständig einsetzbar zu machen und zu verfeinern, sowie Datentransfers und Rechenprozesse zu automatisieren (Beispiel: Beschleunigung des Monatsabschlusses mit Makros). Zusätzlich entstanden zahlreiche ergänzende Module und Sub-Module für Datenhaltung, Reporting und Analyse. Eine Übersicht über das vorläufige Gesamtmodell ist in Abb. 6 dargestellt.

Im Zuge der Vertiefung und Ausweitung der Systemnutzung müssen neue Systemanwender oder gar -gestalter (z. B. Fachanwender aus den Bereichen Treasury, Buchhaltung, Marketing, Verkauf) mit dem Controllingsystem vertraut gemacht werden. Der Einsatz web-basierter Planungsworkflows bei BIBR – mit ca. 70 Nutzern, primär zur Leistungsabsatz- bzw. Rentabilitätsplanung und zur Gemeinkostenplanung – erforderten das „Training" von Planern und Reporting-Empfängern unternehmensweit. Sämtliche Manager in den Geschäftsbereichen und alle Kostenstellen-Verantwortlichen mussten, wenngleich nicht geschult, so doch anfänglich **„helfend betreut" werden**, um mit dem Web-Interface der Software, mit dem Workflow-Konzept sowie der Arbeit mit multidimensionalen Datenwürfeln vertraut zu werden.

4.4 Komplettierung des finanzwirtschaftlichen Modells und „Dezentralisierung des Nutzens". Ziel der Projektphase: Komplettierung des betriebswirtschaftlichen Modells in der Applikation und Einbeziehung weiterer Funktionen und Prozesse im Rahmen der Entwicklung spezifischer Module; verstärkter Einsatz von web-basiertem Reporting.

Der Prozess der Feinmodellierung ist heute bei BIBR, über ein Jahr nach Beginn der Implementierung, noch nicht abgeschlossen. Da wir die Systemeinführung, abgesehen von der intensiven Projektarbeit

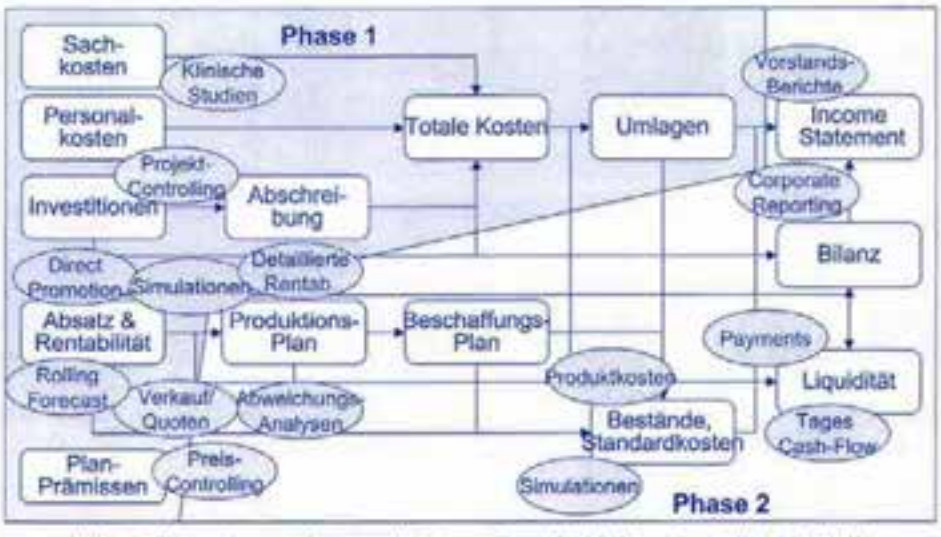


Abb. 6: Skizze eines umfassenden finanzwirtschaftlichen Controlling-Modells, am Beispiel eines Pharma-Unternehmens

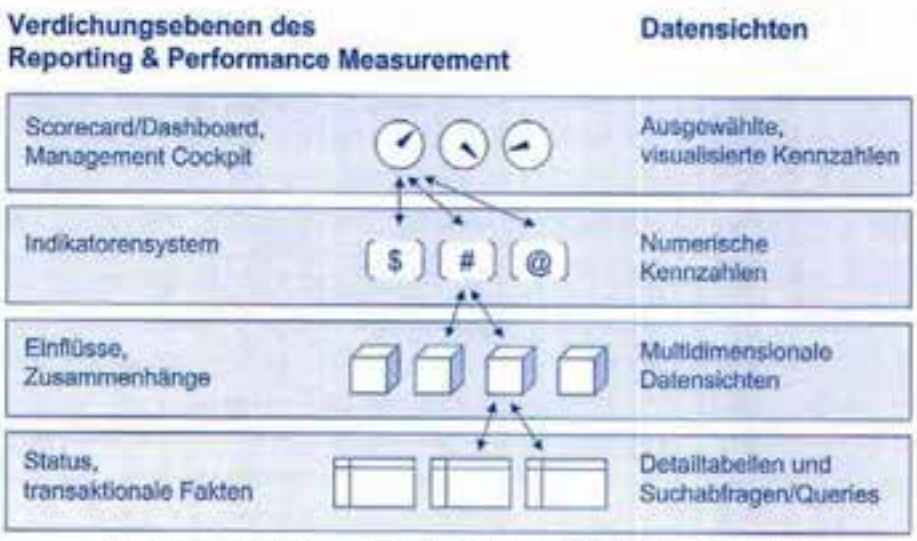


Abb. 7: Hierarchischer Aufbau der Informationswelt eines verteilten Performance Measurement

Eine Herausforderung für das Controlling liegt darin, im Rahmen der **rollenbasierten Einführung Fachanwender aus allen Bereichen und Ebenen dabei zu unterstützen**, Prozesse und Modelle permanent zu überarbeiten, zu verfeinern und neue Daten aus internen und externen Quellen zu integrieren (kollaborative Modellierung). Ziel ist es, Teamarbeit und Wissensteilung zu unterstützen und so nachhaltig alle Controllingprozesse zu verbessern. Dafür müssen den „Systemkunden" – Management und Fachanwendern in den Einsatzbereichen – stets fühlbare Zusatznutzen dargestellt werden und die Teilprojekte anhand ihres Nutzengewinns priorisiert werden.

Ergänzende System-Einsatzfelder im Bereich der Analyse können in dieser Phase z. B. in der Einführung von Data Mining für Vertriebsplanung und -analysen liegen. In diesem Fall würde die Implementierung die kooperative Modellierung eines Data Marts für den Vertrieb sowie das Training von Fachanwendern zur Benutzung entsprechend leistungsfähiger statistischer Analyse-Tools umfassen.

4.5 Entwicklung neuer Planungs- und Controllingprozesse. Ziel der Projektphase: Modellierung und Implementierung von Controllingprozessen, deren Umsetzung mit Unterstützung traditioneller Verfahren und Systeme zu aufwändig oder gar unmöglich erschien.

In einer weitergehenden, mittel- oder langfristig angelegten Projektphase können Module zur Unterstützung wertvoller, jedoch bislang in vielen Organisationen vernachlässigter Controlling- und Führungsprozesse realisiert werden. Beispiele hierfür:

- umfassendere Simulation von alternativen Szenarien und Prämissen;
- stärkere Dezentralisierung von Planung und Forecasting (z. B. hierarchische/geografische Delegation);
- Entwicklung eines umfassenden (auch nicht-finanziellen) Performance Measurement;
- detailliertere Rentabilitäts-Rechnungen für das Customer Relationship Management (z. B. Kundenerfolgsrechnung);
- Integration der Planung/Budgetierung und finanzwirtschaftlichen Berichte mit Projektmanagement-, Risikomanagement- oder Knowledge Management Komponenten.

Abb. 7 stellt Informationsebenen eines Performance Measurement (z. B. nach einem Scorecard, Dashboard oder Cockpit-Konzept) im informationstechnischen Kontext dar. Die meisten Scorecard Faktoren sind danach nichts anderes als spezifische Sichtweisen aggregierter Informationen, die aus multidimensionalen Datensichten, transaktionalen Daten und manuellen Benutzereingaben hervorgehen und insofern mit ihnen in Kohärenz stehen müssen.

Ein erfolgreiches, verteiltes Performance Measurement Konzept muss alle dargestellten Datenebenen berücksichtigen und die dahinterstehenden Informationsprozesse weitgehend automatisieren, um unterschiedliche Bedürfnisse von Benutzern in Form, Medium und Detailfülle effizient zu erfüllen. Zu häufig wird in Scorecard Projekten die hier skizzierte notwendige Systemumgebung und mehrschichtige Datenwelt nicht ausreichend berücksichtigt. Jede Scorecard in größeren Unternehmen sollte insofern auf einem umfassenden e-Reporting basiert sein.

5 AUSBLICK: ENTWICKLUNGEN IM MARKT FÜR CONTROLLING-SYSTEME UND VERÄNDERUNGEN IM CONTROLLING

Die Entwicklung OLAP- und webbasierter Controllingsysteme steht noch raltiv am Anfang. Unter den Anbietern zeichnet sich ein intensiver Wettkampf um Kunden ab, was in der Vergangenheit aufgrund der relativ geringen Größe des OLAP-Markts immer wieder zu Wellen von Differenzierungsversuchen, Konsolidation und Verdrängung von Anbietern führte. Die nächste Konsolidierungswelle dürfte u. a. durch den Eintritt von Microsoft in den OLAP-Markt und das wachsende Interesse der Anbieter von ERP-Suiten, analytische Funktionalitäten in ihre Lösungen zu integrieren, ausgelöst werden.

Relevante Software-Anbieter kommen, neben den in Deutschland bekannteren, vor allem aus dem englischsprachigen Ausland (siehe Übersicht in Tabelle 2). Hier ist interessant zu beobachten, dass sich die unterschiedlichen Management- und Controlling-Kulturen z. T. in den Systemeigenschaften widerspiegeln.

In den nächsten Jahren ist eine zunehmende **Reife der Controllingsysteme am Markt**, die sich zumeist noch in den ersten webfähigen Versionen befinden, zu erwarten. Dies umfasst z. B. die Integration der modularen Funktionalitäten zu voll integrierten Anwendungen mit zunehmender „finanzwirtschaftlicher Intelligenz" und flexiblen Nutzeroberflächen.

OLAP-Systemarchitekturen zeichnen sich grundsätzlich durch vollständige Offenheit bei der Modellierung aus. Trotz der in den meisten Produkten einprogrammierten finanzwirtschaftlichen Intelligenz

Anbieter	Produkt(reihe)	Web-Adresse
A3 Solutions -	A3 Profit Center	www.a3si.com
Adaytum –	e.planning	www.adaytum.com
Applix –	Iplanning	www.applix.com
Closedloop Solutions –	SpendCap, Biz Plan, TopLine	www.closedloopsolutions.com
Cognos –	Finance	www.cognos.com
Comshare –	BudgetPlus	www.comshare.com
Corporate Planning –	Corporate Planner	www.corporate-planning.com
Ebudgets.com –	Ebudgets	www.ebudgets.com
Hyperion –	Planning, Financial Management	www.hyperion.com
Mik –	Mik-Solution+ Famille	www.mik.com
MIS –	Produktreihe CAP/Decisionware	www.mis-ag.de
OutlookSoft –	Everest	www.outlooksoft.com
SRC –	Budget Advisor, i*net	www.srcsoftware.com
Thinking Networks –	b2brain	www.thinking-networks.com

Tabelle 2: Anbieterliste (Auswahl)

stellt sich für Controller und andere Anwender jedoch das Problem, dass das spezifische Controlling-Modell der individuellen Organisation von Grund auf kreiert werden muss. Zunehmend werden Softwares daher eine Vorstandardisierung durch vorkonfigurierte betriebswirtschaftliche, industrie- oder prozessspezifische „best practice"-Modelle bieten. Dies kann die Implementierung der Softwares erheblich beschleunigen bzw. verbilligen und zudem erhebliche Verbesserungspotentiale erschließen, was die Konzipierung der Controlling-Modelle und Prozesse in Kunden-Unternehmen anbetrifft.

Es darf nicht übersehen werden, dass OLAP- und web-basierte Controllingsysteme in der Regel eine erhebliche Rationalisierung in Controllingabteilungen mit sich bringen: Weniger Controller können mit den Systemen der neuen Generation umfassendere Controllingaufgaben mit einer gewissen Wiederholungsfrequenz leichter managen – und dies tendenziell geografisch zunehmend „globalisiert" und bei größerer Transparenz des gesamten Planungs- und Entscheidungsprozesses. Ausgehend vom Projekt bei BIBR gehen wir davon aus, dass sich ein Controlling-System Projekt durch die Einsparung von Personalressourcen innerhalb von 1 – 1,5 Jahren amortisiert und dass zusätzlich Ressourcen – für die Realisierung echten „Zusatznutzens" – freigesetzt werden.

Dieser Aspekt begünstigt tendenziell die Reorganisation von Organisations-Strukturen im Controlling, aber auch der Controlling-Prozesse. **Controller werden durch neue Systeme zunehmend befähigt, als Prozessverantwortliche die Top-Down-Zielvereinbarung, Bottom-up-Datenerfassung, Konsolidierung und Analyse, Entscheidung und Reporting über iterative Planungsprozesse hinweg zu begleiten.** Die Herausforderung: gleichzeitig die prozessbegleitende Kommunikation und Fähigkeit zur Entscheidungsunterstützung verbessern, so dass Planungsprämissen in der gesamten Organisation besser verstanden werden (Konzept des **Controllers als „interner Berater"**). Damit ändern sich auch die Anforderungen an Mitarbeiter im Controlling, z. B. im Hinblick auf Kompetenzen technischer, organisatorischer und kommunikativer Art.

Eine weitere Herausforderung für das bisher finanzwirtschaftlich orientierte Controlling soll an dieser Stelle zumindest angedeutet werden: das aufgrund der Systemkonvergenz fortschreitende Zusammenwachsen mit einem umfassenden Marketing- und Vertriebscontrolling, welches v. a. Daten aus Marktforschung und CRM, Anreizsystemen und Marketing-Audits umfasst.

Bezüglich der **Weiterbildung von Controllern** dürften speziell auf Controller-Bedarfe zugeschnittene OLAP-Seminare weiter an Bedeutung gewinnen. Die überdurchschnittliche Beherrschung von Tabellenkalkulation reicht im Controlling künftig nicht aus – höhere Anforderungen hinsichtlich der Beherrschung von IT zur Informationssystem-Gestaltung und zur Modellierung von finanziellen Modellen muss im Rahmen des Trainings gefördert werden. Klassisches Training wird ergänzt durch die immer häufiger von Software-Anbietern angebotenen Nutzer-Konferenzen und Kunden-Netzwerke. Durch die flexibleren Controllingsysteme wird, wie angedeutet, der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Controllern über Organisations- und Branchengrenzen hinweg erleichtert, sowie die Entwicklung von Standards und Referenz-Konzepten im Controlling ermöglicht. Derartige Entwicklungen, wertvoll für die Verbreitung von „best practices" mittels Benchmarking (siehe Abb. 1) und die Professionalisierung des Controlling, dürften den meisten Controllern willkommen sein.

6 LITERATUR

Chamoni, P./Gluchowski, P. (1999): Analytische Informationssysteme – Data Warehouse, On Line Analytical Processing, Data Mining

Haberstock, P. (2000): Executive Information Systems und Groupware im Controlling: Integration durch das prozessorientierte Team-Controllingsystem (ProTeCos)

Jacob, O. (2001): Enterprise Management durch Analytische Informationssysteme – Unternehmensführung im Zeitalter von Business Intelligence

McKie, S. (2000): Financial Analytics: Your Guide to Financial Reporting and Analysis Software

Oehler, K. (1999): OLAP-Grundlagen, Modellierung und betriebswirtschaftliche Lösungen

Pendse, N./Creeth, R. (Internet): The Olap Report, www.olapreport.com

Weber, J./Hamprecht, M./Goeldel, H. (1995): Effizienzsteigerung im Controllingbereich, Signale, 1995, Heft 1, S. 30-35

Auf den Webseiten vieler Anbieter finden sich „White Papers" zur spezifischen Software und zur Planungs- und Controllingkonzeption im Allgemeinen. Weitere online-Quellen finden sich z. B. bei www.my-controlling.net, www.competence-site.de, www.bimag.com, www.clo.com

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	39	F	R	S

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	25	26	G	P	Z

EINFÜHRUNG VON CONTROLLINGSYSTEMEN BEI NEUERWORBENEN TOCHTERUNTERNEHMEN

von cand.rer.oec. Fatma **Özel**, Witten, und Dipl.-Kfm. Thomas **Schneider**, Essen

Der unternehmerische Konzern beruht auf drei Prozessen (vgl. Barlett / Ghoshal):

1. dem **unternehmerischen Prozess**; die nach Chancen suchende, nach außen gerichtete Fähigkeit des Unternehmens, neue Tätigkeitsbereiche zu eröffnen;
2. dem **Integrationsprozess**, der es ermöglicht, verstreute Ressourcen und Kompetenzen miteinander zu verbinden und zu steigern, um ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen;
3. dem **Erneuerungsprozess**, der die Fähigkeiten des Unternehmens bewahrt, seine Überzeugungen und Methoden in Frage zu stellen und sich selbst ständig zu erneuern.

Während die erste und dritte Aufgabe große Aufmerksamkeit genießen, tritt die zweite Aufgabe, der Integrationsprozess, häufig dahinter zurück. **Mit der starken Zunahme von Unternehmenskäufen** wird grundsätzlich aber eine starke Beachtung erforderlich.

Der Erwerb neuer Unternehmen ist für große Konzerne mittlerweile zur Regel geworden. Deshalb sollten die erforderlichen Ressourcen vorhanden sein, notwendige Instrumente bereit stehen und die Maßnahmen für eine erfolgreiche und rasche Integration vorbereitet sein.

Das Konzerncontrolling

ist bei einer Übernahme besonders gefordert.

> Den Investoren werden meistens rasche **Synergievorteile** durch den Erwerb versprochen, deren Ermittlung und Realisierung stellt eine wichtige Aufgabe des Controlling dar.

> Das Controlling sieht die **Koordination** häufig als eine, wenn nicht die entscheidende Aufgabe an. Die gelungene Koordination mit dem neuen Unternehmen stellt eine wesentliche Voraussetzung der erfolgreichen und raschen Integration dar. Dabei ist insbesondere das häufig nicht unproblematische **Verhältnis zwischen der Leitung der Tochterunternehmen, dem Controlling dieser Gesellschaften und dem Konzerncontrolling** zu beachten.

> Bei der derzeit guten Arbeitsmarktlage für Controller droht bei Unsicherheiten schnell eine Abwanderung, da insbesondere jüngere und leistungsfähige Controller über ausreichend Alternativen am Arbeitsmarkt verfügen. Dies trifft nicht allein auf Mitarbeiter des neuen Tochterunternehmens zu; auch bei bestehenden Tochterunternehmen können die Umwandlungen zu entsprechenden Handlungen führen.

Den Unternehmenszukäufen und Fusionen liegt heute **überwiegend die Strategie der Konzentration auf die Kernkompetenzen** zugrunde. Der Erfolg einer solchen Strategie erfordert die rasche Eingliederung des neuen Tochterunternehmens in den Konzern. Unter den verschiedenen Integrationsansätzen wird also im folgenden schwerpunktmäßig die Absorption des neuen Tochterunternehmens betrachtet.

Ziele und Konflikte einer Unternehmensübernahme

Bei einer Übernahme sind die Interessengruppen, ihre Ziele und mögliche Konflikte zu berücksichtigen. Ohne das Wissen um die individuellen Ziele einzelner Personen und Gruppen lassen sich die auftauchenden Interessenkonflikte kaum adäquat bewältigen.

Zusätzlich entwickelt sich auch aus der Öffentlichkeit und der Politik ein oft erheblicher Druck auf den Konzern. Dabei wird vor allem die Garantie der Standorte und Arbeitsplätze gefordert.

Bedarf nach strategischen Interdependenzen

Bedarf nach organisatorischer Autonomie	gering	stark
stark	Erhaltung	Symbiose
gering	Holding	Absorption

Abb. 1: Verschiedene Integrationsansätze (vgl. Haspeslagh, Jemison)

Personengruppe	Ziele	Einfluss auf die Controllingeinführung
Konzern		
Leitung	Rasche Realisierung der angestrebten Ziele, insbesondere Synergien, Rentabilität der Investition, Überzeugung des Kapitalmarktes, Steigerung des Unternehmenswertes	Vorgegebenen Ziele müssen operrationalisiert werden, Herunterbrechung auf die einzelnen Teilbereiche der Unternehmen im Rahmen der Planung erfolgen
Controlling	Realistische Zielvorgaben der Konzernleitung, rasche Integration in das bestehende Controllingsystem	Die Vorgaben der Unternehmensleitung müssen sowohl qualitativ als auch quantitativ realisierbar sein
Neues Tochterunternehmen		
Leitung	Realistische Zielvorgaben, Erhaltung der Unternehmens, keine Einschränkung der bisherigen Entscheidungsmöglichkeiten	Positive Zusammenarbeit, Vermeidung des Ausspielens von Leitung und Controlling, klare, nachvollziehbare Informationswege
Controlling	Finden der eigenen Stellung zwischen Erfüllungsgehilfe der Unternehmensleitung und „Konzernpolizei"	Realistische Vorgaben, Erläuterung des Controllingverständnisses des Konzern
Mitarbeiter	Standort- und Arbeitsplatzsicherheit	Eindeutige, nachvollziehbare Zielvorgaben
Bestehende Tochterunternehmen		
Leitung	Kompetenzen gegenüber dem neuen Tochterunternehmen, kein starker Abfluss von finanziellen oder personellen Ressourcen an das neue Partnerunternehmen	Insbesondere Investitionsentscheidungen zugunsten des neuen Unternehmens sollten nicht als Benachteiligung bisheriger Standorte interpretiert werden können
Controlling	Keine zu starke Inanspruchnahme durch Unterstützung der neuen Gesellschaft	partnerschaftliche Zusammenarbeit, gemeinsame Planung möglicher Überlassungen von Mitarbeitern,
Mitarbeiter	kein Ausspielen der einzelnen Standorte, erhalt von Sozialstandards	Sicherstellung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit, aber auch klares Aufzeigen bestehender Lücken

Abb. 2: Ziele der betroffenen Personen und Einfluss auf die Controllingeinführung

Voraussetzungen einer erfolgreichen Übernahme aus Controllingsicht

In der Definition des Controlling und der Ausgestaltung der Beziehungen zwischen dem Controlling des Konzerns und des Tochterunternehmens muss sich die allgemeine Struktur des Konzerns widerspiegeln. Ob es sich um eine **operative Holding** handelt, die weitreichende Eingriffe in die Abläufe der Tochterunternehmen vornimmt; eine **finanzielle Holding**, die primär über finanzielle Kennzahlen steuert oder eine **Managementholding** als Zwischenform. Erst auf dieser Basis kann das Konzerncontrolling die in Abb. 3 dargestellte Matrix ausfüllen und der Unternehmensleitung zur Entscheidung vorlegen. Diese Festlegung ist grundsätzlich Aufgabe der Konzernleitung.

Ein zusätzlicher Bereich sind die – auch informellen – Informationswege. Während sich bei langjährigen Beziehungen zu bestehenden Tochterunternehmen meist eine gewisse Routine entwickelt hat, fehlt diese bei neuen Tochterunternehmen. Aufgrund der Ungewissheit aller Beteiligten können sich Gerüchte und Mutmaßungen schnell verbreiten und ein für den gesamten Konzern außerordentlich

		Vorgabe durch			
		Konzern-leitung	Konzern-controlling	Leitg. Tochter-unternehmen	Eigenentscheidung Controllingabteilung
Ausgestaltung von	Ziele und Konzepte				
	Aufgaben und Instrumente				
	Institutionen und Ressourcen				

Abb. 3: Ausgestaltung des Controlling von Tochtergesellschaften

kontraproduktives Eigenleben entwickeln. So wichtig und nützlich informelle Kontakte sind, zu Beginn einer Eingliederung sollte deren Aufbau und Nutzung vorsichtig vollzogen werden, da nur so eine Einheitlichkeit in der Kommunikation sichergestellt werden kann.

Problematisch wird die Beziehung, wenn Unterschiede im Vergleich mit den schon länger zum Konzern gehörigen Tochterunternehmen gemacht werden. Hier hilft kein Verschleiern, sondern nur eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Begründung, verbunden mit der Zusicherung, dass nach Erreichen bestimmter Zielgrößen eine völlige Gleichstellung erfolgt.

Ziele der Übernahme aus Sicht des Konzerncontrolling

Die Übernahme von Unternehmen ist eine wesentliche strategische Entscheidung, die durch die Unternehmensleitung getroffen wird. Das Controlling wird je nach der Aufgabenteilung in der Konzernleitung die Entscheidung begleiten. Dabei entsteht oft das Problem, dass das Controlling einerseits bestimmte Rentabilitätsvorgaben der Konzernleitung durchsetzen soll, andererseits jedoch oft hohe Kaufpreise gezahlt werden, die ein Erreichen der angestrebten Rentabilitäten schwierig, wenn nicht unmöglich machen.

Dieses Problem ergibt sich insbesondere bei großen Konzernen durch das **Nebeneinander von Controlling und Mergers & Acquisition Abteilungen**. Es sollte nicht sein, dass ein Bereich bestimmte Ergebnisvorgaben in die Bestimmung des Kaufpreises einstellt, aber ein anderer die Durchsetzung sicherzustellen hat. Wenn das Konzerncontrolling nicht in die **due diligence** im Rahmen der Übernahme eingebunden war, ist eine simple Übernahme der dort angesetzten Zielgrößen zu vermeiden. Bevor eine Verpflichtung auf bestimmte Ziele erfolgt, muss die Prüfung der Prämissen durchgeführt werden. Wenn dabei auch Konflikte mit dem Bereich Mergers & Acquisition nicht auszuschließen sind, ist es besser, diese direkt im Anschluss an die Übernahme auszuräumen, als über einen längeren Zeitraum hinweg die bei der Kaufpreisermittlung angesetzten Werte nicht erreichen zu können. Der Kapitalmarkt wird den Konzern an den veröffentlichten Umsatz- und Ergebniszielen sorgfältig messen.

I. d. R. wird eine angemessene Verzinsung des Kaufpreises nicht durch die Ergebnisse des übernommenen Unternehmens alleine zu realisieren sein. **Zusätzlich müssen Synergien mit den schon bestehenden Unternehmen quantifiziert und durchgesetzt werden.**
Unter diesen Voraussetzungen wird es nicht möglich sein, einem Tochterunternehmen völlige Entscheidungsfreiheit zu lassen. Synergien können nur in enger Zusammenarbeit realisiert werden. Bei der Bestimmung der potentiellen Synergien sind die betroffenen Tochterunternehmen meistens nicht involviert. Hier muss das **Konzerncontrolling eine realistische Zielvorgabe sicherstellen** und die Umsetzung gemeinsam mit allen betroffenen Tochterunternehmen planen und durchsetzen.

Das Konzerncontrolling wird sich als Partner des Management auf realisierbare Zielgrößen verpflichten lassen müssen. Dabei sind insbesondere die folgenden Punkte von Bedeutung:

- Koordination im Spannungsfeld von Konzernleitung, alten und neuen Tochterunternehmen;
- Business Plan des neuen Unternehmens;
- Synergiepotentiale beim neuen Unternehmen;
- Synergiepotentiale bei den bisherigen Tochterunternehmen bzw. dem Gesamtkonzern;
- Eingliederung in den Konzern, insbesondere Planung, Berichtswesen, Zwischen- und Jahresabschlüsse.

Situation bei bestehenden Tochterunternehmen

Bei aller Konzentration auf ein neu erworbenes Unternehmen sind die schon existierenden Tochterunternehmen nicht zu vernachlässigen. Es wird wichtig sein, die eigenen Unternehmen rasch und umfassend zu unterrichten. Dabei schadet es nicht, allen Beteiligten ins Bewusstsein zu rufen, dass erst die Gewinne dieser Unternehmen in der Vergangenheit die finanziellen Mittel für eine Übernahme geschaffen haben.

Vor allem im Controlling der Tochtergesellschaft werden angestrebte Veränderungen innerhalb des Konzerns rasch sichtbar, da diese in den entsprechenden Planungsrunden abgebildet werden. Das macht **die Controllingmitarbeiter insbesondere in Übergangsphasen zu begehrten Gesprächspartnern** der übrigen Mitarbeiter. Es wird besonders wichtig sein, diese **Meinungsmultiplikatoren** davon zu überzeugen, dass nicht nur der Konzern als gesamtes, sondern **auch die anderen Standorte** durch die Übernahme in ihrer langfristigen Überlebensfähigkeit gesichert werden.

Übernahmen werden häufig die folgenden Probleme aufwerfen:

- Es erfolgt eine Verschiebung von Investitionen zu dem neuen Tochterunternehmen;
- es werden Synergien von der Konzernleitung vorgegeben, ohne Wege zu deren Realisierung aufzuzeigen;
- Mitarbeiter werden bei der Einführung neuer Systeme bei den neuen Unternehmen eingesetzt, so dass Engpässe im eigenen Unternehmen entstehen;
- es kann ein Ausspielen der verschiedenen Standorte stattfinden, an deren Ende vielleicht nicht die Schließung des eigenen Standortes, zumindest aber erhebliche Einschränkungen bspw. bei freiwilligen Leistungen an die Mitarbeiter stehen, wovon auch die Mitarbeiter des Controlling betroffen sein werden. Solange solche Schritte nicht ausgeschlossen sind, kann eine aktive Mithilfe bei der Integration des neuen Unternehmens kaum erwartet werden.

Daraus ergeben sich entsprechende Anforderungen an das Konzerncontrolling im Verhältnis zu den bisherigen Tochterunternehmen:

- transparente Ist- und Plandaten sollten die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen, insbesondere von Investitionen an bestimmten Standorten, sicherstellen;
- Vorgaben der Synergiegewinne zwischen altem und neuem Tochterunternehmen sollten gemeinsam erarbeitet werden;
- die zeitweise Abstellung von Mitarbeitern sollte durch zusätzliche Arbeitskräfte oder eine zeitweise Reduzierung der Aufgaben, bspw. bei Sonderuntersuchungen, ermöglicht werden. Bei der Leistungsbeurteilung sowohl einzelner Mitarbeiter als auch

der gesamten Abteilung muss das Ausmaß der Abstellungen berücksichtigt werden;
- die Notwendigkeit bestimmter Anpassungen sollte durch Vergleiche mit der Konkurrenz plausibilisiert werden. Dabei ist zu verdeutlichen, dass erst ein Mix verschiedener Standorte den Konzern als ganzes in seiner langfristigen Überlebensfähigkeit sichert.

Grundlagen der Zusammenarbeit

Insbesondere bei einer Strategie, die auf die Nutzung der Kernkompetenzen abzielt, ist die dauerhafte Zusammenarbeit zwischen dem Controlling des Konzerns und des neuen Tochterunternehmens erforderlich, wobei auch das Controlling anderer Tochterunternehmen entsprechend einbezogen werden muss. Synergien werden nur im Dreieck von neuen und bestehenden Tochterunternehmen sowie Konzerncontrolling realisiert.

Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird nur dann entstehen, wenn auch die Mitarbeiter des Betriebscontrolling die Vorteile erkennen. Dabei sind diese nicht nur in Bezug auf das Unternehmen, sondern auch auf die eigene Position zu berücksichtigen. Die Sicherheit von Arbeitsplatz und hierarchischer Stellung steht an erster Stelle. Ohne eine solche Sicherheit wird sich die Bereitschaft zur Zusammenarbeit kaum entwickeln können.

Die Durchsetzung der neuen Ansprüche des Konzerns muss neben der täglichen Controllingarbeit durch die Mitarbeiter bewältigt werden. Dazu sind entsprechende Kapazitäten notwendig. Es kann dann nicht gleichzeitig eine personelle Ausdünnung unter dem Stichwort der Synergierealisation erfolgen.

Die üblichen **Probleme der Integrationsphase machen auch vor dem Controlling nicht halt**:
- Die Realität sieht häufig anders als die Planung aus. Die ursprüngliche Begründung der Akquisition wird der Realität nicht angepasst. Dies wird insbesondere den Mitarbeitern des Controlling durch mögliche Planabweichungen ersichtlich.
- Es findet ein Werteverlust statt. Lange geprägte Wertvorstellungen eines Unternehmens werden verändert. Dies betrifft insbesondere den Übergang vom inhabergeführten Unternehmen zum Konzern, aber auch den Wechsel der Besitzverhältnisse über Ländergrenzen.
- Ein Führungsvakuum entsteht. Davon ist das Betriebscontrolling verstärkt betroffen, da es sich in der problematischen Lage befindet, sowohl der eigenen Unternehmensleitung als auch dem Konzerncontrolling gegenüber loyal sein zu müssen.

Umstellungsbedarf, Aufgabeninventur

Im Rahmen einer Übernahme sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt geklärt werden, welche Umstellungen notwendig sind.
Diese werden i.d.R. von drei Faktoren abhängig sein:
- Vom **Detaillierungsgrad**, welcher zwischen einer vagen Vorgabe der Strategie bis zu einer genauen Definition, welche Kennzahlen wie und in welchem Zeitraum ermittelt werden müssen, liegt.
- Vom ermittelten **Synergiegewinn**, wo und in welcher Höhe dieser realisiert werden soll.
- Vom **Zeitplan**: dieser wird davon abhängen, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt benötigt werden und auf welchen primären Informationen diese aufbauen.

Welche Informationen benötigt werden, hängt meistens davon ab, ob ein übernommenes Unternehmen sofort in den Konsolidierungskreis aufgenommen wird oder ob noch eine gewisse Zeit abgewartet werden kann. Ebenso ist die Frage der möglichen Umstellung des Geschäftsjahres bedeutsam. Es wird vom Zeitraum innerhalb eines Jahres abhängen, an welcher Planungs- bzw. Berichtsrunde teilgenommen wird.

Insbesondere der **Synergierealisation** kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Die angestrebten Synergievorteile müssen konkretisiert und auf die beteiligten Unternehmen aufgeteilt werden. Dabei werden die einzelnen Synergiearten unterschieden (vgl. Eccles). Diese Aufstellung muss im Rahmen der Planung quantifiziert werden.

Gestaltungsparameter der Controllingeinführung

Die primären Aufgaben des betrieblichen Controlling bestehen auch nach einer Übernahme weiter. Es kommen jedoch neue Aufgaben hinzu bzw. Schwerpunkte verändern sich.

Die wesentlichen Aufgaben des Controlling eines Tochterunternehmens, in der Beziehung zum Konzern, liegen in folgenden Bereichen:
- **Jahresplanung**, in enger Abstimmung mit dem Konzerncontrolling (dotted-line-principle); Plan-Ist-Analyse verbunden mit Maßnahmen zur Sicherstellung der Planerreichung;
- **Berichterstattung** an den Konzern, meistens in Form von Formularsätzen sowie verbalen Erläuterungen bestimmter Positionen bzw. Abweichungen;
- **Sonderuntersuchungen**, z. B. zur Realisierung der angestrebten Synergien, Benchmarkingprojekte.

Unter Berücksichtigung der Ressourcen des Controlling muss gegebenenfalls eine Beschränkung auf die wesentlichen Aufgaben erfolgen, bis eine Anpassung an

Synergieart	Potential bei neuem Unternehmen	Potential bei bisherigen Unternehmen/ Konzernleitung
Kostensenkung		
Erlössteigerung		
Prozessverbesserungen		
Finanzierungsaspekte		
Steuervorteile		

Abb. 4: Synergiearten

das im Konzern angewandte Controlling erfolgt ist. Auch die Einstellung neuer Mitarbeiter wird in der Anfangsphase nur geringe Entlastung bedeuten, da sich selbst die erfahrenen Mitarbeiter erst in die neuen Aufgabenstellungen einarbeiten müssen.

Vorsysteme des Controlling

Ohne die notwendige Anpassung der Vorsysteme können die nachfolgenden Aufgaben nicht ordnungsgemäß wahrgenommen werden. Hier ist die notwendige Abstimmung insbesondere mit dem Rechnungswesen sicherzustellen. Falls beim übernommenen Unternehmen Controlling und Rechnungswesen zusammengefasst sind, muss eine entsprechende Abstimmung der Einführungsplanung erfolgen. Dabei ist im Zweifel das Rechnungswesen vorzuziehen, da ansonsten die Daten des Controlling auf einer Scheingenauigkeit basieren, die zu einem späteren Zeitpunkt Korrekturen und Anpassungen verursachen werden.

Berichterstattung

In den meisten Konzernen besteht ein hochentwickeltes innerjährliches Berichtswesen, für das i.d.R. die Controllingabteilungen zuständig sind. Bei großen Konzernen mit einer Vielzahl von Tochterunternehmen stellen diese oft die einzige Möglichkeit der Konzernleitung dar, schnelle Information über die Entwicklung der Tochterunternehmen zu erhalten. Vor allem **institutionelle Anleger** geben sich nicht mehr mit jährlichen Zahlen zufrieden, sondern **erwarten auch unterjährig** genaue Informationen über die Entwicklung und mögliche Abweichung wichtiger Kennzahlen. Nach erfolgter Übernahme wird es nicht möglich sein, auf bestimmte Reports zu verzichten oder deren Abgabedatum nach hinten zu verlegen, da aufgrund des Tannenbaumprinzips die Berichte sämtlicher Unternehmen einzubeziehen sind. Es wird allenfalls möglich sein, die Generierung bestimmter Daten zu vereinfachen. Dabei bietet sich der **Ansatz von Schätz- oder Durchschnittswerten** an. Das Controlling des Tochterunternehmens muss allerdings sicherstellen, dass ab einer bestimmten Abweichung eine Anpassung an die tatsächliche Entwicklung erfolgt.

Die reale Einführung sollte sich an den Problemen des Reporting orientieren (vgl. Müller). Diese Probleme sind insbesondere:

- Relevanz:
  sind die richtigen Indikatoren ausgewählt?
- Zuverlässigkeit:
  wie genau können und sollten die Daten sein?
- Effizienz:
  wie groß sind Zeit- und Arbeitsaufwand?
- Komplexität:
  welche Informationsströme und DV-Systeme sind notwendig, vorhanden und wie lange dauert die Einführung?

Jahresplanung

Entscheidend ist der Übernahmezeitpunkt in Bezug auf den innerjährlichen Planungszyklus. Die Jahres- und Mehrjahresplanung stellt einen erheblichen Arbeitsaufwand für das Controlling dar. Wenn die Übernahme zu einem relativ weit fortgeschrittenen Zeitpunkt im Geschäftsjahr erfolgt, ist nur noch eine Anpassung der ursprünglichen Planung möglich. Die anvisierten Synergieeffekte können evtl. noch eingearbeitet werden. Dies sollte jedoch nicht durch das einseitige Hochsetzen der vorher geplanten Ergebnisse geschehen.

Sonderuntersuchungen

Nach erfolgter Übernahme sollen die angestrebten Synergien möglichst rasch realisiert werden. Das Controlling wird im Rahmen von Sonderuntersuchungen die Quantifizierung und den Soll-Ist-Vergleich durchführen.

Da seitens des Konzerns eine Präferenz bezüglich der Berichterstattung und der Jahresplanung besteht, können diese Untersuchungen oft erst nach Erfüllung der beiden erstgenannten Aufgaben angegangen werden. Meistens sind im Jahresablauf gewisse Monate für diese Aufgaben vorgesehen. Da Synergieeffekte nur in der Zusammenarbeit mit der Konzernleitung realisierbar sind, erfolgt meistens durch diese die Vorgabe, in welchen Bereichen begonnen wird und welche anderen Tochterunternehmen einbezogen werden. Ebenso werden teilweise Benchmarks vorgegeben, deren Umsetzung durch das Controlling begleitet werden soll.

Konkrete Einführung

Die Einführung orientiert sich an den Aufgaben des Controlling (Jahresplanung, Monatsberichterstattung, Sonderuntersuchung – Synergierealisation) und den Bedingungen (Vorsysteme, Entwicklungsstand, Konzernphilosophie).

Die folgende Abbildung 5 zeigt eine **beispielhafte Planung der Einführung des Controlling nach Konzernstandards**. Eine solche Planung sollte auf den Zielen der Unternehmensleitung basieren und dieser zur Entscheidung vorgelegt werden.

Diese Aufstellung muss im konkreten Fall mit entsprechenden Endterminen und Meilensteinen versehen werden. Zu ambitionierte Zeitpläne sind häufig ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Integrationsplänen (vgl. Haspeslagh).

Auf dieser Basis ist eine zielgerichtete Controllingeinführung möglich. Die Aufgaben sollten sinnvollerweise nacheinander angegangen werden. Eine parallele Übernahme aller Instrumente und Aufgaben wird zu erheblichen Kapazitäts- und Qualitätsproblemen führen.

Abschluss, Dokumentation

Auch wenn es permanente Änderungen gibt und die Zusammenarbeit innerhalb eines Konzerns nie endgültig festgelegt ist, sollte zumindest die Einführungsphase auch offiziell abgeschlossen werden. Dieser Punkt ist meistens dann erreicht, wenn **die erste komplette „Jahresrunde" über Planung, Berichterstattung und Jahresabschluss** absolviert wurde. Die Mitarbeiter des Controlling des neuen Tochterunternehmens sollten nach der oft großen Arbeitsbelastung nunmehr das Gefühl erhalten, endgültig dazu zu gehören und sowohl fachlich als auch menschlich als gleichberechtigte Partner akzeptiert zu werden.

Übernahmen stellen heute keine seltenen Ereignisse mehr dar, sondern sind, insbesondere in großen Konzernen, schon alltägliches Geschäft. Deshalb sollten die oben aufgeführten Schritte im Sinne einer „best practice" erfasst werden. Diese **Dokumentation** kann bei weiteren Übernahmen eine wertvolle Hilfe darstellen, schon in der Planungsphase einer Akquisition vor möglichen Fehlern schützen und eine erfolgreiche Integration gewährleisten.

	Konzerncontrolling	Leitung Tochterunternehmen	Controlling Tochterunternehmen	Controlling bestehender Tochterunternehmen
Vor einer konkreten Übernahme	Aktualisierung der von einer konkreten Übernahme unabhängigen Vorbereitungen			
Vorbereitung einer Übernahme	due diligence, Sicherstellung der Erreichbarkeit der Vorgaben			Ermittlung der zur Unterstützung vorhandenen Ressourcen
Faktische Übernahme	erste Kontaktaufnahme, Ist Analyse des Controlling, Vergleich der Datengewinnung	Abstimmung über die grundsätzlichen Controllingkonzepte	Mitarbeit bei der Quantifizierung des Synergiepotentials	Abstimmung der Unterstützung
Rechtlicher Vollzug	Quantifizierung der Planvorgaben	Einführung der Informationsläufe	Anpassung der Vorsysteme, Teilnahme an Controllinggesprächen	Quantifizierung der Synergieeffekte
Einführung der Kennzahlen	Schulung durchführen oder veranlassen	Sicherstellung der Umsetzung	Umsetzung der Konzerndefinitionen	Hilfestellung
Planungsrunde	Vermittlung des Planungsverständnisse	Sicherstellung der Umsetzung	aktive Teilnahme	Hilfestellung
Jahresabschluss	in Abhängigkeit von der Aufgabenteilung Controlling - Rechnungswesen			

Abb. 5: Einführungsplan Controllingsysteme

Literatur

C. Bartlett, S. Ghoshal: Internationale Unternehmensführung, Frankfurt 1990

R. Eccles et. al.: Akquisitionen: Häufig zu teuer bezahlt, in: Harvard Business Manager, 2/2000, S. 89-90

P. Haspeslagh, D. Jemison: Akquisitionsmanagement, Frankfurt/Main, 1992

N. Koberg: Führungskonzepte für grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen, in: M. Hilb: Management der Human Ressourcen, Neuwied, 1998, S. 59-79

R. Müller et. al.: Das Spannungsfeld Konzernreporting, in: controller magazin 4/2000, S. 354-360

B. Pellens: Beteiligungscontrolling, Akquisition, Performancesteuerung und Anreizsysteme, Stuttgart, 2000

G. Schewe, J. Gerds: Erfolgsfaktoren von Post Merger Integration, in: ZfB – Ergänzungsheft 1/2001, S. 75-102

G. Schreyögg: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Integration multinationaler Unternehmen, in: M. Kutschker: Integration in der multinationalen Unternehmung, Wiesbaden, 1998, S. 27-49

G. Stahl: Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen, in: Die Betriebswirtschaft 1/2001, S. 61-80 ■

***

Controller-Stories

von Senior Director Heinz **Mahr**, Lufthansa AirPlus, Neu-Isenburg

Die Erfolge der Controller sind meistens die Erfolge des Managers, für den sie arbeiten. Doch lassen Sie mich von zwei Erfolgen berichten, die ich in meinem langen Controller-Leben erzielt habe, auch wenn es nur Lacherfolge gewesen sind. Sie waren nicht geplant und spontan. Sie bleiben den Beteiligten immer in Erinnerung.

Damals als junger Mitarbeiter bei Condor in der Abteilung Planung und Betriebswirtschaft standen alle auf einer kleinen Feier mit viel Sekt zusammen. Später kam auch einer der Geschäftsführer vorbei, der gerade vom Zahnarzt kam und sich gleich in die Runde mischte. Er, der immer der natürliche Mittelpunkt einer Gesellschaft war, erzählte, dass er gerade vom Zahnarzt käme, und er sehr glücklich sei, dass der Zahnarzt nicht gebohrt habe. Keiner der Umstehenden wollte es registrieren. So erzählte er es dem nächstbesten noch einmal. Doch auch hier kam keine Erwiderung. Als er dann zum dritten Mal erwähnte, dass er beim Zahnarzt gewesen sei, er froh sei, dass dieser nicht gebohrt habe, und wieder keiner etwas sagte, platzte es aus mir heraus: „Haben Sie es schon Ihrer Mutti erzählt?" Damals kannte jeder den Werbeslogan „Mutti, Mutti, er hat überhaupt nicht gebohrt". Zur damaligen Zeit war es sehr ungewöhnlich, als junger Mitarbeiter einen Geschäftsführer so locker anzusprechen. Fast alle Umstehenden hatten es gehört und brachen in lautes Gelächter aus, nach einer Schrecksekunde lachte der Geschäftsführer herzlich mit.

Die zweite Geschichte spielte vor einem größeren Publikum. Bei der jährlichen Planungsrunde vor dem gesamten Leiterkreis von ca. 80 Personen war es mir immer vergönnt, einen Vortrag mit dem Titel Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) zu halten. Auch hier spielte einer der Geschäftsführer eine zentrale Rolle. Während meines Vortrages kam ich auch auf die Personalstatistik zu sprechen. Die Firma, damals noch keine 10 Jahre alt, hatte überwiegend sehr junge Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter lag bei 30 Jahren. Einige Mitarbeiterinnen waren im Mutterschutz. Ich berichtete den aktuellen Stand der Mitarbeiter und betonte, dass dann auch die 20 Frauen erhalten seien, die im Mutterschutz sind. Also sagte ich, wir hätten in diesem Jahr 20 Mutterschützler, einige mehr als im letzten Jahr. Darauf reagierte der Geschäftsführer mit einem aufgeregten energischen Zwischenruf: „Und diese Zahl wird noch weiter steigen, das garantiere ich Ihnen, Herr Mahr". Ich stutzte und erwiderte spontan: „Ich weiss jetzt nicht ganz genau, was Sie vorhaben". Nach einer Schrecksekunde brach ein Lachorkan aus.

So gönnt das Schicksal ab und zu auch einem Controller kleine Erfolge, auch wenn es nur Lacherfolge waren ■

LEISTUNGSMESSUNG IN GESCHÄFTS-PROZESSEN

von Hermann J. **Schmelzer** und Wolfgang **Sesselmann**, München-Haar

Dr. Hermann J. Schmelzer hat in der Siemens AG umfangreiche Erfahrungen im Qualitäts- und Prozessmanagement sowie im F&E-Management gesammelt. Derzeit ist er als Unternehmensberater und Lehrbeauftragter auf diesen Gebieten engagiert. E-Mail: HermannSchmelzer @mucl.de

Dr. Wolfgang Sesselmann war mehrere Jahre innerhalb und außerhalb der Siemens AG als Berater für Qualitäts- und Prozessmanagement tätig. Seit 1997 leitet er im Geschäftsbereich „Information and Communication Networks" der Siemens AG einen Vertriebsbereich. E-Mail: wolfgang.sesselmann @icn.siemens.de

Ziel des Geschäftsprozessmanagements ist es, die Leistung von Geschäftsprozessen zu steigern, um dadurch Kundenorientierung und Produktivität von Unternehmen zu erhöhen. Leistungssteigerungen setzen Leistungsmessung voraus. Der Artikel beschreibt, wie und mit welchen Messgrößen die Leistung in Geschäftsprozessen gemessen wird. Die Ausführungen basieren auf Praxiserfahrungen, die die Autoren in Industrieprojekten gesammelt haben.

1 Aufgaben der Leistungsmessung

Unter Leistungsmessung werden Auswahl, Definition und Einsatz von Parametern verstanden, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen herangezogen werden. Wichtige Aufgaben der Leistungsmessung sind:

- Auswahl geeigneter Leistungsparameter und Messgrößen,
- Messung und Visualisierung der Prozessleistung.

Ziel der Leistungsmessung ist es, Transparenz über die Prozessleistung herzustellen und die Steigerung von Effektivität und Effizienz in Geschäftsprozessen zu unterstützen.

2 Leistungsparameter in Geschäftsprozessen

Wichtige Leistungsparameter in Geschäftsprozessen sind Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, Prozesstermine, Prozessqualität und Prozesskosten (vgl. Gaitanides et al. 1994, S. 58 ff.; Schmelzer/Sesselmann 2001, S. 131 ff.; Hirsch et al. 2001, S. 73 ff.). Sie geben Auskunft über die Effektivität (Kundenzufriedenheit) und Effizienz (Prozesszeit, Prozesstermine, Prozessqualität, Prozesskosten) eines Geschäftsprozesses. **Diese fünf Parameter erlauben eine ganzheitliche Bewertung der Prozessleistung**. Sie sollten deshalb in jedem Geschäftsprozess als Standard-Leistungsparameter verwendet werden.

Die Kundenzufriedenheit beantwortet die Frage, ob die Geschäftsprozesse die richtigen Ergebnisse bereitstellen, d. h. **Produkte oder Dienstleistungen erzeugen, die die Anforderungen und Erwartungen der Kunden erfüllen**. Prozesszeit, Prozesstermine, Prozessqualität und Prozesskosten zeigen auf, wie effizient die Produkte oder Dienstleistungen erstellt werden. Hohe Aktualität und Aussagekraft haben Prozessqualität, Prozesszeit und Prozesstermine, da sie **direkt aus dem Prozessgeschehen abgeleitet** und von jedem Mitarbeiter ohne Schwierigkeiten verstanden werden. In diesen Punkten sind sie den Prozesszeiten überlegen. Aber auch Prozesskosten sind in Geschäftsprozessen unverzichtbar, da sie

- eine leistungsbezogene Planung und Kontrolle der Kosten ermöglichen,
- Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen aufzeigen,
- den Ressourcenverbrauch monetär bewerten,
- die verursachungsgerechte Kalkulation der Prozessergebnisse unterstützen,
- die Verbindung zwischen Prozessleistung und Geschäftsergebnis herstellen.

Zwischen den einzelnen Leistungsparametern bestehen enge Beziehungen. Die Verbesserung eines Leistungsparameters kann sich neutral, positiv oder negativ auf die anderen Leistungsparameter auswirken. Deshalb ist es notwendig, alle Leistungsparameter gleichzeitig zu betrachten. Nur so kann die Leistung eines Geschäftsprozesses ausreichend beurteilt werden.

3 Festlegung der Messgrößen

Um die Prozessleistung zu erfassen, sind für die einzelnen Leistungsparameter Messgrößen zu definieren (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Messgrößen in Geschäftsprozessen

Die Messgröße der Kundenzufriedenheit hängt von der jeweils eingesetzten Messmethode ab. Folgende Methoden sind in der Praxis verbreitet:

- direkte Messung
  - periodische Befragungen von Kunden und Nutzern,
  - Befragung der Kunden nach Bereitstellung von Prozessergebnissen, wie z. B. nach der Auslieferung oder Installation eines Produktes.
- indirekte Messung
  - Befragung von Mitarbeitern mit häufigem Kundenkontakt,
  - Analyse unternehmensinterner Daten:
    > Termintreue der Lieferungen,
    > Lieferzeit,
    > Kundenbeanstandungen, -beschwerden,
    > Produkt- und Leistungszurückweisungen,
    > Gewährleistungs- und Garantiefälle,
    > Auftragsverluste,
    > Kundenloyalität.

Die Prozesszeit kann als **Durchlaufzeit oder Zykluszeit** gemessen werden. Die **Durchlaufzeit ist definiert als die Zeitdauer vom Anstoß der Leistungserstellung bis zur Bereitstellung des Prozessergebnisses**. Sie setzt sich aus Bearbeitungs-, Transfer- und Liegezeiten zusammen. Die Zeiteffizienz, d. h. das Verhältnis aus Bearbeitungszeit und gesamter Durchlaufzeit, liegt in Geschäftsprozessen häufig unter 5%. Werte in diesem Bereich weisen auf eine schlechte Performance hin. Ziel sollten Werte von 10% sein. Werte über 10% gelten als gut bis hervorragend.

Die **Zykluszeit setzt sich aus der Summe der Durchlaufzeiten aller Prozessstrecken**, auch die der zeitparallelen Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte, zusammen. Im Fall parallel ablaufender Teilprozesse ist z. B. die Zykluszeit länger als die Durchlaufzeit. Die **Zykluszeit gibt Auskunft über die Prozessbelastung**. Ein Ansteigen der Zykluszeit weist auf eine Überlastung des Geschäftsprozesses hin und signalisiert längere Durchlaufzeiten. Diese können zu einer Gefährdung vereinbarter Termine und zu einem Absinken der Termintreue führen. Auslöser für ein plötzliches Ansteigen der Zykluszeit können temporäre Prozessprobleme, kurzfristig angestiegenes Arbeitsvolumen oder die Reduzierung verfügbarer Ressourcen sein. Ein kontinuierliches Ansteigen weist auf chronische Prozessprobleme hin, die ihre Ursache in Fehlplanungen, einem Abbau der Ressourcen oder in einer Abnahme der Prozesseffizienz haben können.

Termine werden in Geschäftsprozessen über die **Termintreue** gemessen. Sie wird definiert als **Anteil der Prozessergebnisse, die ohne Terminverzug** in einer Messperiode fertiggestellt wurden.

Für die Messung der **Prozessqualität** kommen in der Praxis verschiedene Messgrößen zum Einsatz, wie z. B.

- Fehlerraten,
- Beanstandungsquoten,
- Qualitäts-, Fehlleistungskosten,
- Garantie-, Gewährleistungskosten,
- First Pass Yield (FPY).

Unter **FPY wird der Prozentsatz an Ergebnissen verstanden, die bereits im ersten Prozessdurchlauf korrekt sind** und keine Nacharbeit erfordern (Ersttrefferquote). Die Messgröße steht in direkter Beziehung zu den Fehlleistungs- oder Mehrkosten. Wird der FPY gesenkt, so reduzieren sich auch die Fehlleistungskosten. Die Fehlleistungskosten betragen in Unternehmen nicht selten jährlich 8 bis 10% vom Umsatz.

Die Messung der Prozesskosten erfolgt im Rahmen der Prozesskostenrechnung. Mit der Einführung des Geschäftsprozessmanagements werden **erhebliche Vorleistungen für die Prozesskostenrechnung** erbracht, wie z. B.:

- Identifizierung und Definition von Geschäftsprozessen,
- Definition der Prozessobjekte und damit Bestimmung von Bezugsgrößen (Kostentreiber, Einflussgrößen),
- Festlegung von Verantwortlichen für Geschäfts- und Teilprozesse,
- Planung der Leistungsmengen je Geschäfts- und Teilprozess,
- Messung der Prozessleistungen,
- Bereitstellung von Prozessberichten,
- Stabilisierung bzw. Optimierung der Geschäftsprozesse.

Die Aufwendungen für die Einführung der Prozesskostenrechnung sind im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements deutlich geringer, als wenn Geschäftsprozesse speziell für die Anwendung der Prozesskostenrechnung implementiert werden. Trotz ihrer Nachteile ist die isolierte Prozesskostenrechnung weit verbreitet. Die vielfältigen Vorteile des Geschäftsprozessmanagements bleiben dabei weitgehend ungenutzt.

4 Messung der Prozessleistung

Die Ziele der Leistungsmessung können nur erreicht werden, wenn ein klares Messkonzept existiert, das neben den Leistungsparametern und Messgrößen zusätzlich Messobjekte, Messpunkte, Messstrecken, Messzyklen, Messverantwortung und Messinstrumente festlegt (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2001, S. 138 ff.).

Messobjekte sind die in den Geschäfts- und Teilprozessen bearbeiteten Objekte. Bei der Definition der Geschäftsprozesse und Teilprozesse ist darauf zu achten, dass in jedem Geschäfts- und Teilprozess nur eine Objektart, diese aber komplett bearbeitet wird. Bearbeitungsobjekte sind z. B. Kundenaufträge im Auftragsabwicklungsprozess, Entwicklungsprojekte im Produktentwicklungsprozess oder Service Calls im Serviceprozess.

Die Messpunkte liegen in der Regel am Ende eines jeden Teilprozesses bzw. Prozessschrittes und beziehen sich auf die jeweiligen Bearbeitungsobjekte. Die Messstrecke wird durch zwei aufeinander folgende Messpunkte definiert, so dass der gesamte Geschäftsprozess lückenlos erfasst wird.

Die Messwerte des Geschäftsprozesses setzen sich aus den Messwerten der einzelnen Teilstrecken zusammen. Sie werden nach den Regeln in Abbildung 2 ermittelt.

- **Zykluszeit (ZZ)**
  $ZZ_{Gesamtprozess}$ = Summe der ZZ der Messstrecken (Teilprozesse)
- **First Pass Yield (FPY)**
  $FPY_{Gesamtprozess}$ = Multiplikation der FPY der Messstrecken
- **Termintreue (TT)**
  $TT_{Gesamtprozess}$ = Multiplikation der TT der Messstrecken
- **Prozesskosten (PK)**
  $PK_{Gesamtprozess}$ = Summe der PK der Messstrecken
- **Kundenzufriedenheit (KZ)**
  $KZ_{Gesamtprozess}$ = gewichteter Durchschnitt der Einzelmessungen oder Ergebnis der Kundenzufriedenheitsmessung

Abbildung 2: Ermittlung der Messwerte für Geschäftsprozesse

Die Messung der externen Kundenzufriedenheit bezieht sich entweder auf den Gesamtprozess oder auf ausgewählte Teilprozesse. Da es weder sinnvoll noch wirtschaftlich ist, in allen Teilprozessen die Zufriedenheit externer Kunden zu messen, findet hier keine Akkumulation bzw. Multiplikation der Teilprozessmessungen statt.

Eine wichtige Festlegung ist, wann und wie oft die Messung der einzelnen Messgrößen erfolgen soll. Die Häufigkeit der Messung hängt von der Art der Messgröße, der Durchlaufzeit der Bearbeitungsobjekte und dem Informationsbedürfnis der Entscheidungsträger in den Geschäftsprozessen ab. Prozesszeiten, Prozesstermine und Prozessqualität werden **zumeist wöchentlich oder zweiwöchentlich** gemessen. Prozesskosten und Kundenzufriedenheit werden dagegen in größeren Zeitabständen erfasst.

Die Messung der Kundenzufriedenheit hängt von der Art der angewandten Methode ab. Werden indirekte Messgrößen herangezogen, wie z. B. Anzahl von Kundenreklamationen, Liefertreue, Anteil von „dead-on-arrival"-Lieferungen oder Anzahl von Gewährleistungsfällen, sind **monatliche Messungen** zu empfehlen. **Bei direkten Kundenbefragungen** liegt die Anzahl der Messungen bei **ein oder zwei pro Jahr**. Die Frequenz ist höher, wenn die Kundenbefragungen an bestimmte Ereignisse wie z. B. Produktauslieferungen, Installationen oder Projektabschlüsse gekoppelt werden. Bei internen Kunden sollte die Messung der Zufriedenheit quartalsweise vorgenommen werden.

Ausschlaggebend für die Messhäufigkeit der Prozesskosten sind Erfassungsaufwand und Entscheidungsrelevanz der Kosten.

Je kürzer die Messzyklen sind, umso schneller kann auf Abweichungen reagiert werden und umso intensiver sind die Lerneffekte. Deshalb sollte angestrebt werden, möglichst häufig zu messen und Abweichungskontrollen durchzuführen. Setzen die Kontrollen zu spät an, so besteht die Gefahr, dass die verfügbare Zeit für Korrekturen nicht mehr ausreicht.

Zuständig für die Messung ist der Teilprozessverantwortliche. Die Durchführung der Messungen sollte er einem Messverantwortlichen übertragen. Dieser überwacht die Regelmäßigkeit der Messungen, führt die Messergebnisse der Teilprozesse zusammen und überführt sie in die Prozessberichte.

5 Visualisierung der Messergebnisse

Die Messergebnisse werden zusammen mit den Zielwerten **in Prozessberichten (Cockpit Charts)** visualisiert. Die Prozessberichte dienen der Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung. Sie sind für die Mitarbeiter, die Prozessteams sowie für die Geschäfts- und Teilprozessverantwortlichen ein unentbehrliches Steuerungsinstrument.

In den Prozessberichten werden je Prozesskennzahl der Zielwert, der Ausgangswert sowie der zeitliche Verlauf der Messergebnisse visualisiert (siehe Abb. 3). Die Daten geben Auskunft über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung eines Geschäftsprozesses oder Teilprozesses. Sie zeigen, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht worden sind bzw. welche Defizite noch behoben werden müssen. Prozessberichte sind ein wichtiges Instrument der Kommunikation und Motivation. Sie sollten **über das Intranet** veröffentlicht werden, damit sich alle Mitarbeiter im Unternehmen über Leistungsziele, Leistungsstand und Leistungsverbesserungen der Geschäftsprozesse informieren können.

Abbildung 4 zeigt ein **Prozess-Cockpit-Chart für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung**, in dem die Messergebnisse für Zykluszeit, First Pass Yield und Termintreue mit ihren Ausgangs- und Zielwerten ausgewiesen sind. Die **Messperiode beträgt in dem Beispiel eine Kalenderwoche**. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Zykluszeit und First Pass Yield deutliche Verbesserungen erzielt wurden. Die Zykluszeit hat den Zielwert erreicht und der First Pass Yield nähert sich dem Zielwert. Die Reduzierung der Schwankungsbreite der

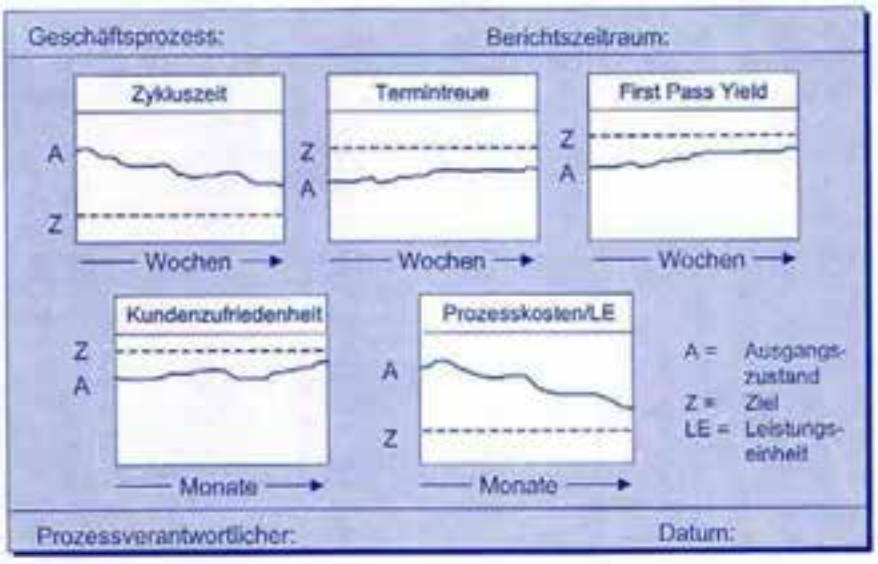


Abbildung 3: Prozessbericht

Messergebnisse lässt auf eine **zunehmende Prozessbeherrschung** schließen. Unbefriedigend ist der Trend bei der Termintreue. Hier sind noch deutliche Verbesserungen möglich.

6 Praxiserfahrungen

Bei der Einführung der Leistungsmessung in Geschäftsprozessen können folgende Praxiserfahrungen helfen, Fehler zu vermeiden:

- Die Messung von Zykluszeit, First Pass Yield und Termintreue ist einfacher und weniger aufwändig als die von Prozesskosten und Kundenzufriedenheit. Deshalb sollte zunächst mit der Messung der ersten drei Messgrößen begonnen werden.
- Nicht selten werden zu Beginn der Leistungsmessungen auf einzelnen Messstrecken Werte von 0 % für First Pass Yield und Termintreue ermittelt. Eine Multiplikation der Einzelwerte führt hier nicht weiter. Deshalb sollten am Anfang der Leistungsmessung die Werte für First Pass Yield und Termintreue aus den Mittelwerten der Einzelmessungen der Messstrecken errechnet werden. Die „schärfere" Regel ist die Multiplikation. Ihre Anwendung ist jedoch erst sinnvoll, wenn das Termin- und Qualitätsniveau aller Messstrecken auf einem Niveau von über 50 % liegt.
- Die Messung sollte zu einem festen Zeitpunkt, z. B. am Freitag jeder Woche 16.00 Uhr bzw. am letzten Arbeitstag im Monat, vorgenommen werden. Dieses Vorgehen gewährleistet die Vergleichbarkeit der Messergebnisse und unterstützt die Regelmäßigkeit der Messungen.
- Die Einführung der Prozessmessung sollte nicht durch fehlende oder unzureichende Software-Unterstützung blockiert werden. Die Messung von Zykluszeit, First Pass Yield und Termintreue ist für einen Übergangszeitraum auch ohne Software möglich.
- Großer Wert ist auf die Regelmäßigkeit der Prozessmessungen und deren grafische Auswertung in Prozessberichten zu legen.
- Durch die Beschreibung des Messsystems (Messgröße, Messpunkte, Messstrecke, Messzeitpunkte) und die Ernennung von Messverantwortlichen werden Konsistenz und Kontinuität der Prozessmessungen gewährleistet.
- Prozessmessungen erfüllen nur dann ihren Zweck, wenn ihre Ergebnisse in den Prozessteams laufend analysiert und als Basis für Prozessverbesserungen genutzt werden.
- Messen ist kein Selbstzweck, sondern notwendige Voraussetzung zur Steuerung und Leistungssteigerung der Geschäftsprozesse.

7 Literatur

Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohlings, A.; Raster, M. (1994): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München 1994.

Hirsch, B.; Wall, F.; Attorps, I. (2001): Controlling-Schwerpunkte prozessorientierter Unternehmen, in: Kostenrechnungspraxis (krp), 45 (2001) 2, S. 73-79.

Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W. (2001): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2001. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	14	31	E	T	L

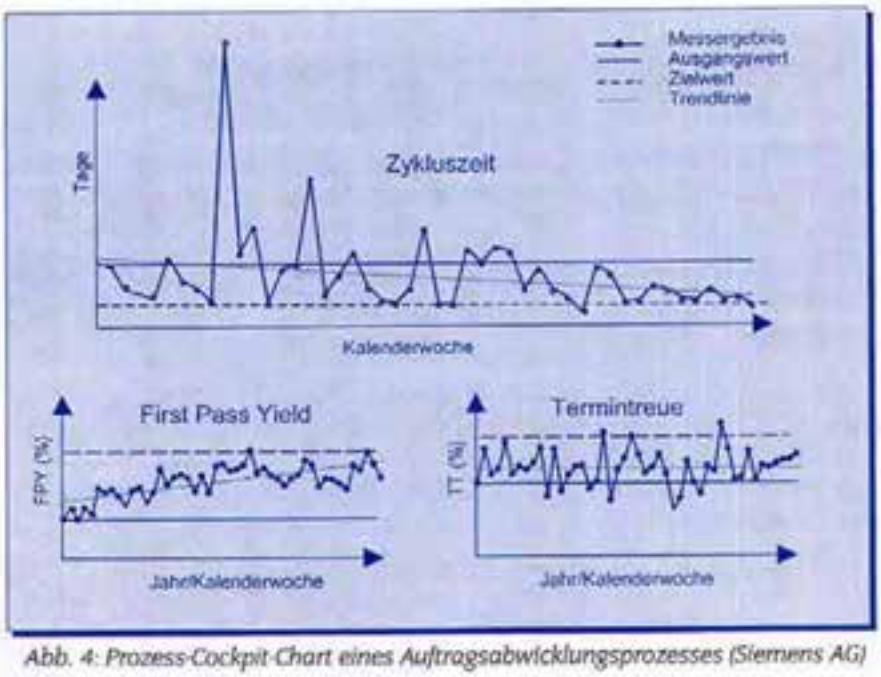


Abb. 4: Prozess-Cockpit-Chart eines Auftragsabwicklungsprozesses (Siemens AG)

Interview

HUMANKAPITAL

– eine Herausforderung der Wertorientierten Unternehmensführung mit Beispielen der Siemens AG und der Beratungspraxis

– Fortsetzung von CM 6/01, Seite 607 –

Dipl.-Betriebswirt Alfred **Biel** im Gespräch mit Dr. phil. Elisabeth **von Hornstein**

B: Plädieren Sie für eine umfassende betriebliche Qualitätspolitik, und zwar auch im Hinblick auf Personalpolitik und Führungsprozesse?

vH: Ja, die Grundüberlegung oben genannter Konzepte besteht darin, dass die Wettbewerbsfähigkeit langfristig nur durch eine ganzheitliche, auch den Menschen im Unternehmen erfassende Qualitätspolitik zu sichern ist. Die konsequente Verfolgung einer umfassenden Qualitätspolitik besteht einerseits **im gemeinsamen Lösen von Problemen, andererseits im gezielten Austausch von Know-how.** Das dabei entstehende **Wissen** muss so gespeichert, visualisiert und koordiniert werden, dass alle Organisationsmitglieder davon profitieren können. An dieser Stelle wird die **Verzahnung von Lernen, Information, Wissen und Kommunikation** deutlich. Führungskräften kommt hierbei die Schlüsselrolle zu, neben der Unterstützung des individuellen Lernprozesses beim einzelnen Mitarbeiter auch den Lerntransfer im gesamten Team bzw. Verantwortungsbereich sicherzustellen und dabei eine Vorbildfunktion einzunehmen. Die Bedeutung der zunehmenden Qualitätsanforderungen in Führung und Zusammenarbeit zeigt sich nicht zuletzt darin, dass diese Kriterien beispielsweise auch integrale **Bestandteile des EFQM-Modells** sind oder auch in der Balanced Scorecard etc. verstärkt Berücksichtigung finden.

B: Sowohl klassische Vertreter der Betriebswirtschaftslehre und Kostenrechnung als auch Exponenten der modernen **WUF (Wertorientierte Unternehmensführung** – vgl. Interviews in CM 3+4/2001) betonen in neuerer Zeit zunehmend, dass die bisherigen Controllinginstrumente die Steuerung und Bewertung der immateriellen Potentiale vernachlässigen, obwohl diese einen erheblichen Anteil am Unternehmenswert repräsentieren. Hierzu zählen u. a. Markenwerte, Kundenbeziehungen usw. und in ganz besonderer Weise auch der Mitarbeiterwert. Es steht die Feststellung im Raum, dass die praktische Relevanz einerseits und die Intensität der Betrachtung und Steuerung auseinanderfallen. Aus Sicht der WUF haben wir es mit der Schnittstelle zwischen soft facts und hard facts und mit der spannenden und anspruchsvollen Frage zu tun, wie entwickeln sich aus **soft facts wie Mitarbeiterwert hard facts wie insbesondere Cash flow** als eine tragende Größe der WUF. Sie befassen sich wissenschaftlich und praktisch insbesondere mit **Fragen der Organisations- und Personalentwicklung**. Haben Sie den Eindruck, dass das Controlling Ihr Fachgebiet vernachlässigt?

vH: Ich finde die Trennung von soft facts und hard facts problematisch. Wo soll da die Grenze sein? Letzten Endes gibt es nur gut oder weniger gut quantifizierbare Kriterien oder Wirkungen. Für mich wäre **eine Kennzahl zur Untrnehmenskultur genauso ein hard fact** wie eine Umsatzrentabilität. Die Defizite liegen im Methodischen und hier müssten Wissenschaft und Praxis interdisziplinär ansetzen. Es gibt zwar ansatzweise bereits Aktivitäten in dieser Richtung, aber das intellektuelle Vermögen lässt sich immer noch nicht so exakt rechnen, dass man Kennzahlen für den **Schaden hätte, der sich aus dem Weggang von Wissens- und Erfahrungsträgern ergibt, wie beispielsweise im Fall von vorzeitigem Ruhestand.**

B: Controller befassen sich mit betrieblichen Zielsystemen. Mit welcher Problematik haben wir es nun bei unserer Themenstellung zu tun? Welche praktische Bedeutung und Wirkungen haben Zielsysteme tatsächlich?

vH: Will eine Organisation nicht nur reagieren, sondern proaktiv handeln, muss sie ihre Strategie in die Ziel- und Beurteilungssystematik „übersetzen" und durch zielorientiertes Führen umsetzen. Damit wird die Qualität des Ziel- und Beurteilungssystems zum zentralen Erfolgsfaktor! Ein Blick in die Praxis zeigt allerdings, dass überwiegend das Gegenteil der Fall ist. So wird beispielsweise oft eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwar in Form von Führungs- und Unternehmensleitlinien gefordert, jedoch nicht entsprechend gefördert und belohnt. Häufig ist sogar zu beobachten, dass Aktivitäten, von denen auch oder gar nur die Nachbarabteilung – und nicht die eigene – profitieren würde, untersagt oder sogar sanktioniert werden. Diese, für den Gesamterfolg eines Unternehmens wenig zielführende

Vorgehensweise wird häufig mit einer Profit Center Ausrichtung begründet bzw. gerechtfertigt. Auch wenn der Profit Center Ansatz grundsätzlich dem Gedanken des viel postulierten Mitunternehmertums entgegenkommt, darf er nicht zu Konkurrenzkämpfen innerhalb derselben Organisation führen. Das Problem liegt darin, dass Profit Center Grenzen meist funktional- und damit falsch - und nicht prozessbezogen festgelegt werden. Natürlich hängt das mit dem leidigen Thema konventioneller Karrieremechanismen der Old Economy zusammen.

B: Was wäre aus Ihrer Sicht beispielsweise zu tun? Welchen Handlungsbedarf haben wir?

vH: Eine umfassende interdisziplinäre wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Möglichkeit der **Messung des Zusammenhangs von Humanpotential und dem Unternehmenswert** steht noch aus. Hierzu müssen interdisziplinär zusammengesetzte Forschungs- sowie Projektteams aus der Praxis gebildet werden. Die zu beantwortenden Fragestellungen müssen aus Sicht der Betriebswirtschaft und Psychologie (insbesondere unter dem Aspekt der Motivations- und Lernpsychologie) sowie aus dem Arbeitsrecht etc. gemeinsam bearbeitet werden. Nur so ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Problemverständnisses gewährleistet, das die Voraussetzung für die Generierung von Anreizaspekten und -möglichkeiten zur Gestaltung eines Anreizsystems und deren Übersetzung in Kennzahlen ist. Rein formal stellt sich die analoge Aufgabe wie bei der Bildung einer Supply Chain. Richtig verstanden muss hier eine Zielbildung in Abstimmung mit allen beteiligten Organisationseinheiten erfolgen, die von einem (oder mehreren) Prozesszielen getriggert wird.

B: Das klingt nach einer anspruchsvollen Projektarbeit. Und wenn wir dann noch in Betracht ziehen, mit wie viel Problemen die praktische Projektarbeit häufig durchzogen ist, handelt es sich um eine sehr herausfordernde Aufgabe. Was ist bei der Durchführung eines solchen Projektes besonders zu beachten?

vH: Die Basis sind, wie bei jedem Projekt, eine gute Planung und Koordination. Im Rahmen des Kick-offs muss neben einer professionellen Teamentwicklung die Vermittlung methodischer Kompetenzen erfolgen. So muss gerade in einem solchen Team mit speziellen Kreativitäts- und Entscheidungstechniken gearbeitet werden, die eine schnelle Informationsverarbeitung unter Berücksichtigung unterschiedlichster Perspektiven ermöglicht. Untersuchungen zeigen, **dass in der Teamarbeit wichtige Informationen nicht beachtet, unbedeutenden Details dagegen große Aufmerksamkeit geschenkt wird**. Wichtige Informationen werden oftmals deshalb nicht beachtet, weil sie in einem anderen Kontext, einer anderen Ebene kommuniziert werden. Während zwei Teammitglieder z. B. den rein sachlichen Aspekt einer Nachricht diskutieren, wird dem durchaus wichtigen Einwand **eines Kollegen, der seine Beobachtung aber auf Emotionen stützt**, keine Beachtung geschenkt. Häufig fällt in einer solchen Situation der Satz: „Jetzt wollen wir aber mal sachlich bleiben". Davon abgesehen, dass diese Formulierung als Klassiker unter den Killerphrasen gilt, setzt sie voraus, dass es einfach ist, Emotion von Logik zu trennen oder Tatsache von Wahrscheinlichkeit. In den meisten Teamsitzungen lässt sich allerdings beobachten, dass die unterschiedlichen gedanklichen Zugänge unreflektiert vermischt werden, ohne dass aus der Vielfalt und dem Facettenreichtum ein Nutzen gezogen wird. Insbesondere bei einem derart komplexen, interdisziplinären und durchaus sehr emotional besetzten Thema, das in dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise zudem Neuland ist, müssen unbedingt professionelle Kreativitäts- und Entscheidungsmethoden angewendet werden, die über ein Brainstorming oder eine Kartenabfrage hinausgehen.

B: Heute wird erwartet, dass sowohl die Human Resources als auch die Organisation und das Arbeitsumfeld zur Verbesserung der Performance entscheidend beiträgt. Sie haben uns den Handlungsbedarf verdeutlicht und Potenzial aufgezeigt. Lassen Sie uns nun die **Frage nach den To do's, den Aufgaben und Maßnahmen** stellen. Sie beschäftigen sich in Ihrer Beratungspraxis mit Konzepten und Methoden, die darauf abzielen, das Humankapital möglichst wirkungsvoll einzusetzen und zu nutzen. Können Sie bitte unseren Leserinnen und Lesern einige Hinweise und Empfehlungen vermitteln. Was ist zu tun, damit auf diesem Feld zur Wertsteigerung des Unternehmens beigetragen wird?

vH: Kompetenzen und Motivation der Mitarbeiter sind erfolgskritische Faktoren. Investitionen in den Mitarbeiter erzeugen also einen **Wettbewerbsvorteil, der von der Konkurrenz nicht so schnell aufgeholt werden kann**. Hierzu müssen aber auch zielgerichtet die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit in der richtigen Position eingesetzt und entwickelt werden, was eine kontinuierliche Rückmeldung der gezeigten Leistung und Kompetenz erfordert. Daraus abgeleitet müssen im Rahmen einer potentialorientierten individuellen Qualifizierung die entsprechenden Aufstiegs- und Entwicklungschancen angeboten werden. Voraussetzung hierfür sind klare Anforderungsprofile, **gemeinsam vereinbarte Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie Konsequenzen bei deren (Nicht-)Erreichung**. Diese Zusammenhänge werden in dem Buch „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln" eindrucksvoll bestätigt. Hier werden die Ergebnisse einer Untersuchung der Gallup Organization vorgestellt, die mehr als eine Million Arbeitnehmer in den vergangenen 25 Jahren zum Thema Kernelemente eines starken Arbeitsumfeldes befragt hat. Als zentrale Faktoren wurden unter anderem klar definierte Leistungsanforderungen, darauf abgestimmte kontinuierliche Rückmeldungen sowie Anerkennung für gute Arbeit genannt.

B: Controller sprechen gerne vom Leitbild. Im Leitbild, so hat es der Herausgeber dieser Zeitschrift mal formuliert, drückt sich aus, zu welchem Sinn ein Unternehmen da sein will. Ein Leitbild schafft Identität und fördert und unterstützt die Planung, es zieht die Definition von Erfolgsfaktoren nach sich. Können wir diese Denk- und Vorstellungsweise hier übertragen?

vH: Ja, natürlich. Erfolgreiche Unternehmen verfolgen daher visionsgeleitete Leitbild- und Veränderungsprozesse, um zukünftige Anforderungen im turbulenten Wettbewerb zu meistern. Dazu werden von der Geschäftsleitung zukünftige Erfolgsfaktoren prognostiziert und erforderliche Strategien und Ziele sowie Konsequenzen für die personalpolitischen Maßnahmen erarbeitet.
Die Stellen bzw. Funktionen leiten sich also von den zukünftigen Erfolgsfaktoren, der daraus resultierenden strategischen Ausrichtung und den Organisationszielen ab. Die Anforderungs- und

Zusammenhang: Strategie und Beurteilungssystem

Kompetenzprofile jedes einzelnen Mitarbeiters sowie die gesamtstrategische Ausrichtung sind idealerweise aufeinander abgestimmt. Die zur Erreichung der Organisationsziele erforderlichen Kompetenzen sind richtungsweisend auf zukünftige und nicht rückblickend auf vergangene und gegenwärtige Erfolgsfaktoren konzentriert. Im Rahmen der Qualifizierung bedeutet dies, dass **der Fokus auf flächendeckenden, organisatorischen Qualifizierungsmaßnahmen liegt**, die durch ein maßgeschneidertes Bildungscontrolling laufend überprüft werden.

Neben diesen Maßnahmen aus dem Bereich der Organisationsentwicklung muss auch **gezielte Personalentwicklung** betrieben werden. Hierbei geht es um die Sicherstellung einer zielführenden Interaktion aller Mitarbeiter im Unternehmen. Diskrepanzen in der eigenen Selbsteinschätzung und der Fremdwahrnehmung durch andere beeinflussen den Kommunikationsprozess und damit die Zusammenarbeit negativ. So entstehen Mißverständnisse und Konflikte, die wiederum zu zeit- und kostenintensiven Reibungsverlusten führen. Eine gute Kommunikation wird also maßgeblich durch konstruktive Feedbackprozesse bestimmt.

B: Welcher konkrete Zusammenhang besteht zwischen konstruktiven Feedbackprozessen zwischen den einzelnen Mitarbeitern und der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation?

vH: Unter konstruktivem Feedback versteht man Rückmeldungen, die **dem Feedbackempfänger helfen, die eigene persönliche Wirkung auf das soziale Umfeld realistisch einschätzen und weiterentwickeln** zu können. Dies erfordert von den Mitarbeitern und Führungskräften die uneingeschränkte **Bereitschaft, voneinander lernen zu wollen**. Feedback hat somit auch eine Lernfunktion, indem es zu einem „individuellen Erkenntnisgewinn" aufgrund des Abgleichs von Selbstbild und Fremdbild kommt. **Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung** beeinflussen den Kommunikationsprozess negativ. Die Kenntnis der unterschiedlichen Fremdbilder kann hierbei zu einer störungsfreieren Interaktion beitragen und bietet somit auch Anknüpfungspunkte für das Lernen und Team und damit der gesamten Organisation. Feedbackschleifen sind in sozialen wie in technischen Systemen der Schlüssel für die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. In sozialen Systemen kann Feedback neben dieser Anpassung sogar zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen führen. Die Lernfähigkeit einer Organisation ist Voraussetzung für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Damit gehört die Fähigkeit zur kritischen (Selbst-)Reflexion, konstruktives Feedback geben zu können, zu den maßgeblichen Erfolgsfaktoren.

Viele Unternehmen führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch. Diese geben zwar ein Stimmungsbild wieder und zeigen ansatzweise den erforderlichen Handlungsbedarf, tragen jedoch nicht nachhaltig zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei. Ebenso wie konkretes Feedback zwischen den Kollegen erfolgsversprechender ist, ist auch die Veränderung des gelebten und erlebten Führungsverhaltens wahrscheinlicher bei einem sogenannten **Aufwärts-Feedback, also einer gezielten Rückmeldung der Mitarbeiter an ihre Führungskraft**.

B: Mit dieser umfassenden Beurteilung und insbesondere mit der Beurteilung von Führungskräften berühren Sie ein heikles Thema, vermutlich ein Tabuthema. **Findet dieses Vorgehen Akzeptanz**, ist es um- und durchsetzbar?

vH: Die **Beurteilung von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter** galt in deutschen Unternehmen lange Zeit als Tabuthema. Nach ersten unsystematischen und zaghaften Versuchen in den 50er Jahren wurde von einem weiteren Einsatz dieses Instrumentariums dann wieder abgesehen. Erst zu Beginn der 80er Jahre gewann die Aufwärtsbeurteilung als Ergänzung zur gängigen Personalbeurteilung immer mehr an Bedeutung. Die Vorgehensweise, (un-)konstruktives Führungsverhalten direkt von den geführten Mitarbeitern und nicht nur vom nächst höheren Vorgesetzten beurteilen zu lassen, führte zu einer weiteren Spezifizierung: (un-)kollegiales Verhalten und mangelnde bzw. ausgeprägte Kundenorientierung werden also nicht mehr allein von der nächsthöheren Führungskraft im Zuge der traditionellen Personalbeurteilung bewertet, sondern auch von den „Betroffenen" direkt. So wird Kundenorientierung bzw. die organisationsübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams **aus Sicht der Kunden bewertet, Zusammenarbeit aus Kollegensicht und die erlebte Führungsqualität aus Mitarbeitersicht**. Die Einschätzung durch verschiedene Zielgruppen ermöglicht die umfassende Ermittlung unterschiedlicher Fremdbilder. **Das 360 Grad Feedback** ist eine Methode,

durch die die vertikale und horizontale Zusammenarbeit verbessert wird, was wiederum die Basis für eine sozialkompetente, lernende Organisation ist.
Aus Untersuchungen im militärischen Bereich ist schon seit langem bekannt, dass **Einschätzungen von Führungsqualitäten durch Mitarbeiter und Kollegen besonders zuverlässig und aussagefähig sind**. Das 360 Grad Feedback wurde Ende der 80er Jahre vom „Center for Creative Leadership" in den USA und Israel entwickelt. Nach der Veröffentlichung der ersten Versuche und Untersuchungen konnte sich diese Form der Beurteilung dann auch Mitte der 90er Jahre in Großbritannien und Deutschland durchsetzen.

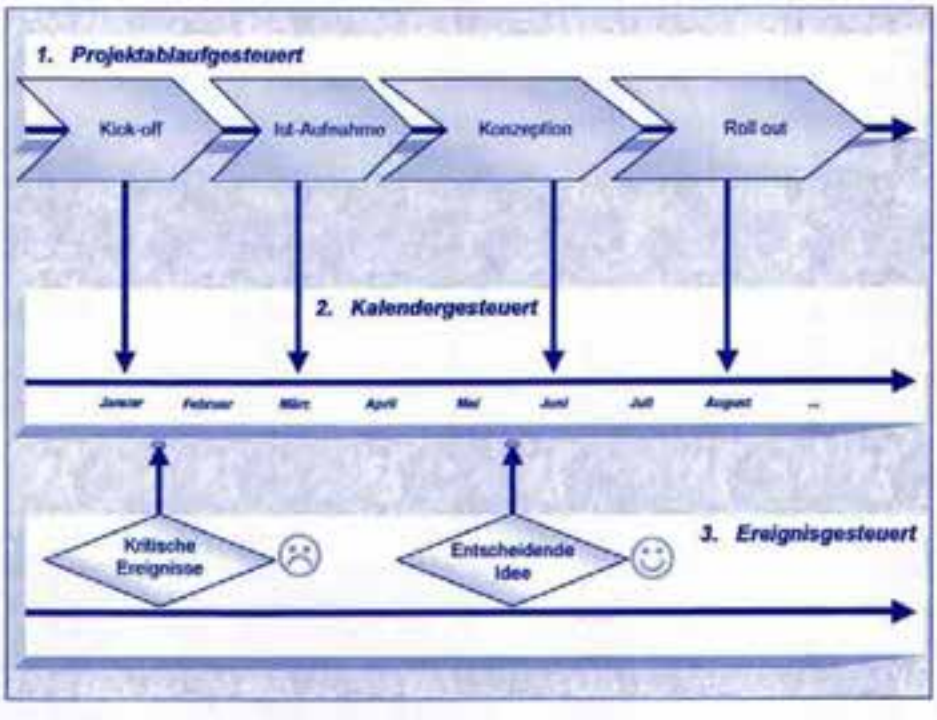
B: Kann man schon davon ausgehen, dass diese Form der Beurteilung ausgereift ist? Können Sie uns die Thematik bitte an einem praktischen Beispiel erläutern?

vH: Der Einsatz des **360 Grad Feedbacks** ist natürlich auch mit vielen methodischen Fragestellungen verbunden. Wichtig ist, dass die Methode des 360 Grad Feedbacks auf die unternehmensspezifischen Gegebenheiten zugeschnitten wird und dass Mitarbeiter und Führungskräfte in die Konzeption mit eingebunden sind. Ich möchte diese anhand eines 1999 durchgeführten Projektes konkretisieren (in der inhouse consulting des departements der Global Procurement and Logistics in der Siemens AG).
Ausgangspunkt war hierbei die Ernennung eines **EFQM-Beauftragten, der die Realisierung eines umfassenden Qualitätsmanagements** sicherstellen sollte. Aufgrund des hohen Anteils an Team- und Projektarbeit in dieser Organisationseinheit wurde insbesondere in der Verbesserung der Zusammenarbeit durch die Gestaltung systematischer und konstruktiver Feedbackprozesse ein Ansatzpunkt zur Qualitätsverbesserung gesehen. Das 360 Grad Feedback wurde dabei den Treibern Führung und Mitarbeiterorientierung sowie den Ergebnissen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit des EFQM-Modells zugeordnet. Die Integration des 360 Grad Feedbacks in dieses Modell wurde als Ausdruck einer ganzheitlichen, wertorientierten Führung betrachtet.

Die Organisationseinheit bestand zum Zeitpunkt der Konzeptionsphase aus vier Abteilungen mit insgesamt rund 130 Mitarbeitern. Das Projektteam setzte sich aus dem EFQM-Beauftragten, der auch zugleich eine der Abteilungen führte, und jeweils einem Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen zusammen. Das Projektteam wurde von mir extern unterstützt.
Das Projektziel bestand in einer Verbesserung der täglichen Projektarbeit durch gezieltes und systematisches Feedback. **Das 360 Grad Feedback wird also als reines Entwicklungsinstrumentarium eingesetzt**, da Personalbeurteilungen, Mitarbeitergespräche, darüber hinaus auch Führungsgespräche (die siemensinterne Bezeichnung für das Aufwärts-Feedback) sowie systematische Abfragen der Kundenzufriedenheits- bzw. Projekterfolgsmessung ohnedies bereits durchgeführt wurden. Die Ergebnisse und Vereinbarungen aus den Feedbacks zwischen den Feedbackpartnern gehen nicht in die genannten Beurteilungsverfahren ein. **Die Teilnahme am 360 Grad Feedback ist verpflichtend und daher Bestandteil der Zielvereinbarung.**
Damit alle Beteiligten einen optimalen Nutzen aus dem Feedback ziehen können, müssen bestimmte Rahmenbedingungen eingehalten werden. Wichtig ist ein regelmäßiges Feedback zu genau definierten Zeitpunkten, wobei es hier mehrere Möglichkeiten gibt: im Projektverlauf an wichtigen Meilensteinen, ereignisorientiert – durch positive und negative Ereignisse ausgelöst – und auch periodisch.

Das Feedback kann auf unterschiedliche Weise gegeben werden. Im Dialog von Mitarbeiter zu Mitarbeiter oder im ganzen Team. Im letzten Fall bietet sich insbesondere bei den ersten Feedbackrunden die Hinzuziehung eines Moderators an. Vieles ist denkbar. Die Form sollte nach Abwägung der Vor- und Nachteile bewusst gewählt werden. Ein persönliches Gespräch hat den Vorteil, dass Aussagen hinterfragt werden können und sich der Feedback-Empfänger ein genaues Bild verschaffen kann. Team-Feedback mit Moderationskarten oder mittels strukturierter Fragebögen schafft Überblick und kann Zeit sparen. Im Team lassen sich an das eigentliche Feedback auch weitere kommunikative Elemente knüpfen: zum Beispiel eine Stimmungsabfrage, ein heißer Stuhl, eine Manöverkritik etc.
Alles kann optimiert werden, Feedback geben und nehmen reift mit den Erfahrungen, die Optimierung erfolgt im Laufe der Zeit. In der hier geschilderten Abteilung werden die Mitarbeiter systematisch in Form von Trainings in der erforderlichen Methoden- und Sozialkompetenz geschult, die für ein konstruktives Feedback notwendig sind. Hierzu gehören neben der Vermittlung der unterschiedlichen Methoden auch Feedbackregeln und -kriterien. **Die Teilnehmer erhalten am Ende des Trainings ein Zertifikat, den sogenannten Feedback-Führerschein®.**

B: Für Controller ist das Messen und Bewerten stets wichtig. Daher die Bitte, unter diesem Aspekt die von Ihnen



skizzierten Ansätze etwas zu vertiefen. Für Controller reicht es z. B. nicht aus, welche Fähigkeiten Mitarbeiter z. B. wie und wodurch erwerben können, sondern sie fragen, welche Ergebnisse kann man damit erzielen. Sie wollen wissen, was kann wozu beitragen. Wie weit lässt sich das Ansinnen nach Messen und Bewerten unter den Bedingungen der Praxis umsetzen? Was können Sie Controllern raten und in Aussicht stellen?

vH: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit lässt sich in Anlehnung an die EFQM-Kriterien sogar noch weiter fassen. Vgl. Beispielbild zum **Wirkungszusammenhang der EFQM-Kriterien**.

Curt Coffman, Berater bei der Gallup-Organization, Princeton, stellt beispielsweise in einem Interview in der Zeitschrift ManagerSeminare (Heft 49 Juli/August 2001) fest, dass Unternehmen, bei denen die Führung in Ordnung ist, um die 30 bis sogar zu 80 Prozent bessere Werte bei Mitarbeiterbindung und Gewinn zeigen.

Natürlich kann sich da ein Controller, ebensowenig wie überhaupt irgend jemand im Unternehmen, mit einer isolierten Betrachtung zufrieden geben, welche Fähigkeiten Mitarbeiter wodurch erwerben können. Auch Personal- und Organisationsentwickler müssen sich im klaren darüber sein, wozu welche Fähigkeiten benötigt werden, welches Ergebnis damit erzielt werden soll und woran man erkennen kann, dass das gewünschte Ergebnis bzw. die beabsichtigte Wirkung eingetreten ist. **Ich kann auch das Unbehagen der Controller sehr gut nachvollziehen, da die häufig verlangten Kennzahlen der Old Economy häufig rein funktional und damit trivial und eher kontraproduktiv sind**, so dass ein Controllingexperte eigentlich überqualifiziert für die Verwaltung eines solchen Kennzahlensystems ist.
Daher sind es ja auch nicht zuletzt die **Controller, die verstärkt darauf drängen, anspruchsvollere Kennzahlensysteme zu gestalten**. Einige Unternehmensberatungen beschäftigen sich bereits mit der Entwicklung von Kennzahlensystemen, die die Faktoren des Humankapitals messbar machen sollen. So arbeitet die BCG (Boston Consulting Group) bereits an einem **value added per person** (VAP).

B: Würden Sie bitte an dieser Stelle wieder ein Praxisbeispiel einflechten und etwas eingehen auf Aspekte, die dem Controller nahe sind, wie z. B. das **Messen von Zielen und Veränderungen**. Vielleicht können wir noch einmal **auf Projekterfahrungen bei der Siemens AG zurückgreifen**, denn die Siemens AG zählt ja bei vielen Fragen zu den methodischen Vorreitern und verfügt über einen anerkannt hohen methodischen Standard.

vH: Ja gerne. Ich möchte diesen Sachverhalt anhand des skizzierten Projektes in der Siemens AG verdeutlichen. Ein Teil der Konzeptionsarbeit bestand in der **Entwicklung von Kriterien**, an denen erkennbar ist, **ob die Feedback-Gespräche und damit das gesamte Projekt 360 Grad Feedback erfolgreich waren**. Hierzu wurden, um das System nicht zu überfrachten, bewusst nur einige wenige Leitgrößen definiert, die in einem nächsten Schritt dann durch Indikatoren näher beschrieben wurden. Als „Messobjekte" wurden der einzelne Mitarbeiter, das gesamte Team, die Abteilung und die Gesamtorganisation definiert. In diesem Zusammenhang wurde auch der gesamte Messprozess festgelegt, also: wer misst was wann und mit welcher Konsequenz? Ich möchte zur Verdeutlichung jeweils ein Beispiel nennen. Beim einzelnen Mitarbeiter wurden als wichtige Leitgrößen die „Qualifizierung, Motivation und Zielerreichung" festgelegt und unter anderem durch den Indikator „In welchem Ausmaß ist der Mitarbeiter in der Lage, höhere Ziele zu erreichen?" beschrieben. Der Zeitpunkt der Abfrage kann beispielsweise im Rahmen der Personal-Beurteilung erfolgen. Hierzu werden **die Eigensicht des Mitarbeiters der Fremdsicht des Vorgesetzten** gegenüber gestellt. Als Leitgröße für das Team wurden **neben der Zielerreichung die harmonische Zusammenarbeit** und die Leistungsfähigkeit definiert. Diese Aspekte werden zumeist gemeinsam vom Team nach Projektende in einer moderierten Runde reflektiert. Am Beispiel der Leistungsfähigkeit lautet hierbei die Frage: „Wie schätzt das Team die Entwicklung seiner Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Zeitpunkt der Teamgründung bzw. im Vergleich zur letzten Erhebung ein?"

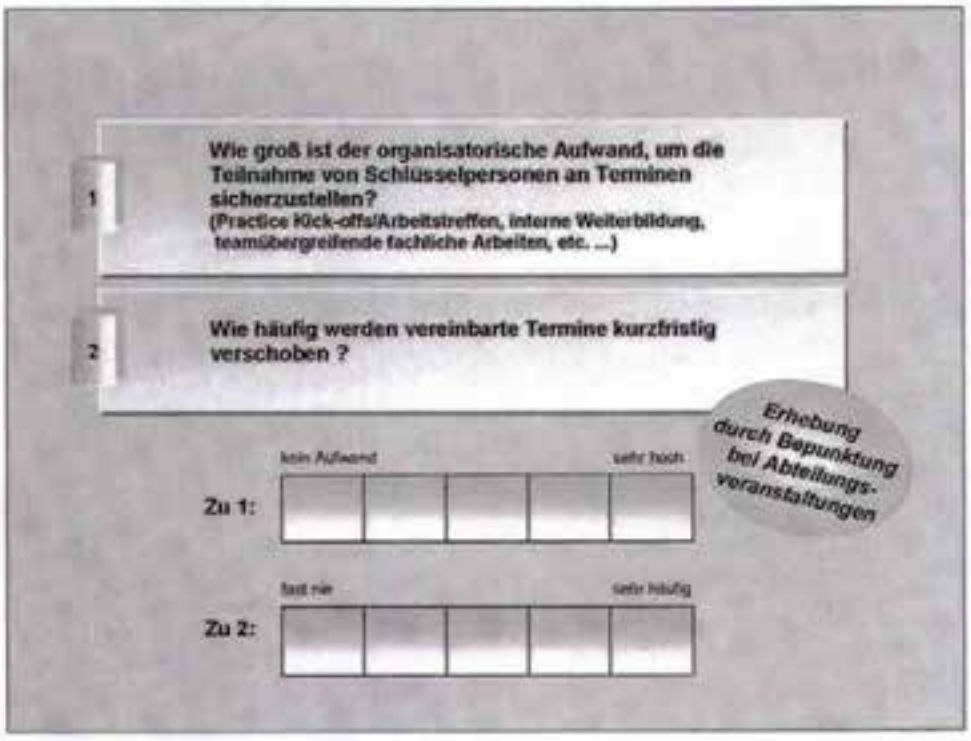
Bei dem Messobjekt Abteilung haben sich als Indikatoren insbesondere folgende, im Rahmen von Abteilungsveranstaltungen ermittelten Messgrößen bewährt (vgl. Abb. auf der nächsten Seite).

Hier kann z. B. eine Quantifizierung dadurch erzielt werden, indem **anhand der Gehälter die Stundensätze der Sitzungsteilnehmer und damit die Kosten der gesamten Sitzung** errechnet werden. Damit wird transparent, was geplatzte, nur teilweise besetzte oder ergebnislose Besprechungen kosten.

Für die Gesamtorganisation wurde bewusst eine positive Leitgröße und nicht wie üblich Fluktuation oder Krankenstand formuliert. So wurde das **Image der Organisationseinheit** und als Folge davon die **Attraktivität für qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter** von Hochschulen, aber auch Konkurrenzunternehmen festgelegt. Dies kann beispielsweise den Kosten für eine unternehmensinterne Qualifizierung oder den durch Nicht- oder Fehlbesetzung einer Stelle entstehenden Kosten gegenübergestellt werden.

B: Bitte erlauben Sie eine Zusatzfrage: Welche Entwicklung erwarten Sie? Wird sich z. B. das „360 Grad Feedback" durchsetzen? Der Unternehmenserfolg und der Unternehmenswert bilden sich letztlich aus der Summe der Arbeitsergebnisse und Arbeitserfolge der Mitarbeiter. Welche Optimierungstendenzen erwarten Sie?

vH: Die Steigerung der Anpassungs- und damit auch der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens ist nur durch strategie-



Durchführung des Wirkungs-Controlling in den Abteilungen (Quelle: in Anlehnung an Siemens AG, 1999)

geleitete organisationale und individuelle Lernprozesse gewährleistet. Organisationale Lernfähigkeit setzt eine hohe Qualität in Führung und Zusammenarbeit voraus, die wiederum maßgeblich durch konstruktives, kontinuierliches Feedback bestimmt wird und daher im Rahmen von zielgerichteten Qualitätssicherungsmethoden konsequent und regelmäßig überprüft werden muss. Das 360 Grad Feedback ist eine Methode, die nachweislich zu einer Qualitätssicherung und -verbesserung in der gesamten Zusammenarbeit in der Organisation führt und muss daher in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ebenso fest verankert sein, wie in der Zielvereinbarung eines jeden Mitarbeiters.
Unternehmen, die diese Zusammenhänge nicht nachvollziehen können und glauben, Wissen beliebig einkaufen zu können, werden auf Dauer nicht überleben. Manager, die das Entwickeln von Lernkompetenzen nicht als lohnende Zukunftsinvestition betrachten, verfügen nicht über die notwendigen Voraussetzungen zur Steuerung eines modernen Unternehmens des 21. Jahrhunderts. Auch hier gilt es, Kennzahlen zu finden, die diese Zusammenhänge transparent und messbar machen.

B: Hinter den letzten Fragen und Überlegungen steht die Fragestellung, wie kann das Humankapital zum optimalen Treiber und Träger des Unternehmenserfolges und des Unternehmenswertes werden. Bei diesem Aspekt kommen wir nicht an der Tatsache vorbei, dass bei dieser Thematik Anspruch und Wirklichkeit in der Praxis mitunter deutlich auseinanderklaffen. Wie wir bereits eingangs diskutiert haben, werden einerseits die Mitarbeiter sozusagen neu entdeckt, andererseits haben wir es in letzter Zeit mit einer Fülle von Veröffentlichungen über Fehler und Probleme beim Aufbau von Humankapital zu tun. So heißt es u.a., dass die Folgen des Mitarbeiterfrusts der deutschen Wirtschaft Milliarden kosteten. Da liest man z. B., **die Arbeit sei die Strafe für das Gehalt**. Ein anderer Beitrag fordert dazu auf, Wirklichkeit müsse wieder Wirklichkeit werden und der dazwischen liegende **„Heuchelgrad" in der Unternehmenskultur** verringert werden. Eine Aussage, die auch Controller treffen dürfte. Diese Beispiele mögen genügen. Von Motivation, Beziehungsmanagement und Unternehmenskultur wird seit Jahren unentwegt geredet. In der Praxis scheint jedoch in einem nicht unerheblichen Umfange die Stimmung unter den Mitarbeitern mies zu sein und in nicht wenigen Unternehmen problemhafte Verhältnisse vorliegen. In Ihrem eingangs erwähnten Buch bringen Sie mit einem Schuss Ironie ein Kapitel „So treibt man die Mitarbeiter zu Konkurrenz". Sind Ihre negativen Fälle vielleicht gar keine Ausreißer? Bei vordergründiger Betrachtung könnte man fast zum Schluss kommen, wir müßten statt der Frage nach **Werteaufbau vielmehr die Frage nach der Wertevernichtung** stellen. In der Tat, wenn Mitarbeiter falsch eingestellt, falsch geführt oder am falschen Platze beschäftigt werden, kann man praktisch jeden Mitarbeiter zur C-Kraft machen. Ist diese Kritik und die Folgerungen überzogen? Dass die Mitarbeiter wichtig sind, ist eine allgemein akzeptierte Binsenwahrheit. Wie wichtig sie jedoch tatsächlich unter den Bedingungen der Praxis sind, was ihre Funktion in den Unternehmen ist und wie sie eingesetzt werden und mit ihnen umgegangen werden sollte, darüber gehen die Meinungen und auch die erfahrbare Realität auseinander. So spricht dann auch das angesehene Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen in einer ganz aktuellen Veröffentlichung (Müller-Stewens/Lechner: Strategisches Management, Stuttgart 2001) davon, es begännen sich die Lager angesichts der verspürten Unsicherheit zu spalten. Die einen, so heißt es, wollten zurück zu einer strafferen Führungspraxis (Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren). Die anderen, so ist zu lesen, spürten, dass neue Führungskonzepte eingeübt werden müssten, die besser zu den heutigen Zeiten passten. Würden Sie bitte angesichts dieser Ambivalenz für unsere Leserinnen und Leser eine Standortbestimmung geben? Gibt es einen Sinneswandel in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung?

vH: Die Idee vom Wettbewerbsfaktor Mensch, der als wichtigste Ressource des Unternehmens gilt, wird zwar häufig kommuniziert, selten jedoch konsequent gelebt. Im Gegenteil, **hervorgerufen durch das einseitige Shareholder Value-Denken wird der Mensch immer stärker als Kostenfaktor und nicht als Vermögenskomponente** gesehen.
Häufig liegt die Begründung darin, dass unter anderem die immer stärkere Ausrichtung auf externe Unternehmensberatungen oder aber auch inhouse Consultants, die als Profit Center agieren, bei der Entwicklung strategischer Pläne dazu führt, dass auch **die human resources Aktivitäten immer mehr in**

den Verantwortungsbereich externer Berater geraten. Diese werden jedoch häufig nach gültigen Maßstäben von Consultants gemessen, also auch überwiegend rein kurzfristig ergebnisorientiert. So wird die nur sehr eindimensionalen Überlegungen verpflichtete Kennzahl Umsatz/Kopf häufig als ausschlaggebende, aber letztlich falsche Produktivitätsmessgröße verwendet, die zu Beginn von Reengineering-Projekten zwar erfahrungsgemäß zu Erfolgsmeldungen führt, sich langfristig aber als eher ungeeignete Kennzahl erweist. Da in diesem Kontext zumeist ausschließlich ergebnisorientierte Kennzahlen festgelegt werden, treten die für die Umsetzung der Konzepte so wichtigen OE- und/oder PE-Abteilungen in den Hintergrund, da sie ihren Beitrag zur Wertschöpfung bisher nicht (quantifizierbar) transparent machen können, zumindest nicht kurzfristig.

Was die Frage nach den erforderlichen Führungskonzepten anbelangt, sind auch bei den Organisations- und Personalentwicklern die von Ihnen genannten Läger zu erkennen, die sich oftmals in sehr polarisierten und zum Teil sehr polemisch geführten Diskussionen zeigen. Als Sinneswandel könnte man an dieser Stelle aber trotzdem die sich immer mehr durchsetzende Auffassung bezeichnen, dass es den richtigen Führungsstil nicht gibt, sondern **dass eine Führungskraft zur situativen Führung in der Lage sein muss**.

B: Welche Aufgaben müssen Methodenleute oder Personal- und Organisationsentwickler wahrnehmen, welchen Beitrag sollten sie leisten?

vH: Wir als Personal- und Organisationsentwickler müssen gemeinsam mit allen Beteiligten innovative Konzepte entwickeln, pilotieren, umsetzen und evaluieren. Über die Rolle eines Konzeptionalisten müssen wir auch die Rolle eines Übersetzers wahrnehmen. Also die persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und die Geschäftskompetenz aufeinander abstimmen, so dass Zusammenspiel von systematischen, vergangenheitsbezogenen Beurteilungen, zukunftsorientierten Potentialeinschätzungen sowie konstruktivem Feedback im täglichen Umgang miteinander die Basis für einen kontinuierlichen und aufeinander abgestimmten Lernprozess und damit auch zielgerichteten Wissenstransfer sein kann. Hierzu müssen Kennzahlen und Benchmarking-Strategien innerhalb der Unternehmen generiert und geeignete Maßnahmen für best und worst practice im organisationalen Lernen festgelegt werden. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, müssen Personal- und Organisationsentwickler auch verstärkt interdisziplinäre Kompetenzen erwerben, wie beispielsweise Grundlagen der BWL etc.

B: Unser Dialog geht zu Ende. Es war unser Ziel, unseren Leserinnen und Lesern einiges mit auf den Weg zu geben, wie sie durch die Steigerung des Humankapitals auch den Unternehmenswert mittel- und langfristig steigern können. Lassen Sie uns bitte abschließen mit dem Aspekt, dass auch der einzelne Mitarbeiter einen diesbezüglichen Beitrag leisten kann und sollte. **Welchen sozusagen wertorientierten Rat können Sie geben**, wobei ja die Steigerung des eigenen Wertes und des Unternehmenswertes Hand in Hand gehen können?

vH: Ich möchte dies anhand von vier Punkten zusammenfassen:

1. Der Mitarbeiter (hiermit ist natürlich auch die Führungskraft gemeint) muss den Erfolgsfaktor Persönlichkeit auf Basis eines eigenunternehmerischen Karriereverständnisses kontinuierlich weiterentwickeln. Hierbei geht es eben nicht nur um eine Planung des Karrierepfades, sondern um den „persönlichen Marktwert".
2. Bewährt hat sich hierbei die Selbsteinschätzung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz. Daraus sollten sich kurz-, mittel- und langfristige persönliche Zielsetzungen bezüglich der Soll-Kompetenzen ableiten. Dies sollte durchaus auch unternehmensunabhängig erfolgen. Hierzu empfiehlt es sich, immer wieder die einschlägigen Stellenanzeigen zu studieren, um verfolgen zu können, welche Anforderungen gestellt werden und darüber hinaus, welche Berufsbilder im Entstehen sind.
3. Eine Orientierungshilfe bei der Einschätzung des individuellen Beitrags zum Unternehmenswert bietet das EFQM-Modell. Hier hat sich gezeigt, dass es den meisten Mitarbeitern gar nicht so leicht fällt, ihren konkreten Beitrag zu Kundenzufriedenheit, Strategie, Image etc. zu benennen. Häufig dauert dies wirklich zwei Tage und führt zu einer stärker ganzheitlich orientierten Betrachtungsweise.
4. Das Wissen um den eigenen Wert und den Beitrag zum Unternehmenswert geht mit mehr Selbstbewusstsein einher und ist zudem die Basis für eine zielführende Entwicklung der eigenen Ressourcen. Dazu zählt insbesondere auch die Sozialkompetenz. Wir lernen unser Verhalten im Spiegel der anderen. Daher sollte jeder Mitarbeiter so viel konstruktives Feedback geben und nehmen wie möglich.

B: Wenn sich Leserinnen und Leser für Ihre Arbeit und Ihre Projekte interessieren, wie können sie zu Ihnen Kontakt aufnehmen?

vH: Unternehmensberatung Dr. Elisabeth von Hornstein, Schulstr. 36, 80634 München, E-Mail: elisabeth.vonHornstein@t-online.de

B: Unser Dialog hat einiges gezeigt und bewusst gemacht. **Unterstreichen wir zum Schluss beispielhaft einige Aspekte**:

1. Zwischen Potentialorientierung (nach Peters und Dirk Sebald „die unsichtbare Wirkungswelt") und Wertorientierung bestehen vielfältige Abhängigkeiten und Zusammenhänge. Dem Mitarbeiter-Potential kommt dabei ganz besondere Bedeutung und Aufmerksamkeit zu.
2. Auch dieser Beitrag gelangt wie zahlreiche andere Veröffentlichungen zu dem Ergebnis, dass die Praxis der konstruktiven Ausschöpfung dieses Potentials hinterher hinkt und insofern Handlungs- und Entwicklungsbedarf besteht.
3. Es bestätigt sich erneut, dass die kommunizierte und formal vorgegebene Führungspraxis nicht immer hält, was sie verspricht und häufig zwischen Soll und Ist eine mehr oder minder deutliche Lücke klafft. Natürlich gibt es auch viele Unternehmen und Führungskräfte, die sich ernsthaft und engagiert mit dieser schwierigen Thematik befassen.
4. Es wiederholt sich die Kernaussage des Personalvorstandes der DaimlerChrysler AG im Interview CM 3/2001, dass nur Menschen Werte schaffen und als Leistungsträger entsprechend eingesetzt, gefordert und gefördert werden müssen.

5. Auch zeigt sich erneut, dass Fragen der Führung und des Mitarbeiterverhaltens, das sich z. B. in der Zusammenarbeit und in der Teamfähigkeit ausdrückt, ein entscheidender Engpass und kritischer Erfolgsfaktor auf dem Weg zu Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmenserfolg und Unternehmenswert darstellen kann.
6. Letztlich haben (nicht nur) Controller die Aufgabe, sich mit dem ursächlichen Zusammenhang zwischen den Wirkungsfaktoren und den mess- und rechenbaren, den verbuchungsfähigen Unternehmenszuständen auseinander zu setzen. Hier ist noch Pionierarbeit im Sinne eines interdisziplinären Vorgehens zu leisten. Die Größen und Wirkungen, wie sie sich im Humankapital artikulieren, und nicht bzw. noch nicht klassische Größen des Controllers sind, verdienen unsere wachsende Aufmerksamkeit. Controller wissen, nur was messund greifbar ist, kann man steuern und verbessern. Insofern geht es in der Controllerpraxis nicht nur um Erfolgsfaktoren und deren Umsetzung für „Zahlen-Ziele", sondern auch für „Weiche-Ziele", dies gilt für den Einsatz und die Wirkung von Mitarbeitern ebenso wie z. B. für den Bereich Marketing und Verkauf, z. B. im Erkennen der Kundenziele und -probleme (siehe hierzu auch das Beispielheft 1 Verkauf & Marketing, verfasst von Jürgen Gerhardus, dem Ersten Vorsitzenden der VA Akademie für Führen und Verkaufen in Sulzbach bei Frankfurt, sowie Dr. Albrecht Deyhle, dem Herausgeber des Controller Magazins, erschienen im Verlag für ControllingWissen AG; dort besonders auf S. 108 das Bild der Führungs- und Bezahlungs-Nutzenwaage.

Es ist mir, auch im Namen unserer Leserinnen und Leser sowie des Herausgebers, ein besonderes Anliegen, Ihnen, Frau Dr. v. Hornstein, **einen dreifachen Dank** auszusprechen: Zum einen für Ihr **aktives Mitmachen** und für Ihr großes Engagement in der Sache. Ferner für die ausgesprochen **kooperative und konstruktive Zusammenarbeit** während immerhin einer Reihe von Monaten. Insofern wurde auch ein Stück Glaubwürdigkeit hinsichtlich der hier vertretenen Grundsätze und Anforderungen, z. B. zur Teamarbeit, gelebt. Letztlich ist mir als Controller die **Verlässlichkeit und Ernsthaftigkeit Ihrer Pläne**, Zielsetzungen und die korrekte Einhaltung unserer Vereinbarungen und Termine aufgefallen. Herzlichen Dank, diese Zeit des Zusammenwirkens hat mich bereichert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	13	15	G	P	V

15. ST. GALLER CONTROLLERTAGE
18.–22. MÄRZ UND 25. MÄRZ 2002

20. März Fachtagung zum Thema
QUANTIFIZIERUNG VON STRATEGIEN
VOM RELEVANTEN MARKT BIS ZUM WERTBEITRAG DER STRATEGIE
Mit Referaten von Praktikern aus verschiedenen Branchen

DIVERSE WORKSHOPS

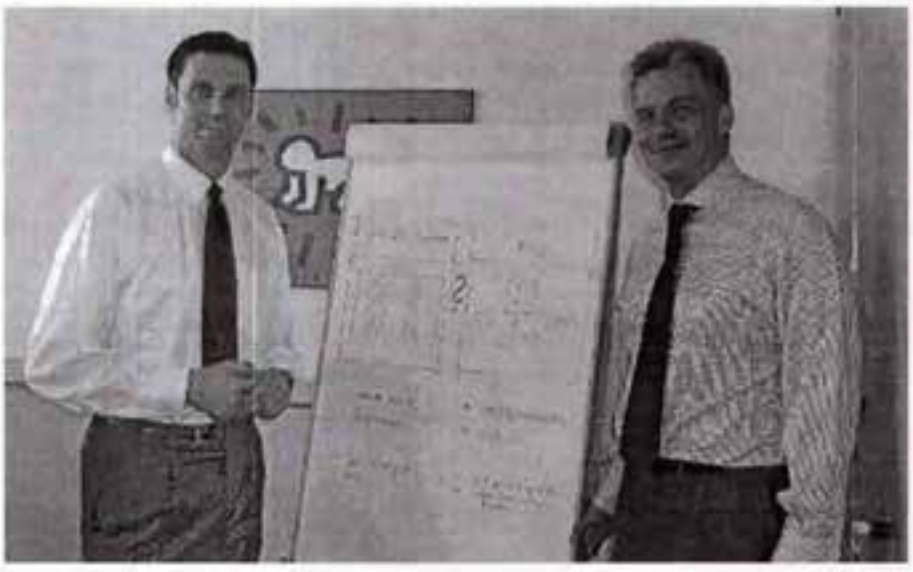
CONTROLLING-SOFTWARE-AUSSTELLUNG

Verlangen Sie
detaillierte Unterlagen bei:

CZSG Controller Zentrum St.Gallen
Frau H. Wilhelm
Engelaustrasse 25
CH-9010 St.Gallen
Tel. 071 244 93 33
Fax 071 244 93 56

CZSG

INFO www.czsg.com



Dipl.-Kfm. Joachim Sandt (links) ist nach dreijähriger Tätigkeit als Berater und Projektleiter bei der CTcon – Consulting und Training im Controlling GmbH seit 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Controlling und Telekommunikation der WHU – Otto-Beisheim-Hochschule in Vallendar bei Koblenz. Dort betreut er eine umfangreiche Erhebung zum Thema „Erfolgreiches Management mit Kennzahlen". E-Mail: sandt@whu.edu

Dipl.-Kfm. Björn Radtke (rechts) ist Projektleiter bei der CTcon – Consulting und Training im Controlling GmbH. Er ist verantwortlich für das Kompetenzfeld „Balanced Scorecard" und betreut die Einführung dieses Managementsystems in Unternehmen im In- und Ausland. E-Mail: b.radtke@ctcon.de

EFQM und BSC – KONKURRENZ ODER ERGÄNZUNG DER MANAGEMENTKONZEPTE?

Eine Gegenüberstellung für die Praxis

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	13	24	G	F	T

von Joachim **Sandt** und Björn **Radtke**, Vallendar und Düsseldorf

Ausgangslage

Fach- und Führungskräfte in Unternehmen werden in immer kürzer werdenden Abständen **mit Managementinnovationen konfrontiert**: Business Process Reengineering, Total Quality Management (TQM), Shareholder Value, Customer Relationship Management sind nur einige von zahlreichen Managementkonzepten der letzten Jahre und Jahrzehnte. Einige der Managementinnovationen entpuppen sich als Managementmoden, die bald von einer anderen abgelöst werden. Manche Führungskräfte versuchen sogar, bewusst **unter den herannahenden Modewellen durchzutauchen**, um Ressourcen für das operative Tagesgeschäft zu schonen (vgl. Kieser 1996).

Das derzeit populärste Managementkonzept ist die Balanced Scorecard (BSC). Als Kennzahlen- und Managementsystem wurde und wird es von vielen Unternehmen und Organisationen implementiert. Eine Umfrage unter deutschen General-Managern zum Stand und zur geplanten Einführung der BSC unterstreicht die Aktualität und hohe Praxisrelevanz dieser Methode (siehe Abb. 1).

Mehr als die Hälfte der befragten Manager, die ein Kennzahlensystem einführen oder beabsichtigen, das bestehende weiterzuentwickeln, wählen die BSC.

Im Rahmen der TQM-Bewegung wurde aber auch in vielen Unternehmen in den neunziger Jahren das **System** der **European Foundation for Quality Management (EFQM)** eingeführt.

In der Unternehmenspraxis wird die Frage, wie mit dem Zusammenspiel beider Methoden umzugehen ist, nach unseren Erfahrungen häufig sehr intensiv diskutiert. Dabei **vermischen sich typischerweise inhaltlich-konzeptionelle Fragestellungen (und Missverständnisse) mit persönlichen Interessen beteiligter Manager**, da EFQM und BSC überwiegend von unterschiedlichen Stellen und Funktionen im Unternehmen vorangetrieben werden. Typische Fragestellungen sind:

- Welches Managementkonzept ist vorzuziehen?
- Was ist zu tun, wenn ein EFQM-System bereits existiert und eine BSC eingeführt werden soll?
- Macht die BSC ein EFQM-System überflüssig?
- Sollen beide Systeme nebeneinander bestehen?
- Lohnt sich eine BSC überhaupt, wenn das EFQM-System funktioniert?

Grund genug für einen **kurzen Vergleich beider Ansätze**, der die inhaltliche Diskussion in der Praxis fundieren kann. Vor dem Hintergrund konzeptioneller Über-

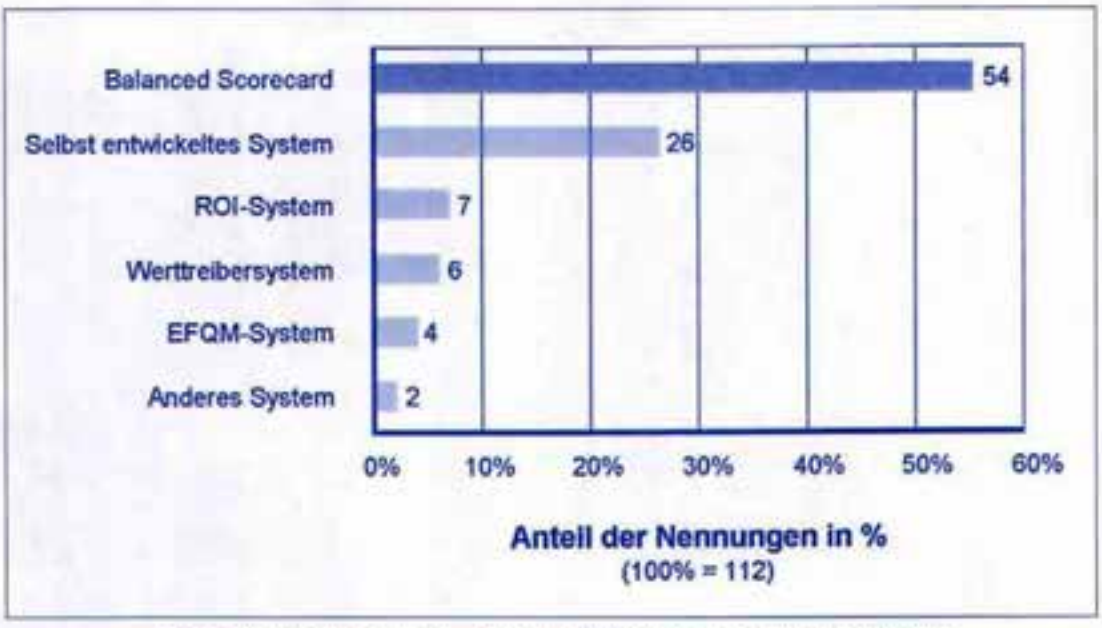


Abb. 1: Kennzahlensysteme – geplante Einführung oder Weiterentwicklung (Quelle: Weber/Sandt 2001, S. 22)

legungen und praktischer Implementierungserfahrungen aus Beratungsprojekten sollen Antworten auf diese Fragen herausgearbeitet werden. Zunächst werden nach einer Kurzdarstellung der Konzepte die **Unterschiede zwischen EFQM-System und BSC** herausgestellt. Anschließend werden **Probleme dargestellt, die in Unternehmen typischerweise auftreten**, in denen EFQM existiert und eine BSC eingeführt wird. Zuletzt werden Lösungsansätze aufgezeigt, diese Probleme zu vermeiden.

Kurzdarstellung von EFQM und BSC

Da sowohl das EFQM-System als auch die BSC Gegenstand vieler Publikationen sind (vgl. zum EFQM-System z. B. European Foundation for Quality Management EFQM 1999; zur BSC vgl. z. B. Kaplan/Norton 1997 und 2000, Weber/Schäffer 2000 und Weber/Radtke/Schäffer 2001) und bereits in vielen Unternehmen eingeführt wurden, sollen die beiden Methoden nur noch einmal kurz vorgestellt werden.

EFQM

Das EFQM-System ist **im Rahmen des TQM** entstanden. TQM versteht sich als „eine auf der Mitwirkung aller Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt." (DIN EN ISO 8402). Zur Umsetzung dieser Führungsmethode hat die EFQM das in Abbildung 2 gezeigte Managementmodell entwickelt.

Das EFQM-System ist im ursprünglichen Sinne ein **Unternehmensbewertungsmodell**, mit dessen Hilfe verschiedene für die Qualität relevante Aspekte beurteilt werden. Das System ist **branchen- und organisationsgrößenunabhängig**. Es besteht aus neun Kriterien, die unterschiedlich gewichtet und den Kategorien **Befähiger und Ergebnisse** zuordenbar sind. Die **fünf Befähigungskriterien** zeigen, was ein Unternehmen tun muss, um mit TQM erfolgreich zu sein. Die **vier Ergebniskriterien** zeigen, welche Leistungen das Unternehmen erzielt. **Der jeweilige Erfüllungsgrad und die Gesamtpunktzahl** werden durch Selbst- oder Fremdbewertung ermittelt. Auf der Grundlage des EFQM-Modells wird – in Nachahmung des US-amerikanischen Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) – seit 1992 **der European Quality Award (EQA)** an Unternehmen verliehen. Der Gewinner des MBNQA nimmt den Preis vom US-Präsidenten

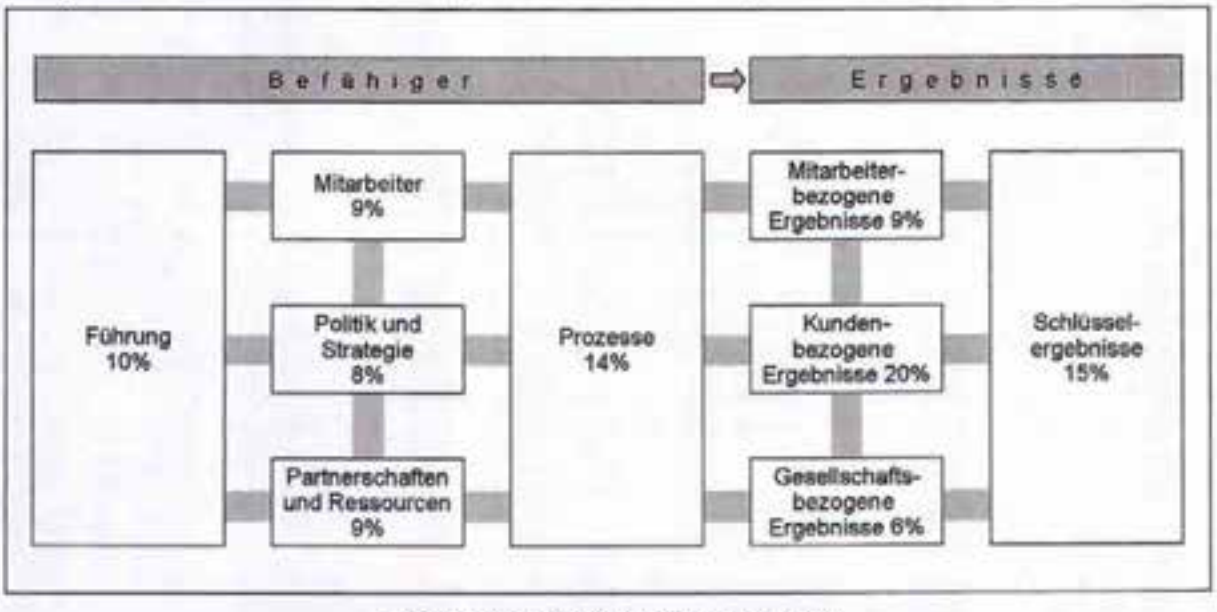


Abb. 2: EFQM-System (Quelle: EFQM 1999)

entgegen und ist sich ausführlicher Medienberichterstattung und entsprechender Reputation sicher. Im Zeitraum von 1992 bis 1998 erreichten 6% der Bewerber um den EQA 800 Punkte (kein Bewerber erreichte mehr). 62 % erreichten lediglich 500 oder weniger Punkte (vgl. EFQM 1999).

Das EFQM-System ist aber von der ursprünglichen Zielsetzung als Bewertungssystem ausgehend erweitert worden. Das EFQM-System unterstützt TQM und ist ein strukturierter Ansatz zur Führung eines Unternehmens, um Bestleistungen zu erzielen. „Dabei geht es um alle Managementziele." (Kamiske/Wolter 2000, S. 102). Das **EFQM-System wird als Managementsystem** angesehen.

Die Intensität, die Art und die Verankerung eines EFQM-Systems in der Unternehmenspraxis wird individuell und überaus unterschiedlich gelebt. Überwiegend ist das Thema **im Bereich der „Qualitätsverantwortlichen"** angesiedelt. Diese setzen es meist auch **zum externen Benchmarking** ein. Im Einsatz als Managementansatz wird es bis hin zur Strukturierung und Ausrichtung der (persönlichen) Zielvereinbarungs- und Zielmanagementprozesse verwendet. Die Teilnahme an nationalen oder internationalen Wettbewerben verbunden mit dem Einsatz externer Auditoren soll die gesamte Organisation zu außerordentlichem Einsatz in den EFQM-relevanten Prozessen motivieren. Wie im gesamten TQM-Umfeld sind nach unseren Erfahrungen auch beim EFQM-Konzept die Intensität des Einsatzes und die vermeldeten „Erfolgsstories" **stärker auf den Produktions- als auf den Dienstleistungsbereich** fokussiert.

BSC

Zehn Jahre nach ihrer offiziellen Entstehung ist die BSC weltweit sehr populär. Das in Abbildung 3 dargestellte Schema mit den vier Perspektiven fehlt in keiner – auch nicht in dieser – Veröffentlichung.

Das Konzept der BSC wurde 1990/1991 **in einem Industriearbeitskreis mit zwölf Unternehmen unter Leitung von Robert Kaplan, Professor an der Harvard Business School, und David P. Norton, damals Leiter des Forschungsinstituts Nolan Norton, entwickelt**. Ergebnis war die Balanced Scorecard als so genanntes **performance measurement-System**, das die Defizite traditioneller Systeme – Finanzlastigkeit und mangelnde Strategie- und Zielkonformität – behob. Vier Perspektiven wurden vorgeschlagen, sind aber laut Kaplan und Norton unternehmensspezifisch modifizierbar.

Entscheidend ist die **Umsetzung der Unternehmensstrategie** durch die Identifikation und Steuerung der dazu notwendigen Leistungstreiber. Bei unzureichend vorhandener Strategie hilft die BSC auch bei der Strategieklärung oder -erarbeitung.

Daher bezeichnen Kaplan und Norton die BSC auch **nicht bloß als Kennzahlensystem**, sondern vor allem als **Managementsystem**, das ein Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung sein soll. Die Betonung liegt damit auf der BSC als Managementprozess, der regelmäßig und – durch Lerneffekte – mit immer höherer Qualität zu durchlaufen ist.

Nachzuvollziehen ist dieser Schwerpunktwechsel im Zeitverlauf auch bei den Erfindern selbst. In den ersten Veröffentlichungen von Kaplan und Norton lag der Fokus auf dem **performance measurement-System** bzw. Kennzahlensystem. Es ging vornehmlich um Kennzahlen (**metrics und measures**, vgl. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance [1992], Putting the Balanced Scorecard to Work [1994]). Allmählich **verschob sich erst der Fokus hin zu der BSC als (strategisches) Management-System** (Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System [1996]). Die aktuelle Veröffentlichung von Kaplan und Norton trägt demgemäß auch einen reinen strategiebezogenen Titel: The Strategy-Focused Organization [2000].

Aufgrund des **umfassenden Integrationsanspruchs** berührt die BSC mit

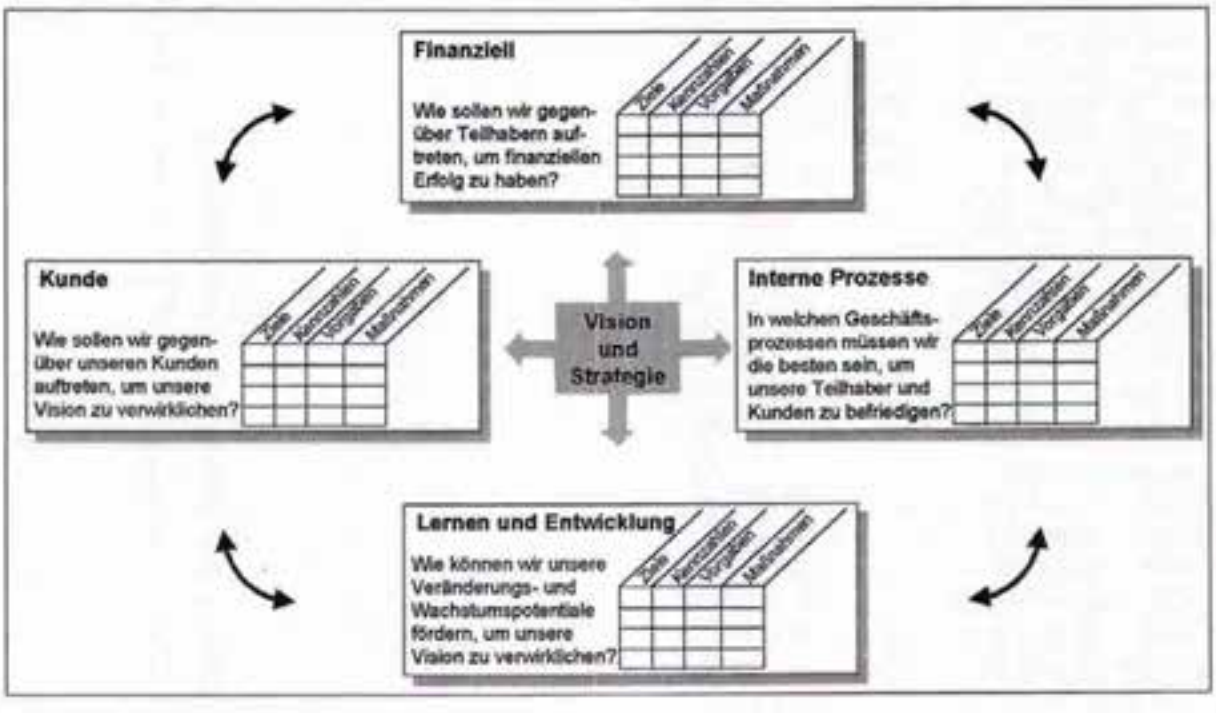


Abb. 3: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard (Quelle: Kaplan/Norton 1997, S. 9)

ihren Perspektiven praktisch alle Managementmoden der letzten Dekade. Viele Praktiker erklären uns gegenüber, dass gerade darin sowie in der Einfachheit und intuitiven Nachvollziehbarkeit der Methode ihr besonderer Charme und Erfolg begründet liege. Aktuell wird die BSC häufig in Verbindung mit Value Based Management-Konzepten zur Steuerung der Werttreiber insbesondere auf operativen Ebenen eingeführt.

Vergleich der beiden Systeme

Bevor konkrete Handlungsoptionen aufgezeigt werden, folgt ein Vergleich der beiden Systeme. Der **Vergleich** erfolgt dabei **zweistufig**. Zunächst werden das EFQM-System und die BSC **als Kennzahlensysteme** anhand eines Einordnungsschemas gegenüber gestellt. Dann werden die beiden Systeme anhand von relevanten Kriterien für ein **Managementsystem** verglichen. Ein gut funktionierendes Kennzahlensystem ist Voraussetzung für ein gutes (strukturelles) Managementsystem.

EFQM-System und BSC als Kennzahlensysteme

Gute Kennzahlensysteme bringen die Kennzahlen in einen **hohen Zusammenhang** zueinander (vgl. hierzu und zum Folgenden Weber/Sandt 2001, S. 20f.). Das kann zum einen durch mathematische Verknüpfungen geschehen, aber auch durch identifizierte Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Der Nutzer dieser Kennzahlensysteme hat durch den Zusammenhang eine Zusatzinformation über die Verknüpfung einzelner Kennzahlen. Mathematisch verknüpfte Kennzahlen sind per se durch einen hohen Zusammenhang gekennzeichnet. Der Zusammenhang kann aber auch über (sachlich-logische) Ursache-Wirkungs-Beziehungen hoch sein, wenn sie von Fach- und Führungskräften unternehmensspezifisch erarbeitet wurden. Andererseits werden aber oftmals allgemeingültige Beziehungen einfach postuliert.

Ein anderes wichtiges Charakteristikum eines guten Kennzahlensystems ist ein **hohes Maß an Ausgewogenheit der Kennzahlen**. D. h. die Kennzahlen decken alle wesentlichen Aspekte ab. Ein ausgewogenes Kennzahlensystem bezieht sich nicht nur auf selektive Aspekte des Geschäfts wie z. B. bei einer rein finanziellen Betrachtung.

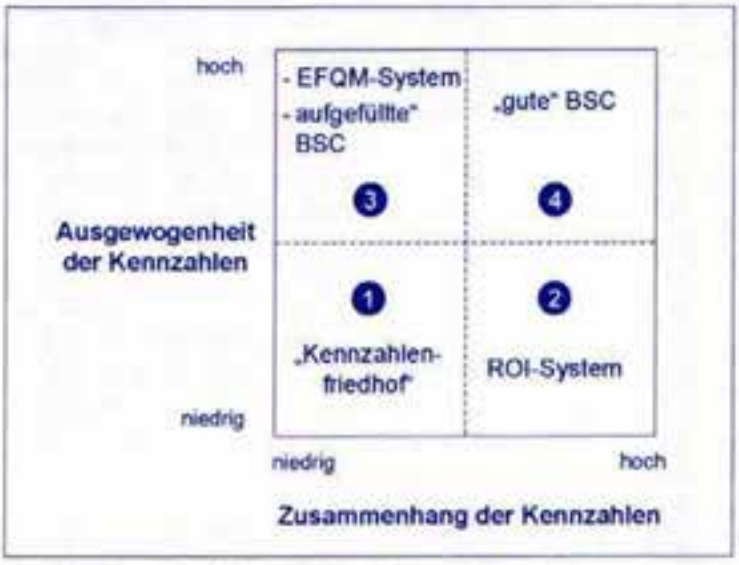


Abb. 4: EFQM-System und BSC im Einordnungsschema für Kennzahlensysteme (Quelle: in Anlehnung an Weber/Sandt 2001, S. 21)

Eine auf diesen beiden Faktoren aufbauende Matrix **ergibt ein Einordnungsschema für Kennzahlensysteme** im Allgemeinen und das EFQM-System sowie die BSC im Besonderen (siehe Abb. 4).

Viele Kennzahlen(-systeme) deutscher Unternehmen sind gekennzeichnet durch eine fehlende Verknüpfung und ein geringes Maß an Ausgewogenheit (Feld 1, sogenannte „Kennzahlenfriedhöfe"). Das ROI-System als weit verbreitetes Kennzahlensystem ist zwar durch die mathematische Verknüpfung im hohen Maße zusammenhängend, aber nicht ausgewogen. Es ist ein rein finanzielles Kennzahlensystem und vernachlässigt wesentliche Aspekte des Unternehmensumfeldes (z. B. Qualität, Kundenzufriedenheit, Feld 2).

Das **EFQM-System** erhebt den Anspruch, ein **ganzheitliches Führungsmodell** zu sein. Mit den neun Kriterien deckt es auch wesentliche Aspekte eines Unternehmens ab und ist damit als **ausgewogen** zu betrachten. Die Beziehungen zwischen den Kriterien werden zwar postuliert, sie sind aber branchen- und organisationsgrößenunabhängig und damit allgemeingültig. Ein **unternehmensspezifischer Zusammenhang** wird gemäß des Modells **nicht erarbeitet**. Daher ist es in dem Einordnungsschema Feld 3 zuzuordnen.

Wird eine **BSC** unternehmensspezifisch von Fach- und Führungskräften erarbeitet, sind die identifizierten Leistungstreiber bzw. Kennzahlen **nicht nur ausgewogen** – unterstützt durch die sich an der Wertschöpfungskette orientierenden vier originären Perspektiven –, **sondern auch** durch herausgearbeitete Ursache-Wirkungs-Beziehungen **in hohem Maße zusammenhängend** (Feld 4). Allerdings ist zu erwähnen, dass die BSC-Perspektiven in praxi oftmals lediglich gefüllt werden. Ähnlich wie beim EFQM-System übernimmt man 1:1 die vier Perspektiven des Grundmodells und verweist auf die postulierten Zusammenhänge. Damit hat man allerdings lediglich evtl. bisher vernachlässigte Aspekte mit Kennzahlen aufgefüllt, einen Zusammenhang zwischen den Kennzahlen hat man nicht geschaffen (Feld 3). Zu beobachten sind in der Unternehmenspraxis auch viele Ansätze, die sich auf die Aufnahme sogenannter „Branchen-Best-Practice"-Kennzahlen beschränken. Die unternehmensspezifische Relevanz der Kennzahlen ist damit nicht gewährleistet.

Insgesamt betrachtet hat die **BSC als Kennzahlensystem** ein **höheres Potential** zur gesamtunternehmerischen Steuerung **als das EFQM-System**.

EFQM-System und BSC als Managementsysteme

Gut funktionierende Kennzahlensysteme sind Voraussetzung für deren Verwendung als Managementsysteme. Im Gegensatz zu Kennzahlensystemen adressieren Managementsysteme zusätzliche Aspekte. Zu nennen sind:

- Unterstützung der Strategieentwicklung,
- Unterstützung der Strategieumsetzung und Kommunikation,

- Integration anderer Managementprozesse (Planung, Ressourcenallokation/Budgetierung sowie das Monitoring)
- Fokussierung aller Einzelaktivitäten auf die wichtigsten Leistungstreiber.

Das **EFQM-System** als ganzheitliches Führungssystem im Rahmen der TQM-Bewegung adressiert in einem der neun Kriterien auch Politik und Strategie (mit einer Gewichtung von 8 %). Da es aber ein (Selbst-)Bewertungssystem ist, überprüft es lediglich, ob eine Strategie vorliegt, überprüft und aktualisiert wird. Das EFQM-System **hilft nicht bzw. nur wenig, eine Strategie zu entwickeln.**

Auch die BSC setzt – folgt man der Literatur – auf einer vorhandenen Strategie auf und soll, wenn eine solche nicht vorliegt, deren Entwicklung einfordern. In der Praxis – zumindest im deutschsprachigen Raum – deckt die BSC nach unseren Erfahrungen immer wieder fehlende Strategien auf. Konsequenz dieser Erkenntnis ist aber nicht, mit der BSC zu warten, bis die Strategie entwickelt ist, sondern die Strategieentwicklung bzw. -überprüfung wird schnell zum Kernstück einer (systematisch und gut gemanagten) **BSC-Einführung**. Im Rahmen der Erstellung von Hypothesen und über Ursache-Wirkungs-Beziehungen legen Führungskräfte ihr **Geschäftsmodell (theory of business)** offen, gleichen es im Team ab (was in Workshops oft unerwartete Diskrepanzen zu Tage fördert, aber – bei genügend Zeit – eine sehr fruchtbare Auseinandersetzung darstellt) und hinterfragen es kritisch. Ziel ist ein **gemeinsames Verständnis der Führungskräfte** über ihr Geschäftssystem, ihre Ziele und ihren spezifischen Ansatz, diese Ziele zu erreichen: kurzum, eine Strategie.

Diese Ausführungen gelten natürlich lediglich für BSC, deren Einführung systematisch und mit ausreichenden Ressourcen (Zeit der Führungskräfte für Abstimmung ihrer Geschäftsmodelle) durchgeführt wurden. Werden die originären BSC-Perspektiven lediglich aufgefüllt, wird in der Regel kein Beitrag zur Strategieentwicklung geleistet. In einer „guten" BSC wird die Strategie eines Unternehmens sichtbar, was beim EFQM-System nicht gewährleistet werden kann, da dort die Erfüllungsgrade von regelmäßig nicht unternehmensspezifischen Kriterien betrachtet werden.

Die Umsetzung der Strategie und deren Kommunikation, ein wesentliches Kernelement des BSC-Prozesses, erfolgt aufbauend auf der Strategieentwicklung. Die Defizite des **EFQM-Systems** in puncto Strategieentwicklung setzen sich hier fort. Es untersucht **das Ausmaß der Strategieumsetzung** und der Kommunikation. Ein eventuelles Defizit wird konstatiert. Das ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Auch hier bleibt das Problem der geringen strategiebezogenen Relevanz für das EFQM anwendende Unternehmen.

Die **BSC expliziert die Strategie**, „zwingt" über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zur gemeinsamen Erarbeitung der zentralen Leistungstreiber und schafft damit die Voraussetzungen, **die zentralen, unternehmensspezifischen Stellhebel der Strategieumsetzung aktiv zu steuern**. Über die Kommunikationsfunktion wird mit der BSC Führungskräften und Mitarbeitern vermittelt, an welchen Stellen sie wie zur Umsetzung der Strategie beitragen können.

Ein Managementkonzept mit ganzheitlichem Führungsanspruch sollte **zentrale Managementprozesse integrieren**. Dabei sind insbesondere die Verknüpfung mit der Planung, die Ressourcenallokation und das Monitoring hervorzuheben (letzteres ist eng verbunden mit der Qualität des Konzepts als Kennzahlen- oder Berichtssystem, vgl. dazu den vorhergehenden Abschnitt).

Grundsätzlich ist die Verzahnung dieser Managementprozesse mit dem EFQM-System möglich. Ohne eine unternehmens- und strategiespezifische Priorisierung der Beurteilungskriterien bleibt EFQM allerdings vergleichsweise unverbindlich.

Das **EFQM-System** existiert in der Regel **parallel zu einer Budgetierung und Mittelfristplanung**. Es fokussiert eher auf Prozesse, die im Rahmen der Planung weniger (Top-)Managementaufmerksamkeit erhalten. In einigen Unternehmen werden zwar auf Basis des EFQM-Systems Qualitätsziele abgeleitet. Die Budgets werden aber unabhängig davon erstellt. Das EFQM-System stellt in der Praxis in der Regel ein **zusätzliches System** dar.

Die **BSC**, unternehmensspezifisch und systematisch erarbeitet, bietet die Möglichkeit, die **zentralen**, oben angeführten **Managementprozesse zu integrieren**. Mittelfristplanung, Budgetierung und Zielvereinbarungen werden auf Basis der BSC durchgeführt und mit ihr strukturiert. Die zentralen Leistungstreiber sind in der BSC identifiziert und mit einem (finanziellen Ober-)Ziel verknüpft. Im Gegensatz zum EFQM-System sind nicht allgemeingültige Bereiche angesprochen, sondern die unternehmensspezifischen Treiber.

Der bekannte Strategieexperte Michael Porter sagte einmal: „The essence of strategy is choosing what not to do." Dieser Aussage liegt die Prämisse zugrunde, dass bei unbegrenzten Ressourcen alle notwendigen Maßnahmen parallel verfolgt werden können. Das allerdings ist wirklichkeitsfremd. Ressourcen, vor allem Managementkapazitäten, sind knapp. Daher muss man fokussieren. In welchem Maße unterstützen das EFQM-System und die BSC diese Fokussierung?

Das **EFQM-System identifiziert ganzheitlich Defizite** entlang der neun Kriterien. Treten in mehreren Kriterien bedeutende Defizite auf (62 % der Bewerber im Zeitraum 1992-1998 um den EQA erreichten von 1.000 möglichen Punkten maximal 500, EFQM 1999), stellt sich die Frage, wie man die Defizite priorisiert und seine Ressourcen entsprechend fokussiert. Das EFQM-System gibt allenfalls über die Gewichtungen entsprechende Hinweise. Die Gewichtung ist aber normativ, branchenübergreifend und größenunabhängig festgelegt und im Zeitablauf unverändert. (Sich ändernde) **Besonderheiten** des jeweiligen Unternehmenskontextes bleiben **unberücksichtigt**.

Die **BSC** hat ausgehend von der Strategie die zu deren Umsetzung zentralen Leistungstreiber identifiziert. Sie stellen die Stellhebel dar und sind unternehmensspezifisch. Die BSC setzt **Schwerpunkte**. Darüber hinaus ist die BSC im Gegensatz zum EFQM-System ein dynamisches System. Das bedeutet, dass es im Zeitablauf überprüft und bei Bedarf angepasst wird. Strategien und Leistungstreiber können sich ändern (und tun das in der Regel auch). Die BSC als lebendes System berücksichtigt dies.

Das **EFQM-System** kann als **Audit-System** ein ausgewogenes Bild des Unternehmens geben und Defizite aufzeigen.

	EFQM-System	BSC*
Unterstützung der Strategieentwicklung	- deckt Strategiedefizite auf - ansonsten keine Unterstützung	- expliziert Geschäftsverständnis der Führungskräfte - Abgleich und damit einheitliches (Strategie-)Verständnis
Unterstützung der Strategieumsetzung und Kommunikation	- Strategie nicht ablesbar - deckt Defizite der Umsetzung und Kommunikation auf	- Strategie ablesbar - zentrale Leistungstreiber zeigen Stellhebel zur Umsetzung der Strategie - fördert (Bottom-up-)Diskussion über Strategie und Leistungstreiber
Integration anderer Managementprozesse	- in der Praxis eher parallel laufendes System - keine enge Verzahnung mit Mittelfristplanung oder Budgetierung	- kann andere Managementprozesse integrieren - durch Integration Vermeidung von Doppelarbeiten
Fokussierung	- Gewichtung und Ausmaß der Defizite ergeben Unterschiede - neun Kriterien konstant im Zeitablauf	- identifiziert zentrale Leistungstreiber und zeigen Prioritäten - Ursache-Wirkungsbeziehungen im Zeitablauf veränderbar

* gültig ausschließlich für systematisch eingeführte BSC

Abb. 5: Vergleich von EFQM-System und BSC als Managementsysteme

Unternehmen werden damit vergleichbar (was die Verleihung des EQA an das Unternehmen mit der besten Bewertung verdeutlicht). Das EFQM-System ist aber nicht unternehmensspezifisch ausgelegt. Strategie ist allerdings immer unternehmensspezifisch. Das EFQM-System kann die Strategie nicht (ausreichend) spezifizieren und damit unterstützen.

Die **BSC** – systematisch und gut eingeführt (dieser Punkt kann nicht oft genug genannt werden) – leistet einen **wesentlichen Beitrag zur Strategieentwicklung, -umsetzung** und der **Fokussierung** von Ressourcen. Manager, die die BSC eingeführt haben und auch über Erfahrungen mit dem EFQM-System verfügen, teilten uns mit, die BSC erzeuge eine „wohltuende Priorisierung, die dem intuitiven Steuerungsgefühl nahe kommt." Darüber hinaus kann sie andere Managementprozesse integrieren und hat damit das Potential, das zentrale Managementsystem zu werden.

BSC trifft auf EFQM – Welche Probleme tauchen auf?

Ein sehr häufig anzutreffender Fall ist der folgende: Ein Unternehmen bzw. ein Geschäftsbereich hat ein EFQM-System und steht vor der Frage: Sollen wir (zusätzlich) eine BSC einführen? Das EFQM-System funktioniert doch.

Hier liegt der Engpass oft schon in dem **inhaltlichen Verständnis**: Wo gibt es Synergien der beiden Systeme? Wo Redundanzen? Diese Fragen werden häufig nicht eindeutig beantwortet, zumal beide Systeme ähnliche Sachverhalte – Ziele, Kennzahlen, Berichtswesen, Kommunikation – mit teilweise unterschiedlicher Terminologie ansprechen. Ein **nicht abgestimmtes Nebeneinander schadet beiden Systemen**, erweckt den Eindruck von Doppelarbeit und verringert die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitern und Führungskräften (beide Methoden haben versprochen, Steuerung einfacher und transparenter zu machen). Anschließend wird **ein System zur Disposition** gestellt: man will sich nicht zwei scheinbar ähnliche Systeme leisten.

Die in der Regel größten Probleme liegen aber eher in **persönlichen und Ressortinteressen**. In vielen Fällen ist organisatorisch der Produktions- oder ein eigens geschaffener Qualitätsbereich für das EFQM-System verantwortlich. Die BSC wird oft von Controllern eingeführt und betreut. **Die Verantwortlichen** des jeweils eingeführten Systems fühlen sich **von dem anderen System „bedroht"**. Sie versuchen ihr System als das überlegene zu positionieren. Gerade die BSC-Verantwortlichen verkaufen ihr Konzept als zentrales Managementkonzept, das andere Systeme integriert und ganzheitlich ordnet. Das bedeutet, dass die EFQM-Verantwortlichen zum Kennzahlen- und Informationslieferanten der BSC-Verantwortlichen, oftmals Controller, werden. Um Begriffe aus der Automobilwirtschaft zu verwenden: sie steigen ab vom first-tier-supplier zum Sublieferanten, die BSC-Betreuer avancieren zum Systemlieferanten. Wer möchte bei dem Kampf um knappe (Top-)Managementressourcen in die zweite Reihe geraten?

Was ist zu tun?

Grundsätzlich gilt bei der Frage nach dem Einsatz von BSC und/oder dem EFQM-System zu bestimmen:

- Was sind die Defizite, welche die BSC oder das EFQM-System adressieren sollen?
- Was soll die BSC oder das EFQM-System erreichen?
- Wieviele Ressourcen für die Entwicklung und die Implementierung stehen zur Verfügung?

Das bezieht sich sowohl auf den BSC- und EFQM-Prozess im einzelnen als auch auf die Entscheidung zwischen den beiden Systemen. Trotz der Einfachheit dieser Fragen mangelt es nach unserer Einschätzung in der Praxis an deren konsequenter Betrachtung. Wir haben auch einige BSC-Prozesse erlebt, bei denen viel zu lange die allgemeinen Vorteile (im Sinne von Potentialen) kommuniziert wurden,

ohne diese auf die konkrete Unternehmenssituation (und die verspürten Engpässe in der Steuerung) zu konzentrieren. Das führt lediglich zu Frustrationen. Das Potential des Instruments wird nicht ausgeschöpft. Beide Systeme können nur funktionieren, wenn sie zur gelebten oder beabsichtigten Führung passen.

Klärung der bestehenden Defizite und Ziele des Systems

Ausgangspunkt sollte daher die Frage sein, wo **Defizite** bestehen und was **Ziel der Einführung** eines Systems sein soll:

- Will das Management sich einen umfassenden Überblick über den Leistungsstand des Unternehmens oder einer Geschäftseinheit verschaffen?
- Sollen Prozesse in einem Benchmarking kontinuierlich verbessert werden?
- Oder sollen strategische Schwerpunkte gesetzt werden, die fokussiert angegangen werden?
- Sollen Fach- und Führungskräfte ein vertieftes Verständnis über Ursache-Wirkungs-Beziehungen des Geschäftes erhalten, um adäquate Entscheidungen und Maßnahmen zu wählen?

Das **EFQM-System** ist hervorragend geeignet, eine Organisation(seinheit) einem erprobten, standardisierten **„Gesundheits-Check"** zu unterziehen. In kurzer Zeit werden Stärken und Schwächen aufgezeigt. Durch die Standardisierung des EFQM-Systems sind zudem Ergebnisse mit anderen (internen oder externen) Organisationen vergleichbar, ein **Benchmarking** ist sehr schnell durchführbar. Zusätzlich fördert die (Selbst- und/oder Fremd-)Bewertung auf Basis des EFQM-Systems einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**: in allen Kriterien wird ein hoher Erfüllungsgrad angestrebt. Schwache Ausprägungen zeigen Handlungsbedarf für Verbesserungen auf.

Die systematische Einführung der **BSC** führt dazu, dass die Fach- und Führungskräfte auf Basis einer Strategie ein **vertieftes, gemeinsames Verständnis des Geschäfts** und der zentralen Treiber haben. Die Strategie kann greifbarer kommuniziert werden. Den Mitarbeitern wird gezeigt, wo sie persönlich an der Umsetzung der Strategie mitarbeiten können. **Schwerpunkte** sind **erkennbar**.

Wie viele Ressourcen stehen für die Einführung zur Verfügung?

Neben der Frage, was das System leisten soll, ist auch entscheidend, wie viele Ressourcen zur Einführung zur Verfügung stehen. Durch die Standardisierung ist das **EFQM-System** als **Check-Liste schnell und mit überschaubarem Aufwand** einsetzbar. Die Kriterien sind definiert und spezifiziert. Es gilt, die jeweilige Ausprägung in dem entsprechenden Unternehmen(sbereich) zu erheben. Für kontinuierliche Verbesserungen können die Audits in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um die Wirkung von eingeleiteten Maßnahmen zu überprüfen. Eine Bewertung auf Basis des EFQM-Systems kann – bei entsprechendem Know-how – in wenigen Wochen durchgeführt werden.

Die Einführung der **BSC** erfordert zunächst einmal – im Gegensatz zum EFQM-System – **umfassend Managementkapazität**. Der Führungskreis muss sich abstimmen über die Strategie und die wesentlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Das ist zentral für die erfolgreiche Einführung der BSC (vgl. Weber/Schäffer/Radtke 2001, S. 11ff.). Ein Manager sagte uns: „Wenn nicht alle Mitglieder der Geschäftsführung an den Workshops zur Erarbeitung der BSC beteiligt sind, vergessen Sie es!" Und nach den Führungskreis-Workshops geht die Implementierung mit Maßnahmenplanung, Verzahnung mit den Regelprozessen sowie Feedback- und Lernprozessen erst richtig los. Die Einführung und Implementierung einer BSC – wenn nicht nur ein Kennzahlensystem aufgefüllt werden soll (vgl. Abb. 4) – erfordert mindestens mehrere Monate, einige Manager veranschlagen sogar mindestens ein Jahr. Stehen nur wenig Ressourcen zur Verfügung und/oder ist das Managementteam nicht bereit, sich aktiv und intensiv an der Erarbeitung der BSC zu beteiligen, sollte man das Projekt nicht starten.

Situation 1: Ein EFQM-System besteht – zusätzlich eine BSC?

Existiert ein EFQM-System bereits im Unternehmen, bringt die zusätzliche systematische Einführung einer BSC unseres Erachtens dennoch einen Mehrwert. Das EFQM-System hat mit einer stärkeren Fokussierung auf Prozesse die Auseinandersetzung mit den Prozessen deutlich befördert, ein Gefühl für den Umgang damit identifiziert und die Prozessgüte mit Kennzahlen erhoben. Allerdings haben Führungskräfte und Mitarbeiter nach unseren Erfahrungen schnell ein Gespür dafür, an welchen Stellen im EFQM-System wichtige und (jeweils unternehmensspezifisch) kritische Prozesse gemessen werden. Müssen sie auch die aus ihrer Sicht unwichtigen weitermessen, verliert sich schnell die Begeisterung. An dieser Stelle kommt die BSC mit dem Anspruch ins Spiel, nur die erfolgskritischen Prozesse überblicksartig abbildbar zu machen und regelmäßig zu monitoren. Eine umfassende Grundhaltung zur Qualitätsorientierung in allen Prozessen wird mit der BSC entsprechend nicht unbedingt gefördert.

Die BSC kann aber auf der mit einem EFQM-System geschaffenen Auseinandersetzung mit der Bewertung des eigenen Unternehmens aufbauen. Vielfach können auch bewährte Ziele und Kennzahlen aus dem EFQM-System direkt in die BSC überführt werden. Nicht umsonst haben wir mit BSC-Pilotbereichen, die sich intensiv mit einem Qualitätsmanagementsystem oder auch EFQM beschäftigt haben, die besten Erfahrungen gemacht. Auf diesen Vorarbeiten hilft die BSC, auch andere Managementkonzepte zu integrieren, ein einheitliches Berichtssystem aufzubauen und vor allem als Instrument der Strategieklärung und -implementierung das **EFQM-System** um eine **strategische** (und unternehmensspezifische) **Dimension** zu **ergänzen**.

Situation 2: Weder EFQM-System noch BSC existieren – welches System einführen?

Wurde bisher das EFQM-System nicht eingeführt, sollte man – bei entsprechender Zielsetzung und zur Verfügung stehenden Ressourcen – **zunächst eine BSC** einführen. Im ersten Schritt sollte in einer systematischen, alle Führungskräfte umfassenden Einführung eine BSC entwickelt werden. Die für die Erreichung der strategischen Ziele erforderlichen Maßnahmen werden festgelegt. Sind interne Prozesse und Qualitätsaspekte von übergeordneter Wichtigkeit, kann man Ressourcen verstärkt einem Qualitätsmanagementprogramm zuteilen. Das **EFQM-System** kann die **Steuerung ergänzen**, indem es die Prozessoptimierung unterstützt. Auch wenn die BSC den externen Vergleich als wichtigen Stellhebel zeigt, kann EFQM der nächste Schritt sein.

Zu bedenken ist allerdings, ob das Neun-Felder-Bewertungsschema des EFQM einem im Führungs- und Fachkreis erarbeiteten Leistungstreibermodell vorzuziehen ist. Das EFQM kann mit seiner hohen Ausgewogenheit unterstützen, alle wesentlichen Aspekte zu beachten. Der Zusammenhang über Ursache-Wirkungs-Beziehungen – im EFQM-System nur allgemeingültig postuliert – muss in jedem Unternehmen bzw. in jeder Geschäftseinheit individuell erarbeitet werden. Bei der Auswahl sind die (Top-)Managementunterstützung und die zur Verfügung stehenden Ressourcen ausschlaggebend.

Umgang mit (politischen) Ressortinteressen

Das oben beschriebene politische Problem, dass kein Verantwortlicher freiwillig sein System – BSC oder EFQM – aufgibt, muss proaktiv angegangen werden. Eine Studie zur Steuerung mit Kennzahlen zeigt, dass **Manager** wesentlich **zufriedener** mit den ihnen zur Verfügung gestellten **Kennzahlen** sind, wenn diese **in einem Bericht** und **von einer Person bzw. Organisationseinheit berichtet werden** (vgl. Weber/Sandt 2001, S. 26). Das ist bei den 254 befragten Unternehmen nur in 7 % der Fälle anzutreffen. Dementsprechend sollte ein Berichtswesen geschaffen werden, das alle Bereiche und Systeme integriert. Die BSC eignet sich hervorragend dazu. Dies sollte sich allerdings auf die schriftliche bzw. DV-Form des Berichts beschränken und lediglich als **strukturelle Plattform** angesehen werden. Um die Interessen der Einheiten, welche die Informationen für das Berichtswesen beisteuern, und deren Einwirkungsmöglichkeiten zu wahren, sollten **zusätzlich (interaktive) Management-Workshops** mit den Vertretern der entsprechenden Einheiten durchgeführt werden. Unserer Erfahrung nach kann dies auch mit wenig Aufwand realisiert werden. Der Austausch zwischen Management und den Einheiten wird intensiviert. Vor allem zwischen den Einheiten werden ggf. unterschiedliche Geschäftsmodelle abgeglichen, ähnlich wie bei den Workshops zur Erarbeitung der BSC. Im Gegensatz dazu läuft dieses nicht konzentriert in einigen Wochen/Monaten ab, sondern als permanente Führungsaufgabe.

Fazit

Sowohl EFQM-System als auch BSC erheben den Anspruch, ganzheitliche Managementsysteme zu sein. Wie immer kommt es darauf an, wie systematisch ein Unternehmen ein System einführt, wie stark das Management dies unterstützt, wie es gelebt wird und vor allem wozu es im Unternehmen verwendet werden soll.

Das EFQM-System eignet sich eher zur umfassenden Bestandsaufnahme des Istzustandes eines Unternehmens (-bereichs). Es kann relativ zügig und mit überschaubarem Aufwand durchgeführt werden. Ein Defizit besteht in dem mangelnden Strategiebezug. Hier kann die BSC mehr leisten. Sie integriert verschiedene Managementkonzepte der letzten Jahre, so auch TQM mit dem EFQM-System. Wird die BSC systematisch eingeführt, hat sie die Chance, sich mittelfristig als ein zentrales Standard-Kennzahlen- und Managementsystem zu etablieren.

Wichtig ist es, die Ziele, die mit dem jeweiligen System verfolgt werden, zu klären, sich ein klares Verständnis über die Vor- und Nachteile der Systeme zu verschaffen und diese zu kommunizieren. Existiert ein EFQM-System, ist dies eine gute Ausgangsbasis für die Einführung einer BSC, vorausgesetzt, es stehen ausreichende Ressourcen zur Verfügung. Auch die EFQM-Verantwortlichen sehen den Nutzen und die Aufwertung ihres Instruments.

Literatur

Deutsches Institut für Normung (1999): DIN EN ISO 8402: Qualitätsmanagement – Begriffe, Berlin.

European Foundation for Quality Management EFQM (1999): Das EFQM Modell für Excellence 1999, Brüssel.

Kamiske, G.F./Wolter, O. (2000): Return on Quality, in krp-Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/2000, S. 101-105.

Kaplan, R./Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, Januar/Februar 1992, S. 71-79.

Kaplan, R./Norton, D.P. (1994): Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, September/Oktober 1994, S. 134-147.

Kaplan, R./Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Januar/Februar 1996, S. 75-85.

Kaplan, R./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Kaplan, R./Norton, D.P. (2000): The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard-Companies Thrive in the New Business Environment, Boston.

Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens, in: DBW – Die Betriebswirtschaft, 56. Jahrgang, S. 21-39.

Weber, J./Radtke, B./Schäffer, U. (2001): Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, Band 19 der Reihe Advanced Controlling, Vallendar.

Weber, J./Sandt, J. (2001): Erfolg durch Kennzahlen. Neue empirische Erkenntnisse, Band 21 der Reihe Advanced Controlling, Vallendar.

Weber, J./Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen; 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden. ■

Zitate im Literaturforum CM 1/2002, von Alfred Biel für Sie gefunden

➔ Von der Zielorientierung zur Wirkungsorientierung

„Die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft werden sich nicht mehr ausschließlich an ihren Zielen orientieren. Sie werden sich Gedanken über die Wirkungen ihres Handelns machen, die nach der Zielerreichung eintreten."
Entnommen aus: Harry Wessling, Aktive Kundenbeziehungen mit CRM

➔ Time for a Change im Tätigkeitsbild des Managements

„Statt struktureller, organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Umgestaltung rückt nun die individuelle Entwicklung und Förderung des Einzelnen im Betrieb in den Vordergrund. Die Potentiale von Mitarbeitern garantieren die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit."
Entnommen: Decker / Decker: Gesundheit im Betrieb

➔ Kultur als Begrenzung oder Schubkraft

„Es ist nur soviel Projekterfolg möglich, wie die Kultur zulässt. Stimmt dagegen die Unternehmenskultur, läuft Projektmanagement quasi von alleine".
Entnommen: Turnuscheit: Immer Ärger im Projekt

➔ Gefahr der Technologiedominanz im Controllerservice

„Über eine längere Zeit war der Prozess der Entwicklung und Einführung informationstechnologischer Systeme immer wieder durch eine Technologiedominanz geprägt. Sowohl durch die objektiven Unvollkommenheiten und Anlaufschwierigkeiten neuer Technologien als auch die subjektiven Inkompetenz- und Ohnmachtempfindungen der Nutzer traten Tendenzen zu einer gewissen Verselbständigung der Technologien zu Tage."
Entnommen: Link: Customer Relationship Management

Prof. Dr. Joachim Paul
Controsult@t-online.de

10 JAHRE BALANCED SCORECARD:

Was haben wir gelernt?

Die Fallen bei der Implementierung der Scorecard – und wie sie zu umgehen sind

von Joachim **Paul**, Stuttgart

Rund zehn Jahre ist es her, seit Robert Kaplan und David Norton zum ersten Mal mit dem Begriff „Balanced Scorecard" (BSC) an die interessierte Öffentlichkeit traten[1]. Und seit etwa fünf Jahren – die Ergebnisse der Studie erschienen damals in Buchform[2] – befassen sich Unternehmen und Wissenschaftler auch in Deutschland intensiv mit dem Thema. Mittlerweile haben viele Unternehmen die Balanced Scorecard eingeführt, viele Autoren das Thema von allen Seiten beleuchtet. Es bietet sich an, ein Resümee zu ziehen: Was hat die Balanced Scorecard gebracht, was kann sie leisten? Vor allem aber auch: Wo wurden Erwartungen geweckt, die nicht erfüllt wurden? Ein Erfahrungsbericht ergibt ein differenziertes Bild. Es zeigt sich: Ob die BSC ankommt oder nicht, hängt in großem Umfang von einem professionellen Vorgehen bei der Einführung ab. Nachfolgend sind einige wesentliche Faktoren aufgeführt, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

1. DIE BALANCED SCORECARD ALS PROJEKT

Eine Balanced Scorecard ist zunächst etwas Neues im Unternehmen. Sie ist bedeutsam und führt zu grundlegenden Veränderungen im Unternehmen – nur dann macht ihre Einführung überhaupt Sinn. Und wie bei allen Projekten, die wichtige Neuerungen versprechen, entstehen auch hier oft Ängste, Unsicherheiten, bewusste und unbewusste Widerstände.

Aufgrund dieser Unsicherheiten und daraus resultierenden Widerstände kann das Projekt „BSC" ein ähnliches Schicksal erleiden wie viele andere gewichtige und mit großen Hoffnungen gestartete Projekte, und irgendwann scheitern.

Die Einführung einer Balanced Scorecard weist Parallelen auf mit großen EDV-Projekten, etwa der Einführung von Management Information Systems (MIS). Auch hier endet ein relativ hoher Prozentsatz – manche Quellen sprechen von bis zu 80 % – mit Enttäuschungen, weil die Ergebnisse weit hinter den Erwartungen zurück blieben.

Und die Gründe hierfür sind sehr ähnlich. Sie liegen nämlich nicht in mangelnder Kompetenz der mit der Aufgabe betrauten Fachabteilungen oder in technischen Problemen. **Die wahren Widerstände sind viel eher psychologischer und „politischer" Natur.**

Eine BSC kann viel Transparenz in das Unternehmen bringen. Eine BSC führt dazu, Prozesse und Abläufe zu hinterfragen. Eine BSC hat Einfluss auf die Mitarbeiterführung. Wer sich dies vor Augen hält, dem wird schnell klar, warum die Einführung einer Balanced Scorecard zu den oben genannten Ängsten und Widerständen führen kann. Der erste Hinweis bei der Einführung lautet daher ganz allgemein, Erkenntnisse aus dem Projektmanagement zu beachten und anzuwenden.

Tipp
Die Einführung einer Balanced Scorecard bedarf eines professionellen Projektmanagements

Ohne allzu ausführlich auf Fragen des Projektmanagements einzugehen, hier einige Punkte, die unbedingt zu beachten sind:

- **Hundertprozentiges Commitment der Unternehmensleitung.** Die Initiative zur Einführung einer BSC muss, soll sie erfolgreich sein, von „oben" ausgehen. Mittleres und unteres Management und Mitarbeiter werden nur dann entsprechend mitarbeiten. Eine von irgendeiner Abteilung initiierte Scorecard stößt auf zuviel Widerstand.
- Arbeiten Sie **schnell**! Dauert das Projekt zu lange ohne nach außen sichtbare Ergebnisse, bekommen die Kritiker leicht Oberwasser. Die Scorecard könnte im Sande verlaufen, wie das mit so vielen Vorhaben geschieht. Bei einer Balanced Scorecard sollten der strategische Teil und die daraus abgeleitete Definition der Kennzahlen innerhalb weniger Monate, vielleicht innerhalb eines halben Jahres, abgeschlossen sein. Etwa innerhalb eines weiteren halben Jahres sollte die BSC operativ und IT-mäßig implementiert werden.

Das bedeutet freilich nicht, dass das Projekt in einem Jahr beendet ist. Bis das Management-System „Balanced Scorecard" überall gelebt wird, bis daraus konkrete Mitarbeiterziele – mit variabler Gehaltskomponente – abgeleitet sind, bis alle Anpassungen aufgrund erster Erfahrungen gemacht wurden, wird noch einige Zeit vergehen. Dagegen ist auch nichts einzuwenden. Im Gegenteil, eine Balanced Scorecard sollte durchaus nicht statisch sein. Eine gelebte Scorecard führt naturgemäß immer wieder zu Veränderungen. Aber die erste Version sollte unbedingt ohne Zeitverzögerung eingeführt werden.

> Wer schnell arbeiten will, braucht dazu die entsprechenden **Ressourcen**. Stellen Sie diese bereit, **bevor** mit dem Projekt begonnen wird! Ressourcen, das bedeutet natürlich Geld. Vor allem bedeutet es aber auch Zeit. Es muss die entsprechende Management-Kapazität vorhanden sein. Ob hierzu externe Hilfe in Anspruch genommen wird, sei dahingestellt. Externe Projektmitarbeiter haben in jedem Fall den Vorteil, nicht durch operatives Tagesgeschäft abgelenkt zu sein. Gleichwohl können natürlich auch interne Mitarbeiter die BSC entwickeln. In diesem Fall ist aber auf einen entsprechenden zeitlichen Freiraum, also auf eine Entlastung von den Alltagsaufgaben, zu achten.

> Natürlich wird die **Federführung der BSC-Entwicklung in einer Fachabteilung, in der Regel im Controlling**, angesiedelt sein. Innerhalb dieser Fachabteilung werden zunächst auch die oben genannten Ressourcen bereitgestellt. Gleichwohl darf nicht der Fehler gemacht werden, die Entwicklung der Scorecard einer Fachabteilung zu überlassen. Im Gegenteil, ihre Einführung ist ein **unternehmensweites** Projekt. Das impliziert auch den **Einbezug aller** Unternehmensbereiche, aller Funktionen, Regionen und Divisions. Der Fachabteilung obliegt die Koordination, die Moderation und die vielen Details in der Umsetzung. Keinesfalls aber wird eine BSC von einer Fachabteilung selbst entwickelt.

> Im Idealfall bedeutet diese breite Einbindung nicht nur die Abstimmung auf der Management-Ebene, sondern auch der Einbezug der **Mitarbeiter**. Der Grad der Einbeziehung wird sicher entsprechend der Unternehmensgegebenheiten variieren. Natürlich kann in einem Großunternehmen mit Tausenden von Mitarbeitern nicht jedem Angestellten ein Mitspracherecht eingeräumt werden. Dennoch: Soweit praktikabel, sollte der Abstimmungsprozess nicht rein auf die Management-Ebenen beschränkt bleiben. Wo keine Abstimmung möglich ist, ist zumindest eine regelmäßige Information und Kommunikation angesagt.

2. BALANCED SCORECARD UND STRATEGIEENTWICKLUNG

2.1 Die Balanced Scorecard als Management-System

Tipp

Positionieren Sie die Balanced Scorecard von Anfang an als Instrument der strategischen Unternehmensführung und nicht als (reines) System der Leistungsmessung

„Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action"[3] – bereits die Überschrift des originären Beitrags zur BSC von Robert Kaplan und David Norton sagt eindeutig aus, worum es geht. Um ein Instrument, das dazu dient, die **Unternehmensstrategie umzusetzen** und nutzbar zu machen für Maßnahmen auf der operativen Ebene. Etwas weiter heißt es dann: **„Balanced Scorecard is Management, not Measurement"**, was für die auszuwählenden Kennzahlen bedeutet: „The ... measures of the Scorecard are derived from an organization's vision and strategy"[4].

Damit wird überdeutlich, dass die BSC alles andere als ein reines Zahlensystem darstellt. Aber so klar dies auch in der Theorie ist, so oft wird es in der Praxis missachtet. Viele Unternehmen verwenden bei der Einführung sehr viel Zeit darauf, mögliche Kennzahlen im Detail zu sammeln, zu definieren und darzustellen. Dabei wäre es zunächst viel wichtiger, über die Strategie zu diskutieren, die die Basis der Kennzahlen darstellt. Denn unterschiedliche Strategien implizieren unterschiedliche Kennzahlen für die Steuerung des Unternehmens. Eine einfache Feststellung, dennoch wird sie oft genug missachtet.

Ich wage die These, dass ein guter Teil der in den Unternehmen eingesetzten Balanced Scorecards – möglicherweise mehr als 50 % – „Mogelpackungen" sind. Was ist damit gemeint? Diese sogenannten „Balanced Scorecards" enthalten zwar wie üblich eine Reihe von Kennzahlen monetärer und nicht-monetärer Art. In der Regel aufgeteilt nach den bekannten vier Perspektiven und auch optisch entsprechend dargestellt. Entscheidend ist aber, **wie sie entwickelt wurden**. Viele der angeblichen „Balanced Scorecards" enthalten eine einfache Sammlung von Kennzahlen, die von bestimmten Unternehmensbereichen entwickelt wurden, oft im Hinblick auf spezifische Probleme dieses Bereichs. Was dabei fehlt, ist der unmittelbare **Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie**, die **direkte Ableitung der Kennzahlen von der Vision des Unternehmens**.

Die eigentlichen Stärken der Balanced Scorecard kommen erst zum tragen, wenn ihre Entwicklung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Nur dann wird sich das Unternehmen zunächst die grundlegenden strategischen Fragen stellen, die nach den Lehrbüchern am Anfang jeder Unternehmenspolitik stehen, die aber in der Praxis so oft vernachlässigt werden: Was sind **unsere eigentlichen Stärken** (und Schwächen)? Was sind **unsere Vorteile gegenüber dem Wettbewerb**? Wie wollen wir uns entwickeln, auf welchen Märkten, mit welchen Produkten? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, beginnt die eigentliche Definition einer BSC. Nämlich die Beantwortung der Frage: **Anhand welcher Messgröße können wir erkennen, ob wir auf dem Weg sind, unsere strategischen Ziele zu erreichen?**

Unternehmen, die ihre Scorecard so entwickelt haben, loben einhellig den Wert dieser Vorgehensweise. Denn, so deren Erfahrung, dadurch fand oft erstmals eine wirklich qualifizierte Diskussion über die Strategie des Unternehmens statt. Der damit verbundene **Gedankenaustausch, also der Entwicklungsprozess der Balanced Scorecard, wird oft als wertvoller angesehen als die Scorecard selbst!**

Untersuchungen haben ergeben, dass der Zusammenhang zwischen Strategie und

Kennzahlen zwar bei fast allen Unternehmen, die eine BSC einführen, bekannt ist. In der Praxis führt aber in weniger als der Hälfte (46 %) aller Unternehmen die Scorecard tatsächlich zu einem auf die Strategie ausgerichteten Berichtswesen[5] – obwohl das doch gerade der Hauptzweck ist! Ebenso irritierend: in nur 50% der befragten Unternehmen sind die Scorecards mit der Budgetierung verknüpft[6]. Auch daraus wird deutlich, in wie vielen Unternehmen die Philosophie der BSC als umfassendes Management System nicht verinnerlicht wird.

2.2 Balanced Scorecard oder „Imbalanced" Scorecard?

Der Zusammenhang zwischen Strategie und Kennzahlen sei an einem einfachen Beispiel von zwei Unternehmen verdeutlicht:

Fall 1: Ein Einzelhandelsunternehmen, eine Supermarktkette. Als klassischer Discounter verfolgt das Unternehmen eine aggressive Preisstrategie. Billiger zu sein als der Wettbewerb, das ist in diesem Fall der Kern der Unternehmenspolitik. Folglich müssen Kennzahlen im Zentrum stehen, die möglichst direkt etwas darüber aussagen, wie die Preisstruktur im Vergleich zum Wettbewerb ist und wie die Kostenstruktur aussieht, die eine entsprechende Preispolitik ermöglicht.

Eine gute Kennzahl wäre etwa ein Preisindex, die Preise eines repräsentativen Warenkorbs der Supermarktkette in Relation zum Wettbewerb. Die Kostenstruktur kann verfolgt werden über eine Kennzahl Gesamtkosten (ohne Wareneinsatz) in Prozent vom Umsatz. Das Unternehmen mag seinen Warenbestand durch lange Zahlungsziele gegenüber den Zulieferern finanzieren, also wäre eine entsprechende Kennzahl das durchschnittliche Zahlungsziel im Einkauf.

Eine Reihe anderer Kennzahlen wären hingegen kein relevanter Gradmesser zur Zielerreichung. So ist es fragwürdig, ob bestimmte mitarbeiterbezogene Kennzahlen irgend eine Bedeutung haben, wenn ein großer Teil der Mitarbeiter aus un- oder angelernten Teilzeitkräften besteht.

Fall 2: Ein Unternehmen aus dem **Investitionsgütersektor**. Kennzeichen sind hohe Qualität und insbesondere exzellenter Service. Was sind hier offensichtlich die zentralen Steuerungsgrößen? Wahrscheinlich Lieferfähigkeit, Produktqualität, Ausbildungsstand der Mitarbeiter und dergleichen.

Hingewiesen sei aber vor allem auf einen anderen Punkt. Nicht nur die Auswahl der Kennzahlen ist wichtig, auch deren **Gewichtung**, die durchaus unterschiedlich sein kann und sein muss. So mag es zwar sein, dass der Discounter auch aus guten Gründen Kennzahlen über den Ausbildungsstand der Mitarbeiter aufnimmt. Doch ist deren Relevanz eine andere als im Fall 2. Umgekehrt kann natürlich auch eine qualitäts- und serviceorientierte Unternehmung nicht auf Steuerungsgrößen zur Kostenstruktur verzichten. Da sie in diesem Fall nicht der eigentliche „Leistungstreiber" sind, dürfen sie hier aber nicht zu sehr im Vordergrund stehen. Diese unterschiedliche Gewichtung ist in Abbildung 1 grafisch dargestellt (oben Fall 1; unten Fall 2).

Der Hinweis auf die Priorisierung von Kennzahlen ist in der Theorie nichts neues. Er ist aber deshalb wichtig, weil die Priorisierung in der Praxis oft nicht beachtet wird. Vielleicht leitet die übliche „Kleeblatt"-Darstellung der BSC mit den vier Perspektiven zu einem Trugschluss. Hier werden immer – je nach Scorecard – etwa 10 bis 15 Kennzahlen aufgeführt, die aber optisch gleichgewichtig aussehen.

Tipp
Achten Sie auf eine klare Priorisierung der Kennzahlen und machen Sie diese auch im Reporting optisch deutlich!

Ich habe in diesem Zusammenhang einmal die Formulierung gebraucht, eine gute Balanced Scorecard sei eine „Imbalanced" Scorecard, um die erwähnten Unterschiede in der Bedeutung der Kenn-

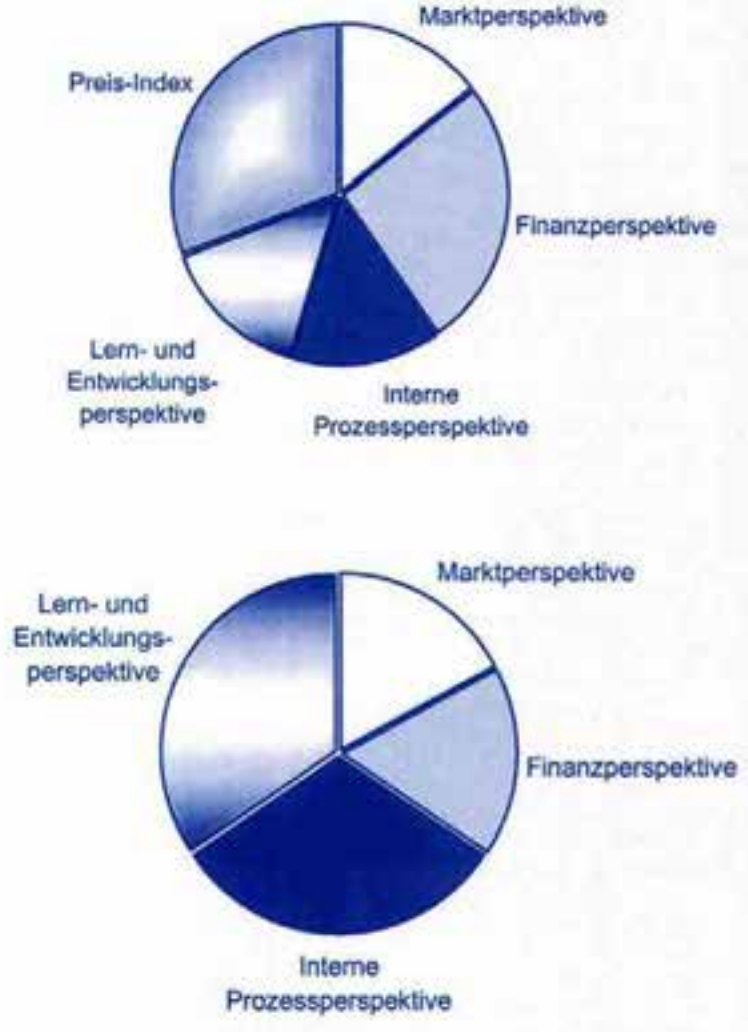


Abb. 1: Unterschiedliche Gewichtung von Kennzahlen in Abhängigkeit der Unternehmensstrategie

zahlen zu beschreiben. Hier wurde zu Recht eingewandt, „imbalanced" bedeute zunächst „unausgewogen", und unausgewogen darf eine BSC natürlich gerade nicht sein. Was ich jedoch damit ausdrücken möchte, ist: „balanced" bedeutet zwar ausgewogen, das ist aber keineswegs gleichbedeutend mit „gleichgewichtig".

Die Priorisierung mag „imbalanced" genannt werden oder nicht. Wenn sie unabhängig von der Terminologie als Tatsache akzeptiert wird, ergibt sich hieraus die nächste Frage: Wie sollen diese Prioritäten operativ **dargestellt** werden? Sie existieren schließlich zunächst nur in den Köpfen derer, die die Strategie und daraus abgeleitet die Kennzahlen entwickelt haben.

Das Problem können moderne Executive Information Systems lösen, die grafisch sehr viele Möglichkeiten eröffnen, **wie die Reports optisch aufbereitet werden**. In diesem Zusammenhang fällt auch oft der Begriff **„Unternehmens-Cockpit"**, also die Darstellung entscheidender Kenngrößen des Unternehmens wie im Cockpit eines Flugzeuges. Hier kann die Anordnung und die Größe der einzelnen Kennzahlen entsprechend ihrer strategischen Bedeutung den User auf das jeweilige Gewicht hinweisen. Demzufolge werden strategisch relevantere Indikatoren gegenüber anderen Kennzahlen optisch hervorgehoben.

So wird in der BSC eines Internet-Start-ups „die Hauptmessgröße" (Entwicklung der Kunden) ... anhand ihrer dominierenden Position im Cockpit ersichtlich"[7]. Abb. 2 zeigt ein anderes mögliches Beispiel: Die Unternehmung sieht die finanzielle Kennzahl „Durchschnittserlös pro Produkt" als entscheidende strategische Steuerungsgröße an. Entsprechend wird sie im Reporting hervorgehoben. Andere Zahlen wie Umsatz oder Absatz oder auch nicht-monetäre Kennzahlen werden nicht oder nur am Rande genannt.

Es ist also keineswegs ratsam, im Reporting auf die übliche Vier-Felder-Darstellung der BSC zurückzugreifen. Im Gegenteil, eine individuelle Darstellung je nach Unternehmenssituation ist wesentlich hilfreicher.

3. DIE UMSETZUNG DER STRATEGIE IN OPERATIVE KENNZAHLEN

3.1 Unternehmensziele und -mittel

Ein Statement sei an den Anfang dieses Kapitels gestellt, das, obgleich in der betriebswirtschaftlichen Theorie als selbstverständlich vorausgesetzt, in seiner Deutlichkeit etwas provokativ wirken mag: Ein Unternehmen arbeitet, um Geld zu verdienen. Es arbeitet **nicht**, um Kunden zufriedenzustellen, um Mitarbeiter zu motivieren, um Marktanteile zu gewinnen, um die Produktqualität und den Service zu verbessern. All dies ist nur Mittel zum Zweck. Der Zweck, das Ziel, ist nichts anderes als der Gewinn.

Natürlich wird damit nicht negiert, dass in der Praxis sehr oft wohl auch nicht-ökonomische Faktoren eine Rolle spielen mögen – umweltbewusst zu handeln, als Unternehmen ein „good citizen" zu sein, ein soziales Gewissen gegenüber den Mitarbeitern zu haben. Es ist hier auch bewusst offen gelassen worden, wie der Ausdruck „Geld verdienen" nun technisch zu verstehen ist, ob als Maximierung des Ergebnisses vor/nach Steuern, ob als Economic Value Added (EVA) definiert oder als Steigerung des Unternehmenswerts im Sinne von Shareholder Value.

Hier ist ein anderer Punkt wichtig: Die Balanced Scorecard ist bekanntlich aus der Überlegung heraus entstanden, dass die Größe „Gewinn" allein nicht ausreicht, um ein Unternehmen zu steuern. In diesem Zusammenhang wird oft das Beispiel von Kaplan/Norton zitiert, in dem ein Passagier ein Flugzeug betritt und sich wundert, warum dem Piloten nur ein Instrument zur Verfügung steht. Der Pilot erklärt, dieses eine Instrument sei der Fahrtmesser, und er steuere sein Flugzeug nach dieser Messgröße. Ganz offensichtlich ein wenig vertrauenserweckendes Unterfangen. Ebensowenig vertrauenserweckend, so Kaplan/Norton, verhalte es sich mit Unternehmen, die nur nach finanziellen Zielgrößen gesteuert werden. **Ein Unternehmen brauche daher ganz wie ein Flugzeug ein komplettes Set von „Instrumenten".**

Aus dieser Überlegung sind dann die bekannten Kennzahlen wie Lieferfähigkeit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und so weiter entstanden. Nur darf eben eines nicht übersehen werden – und hier hinkt auch die Analogie mit dem Flugzeug: ein Unternehmen hat

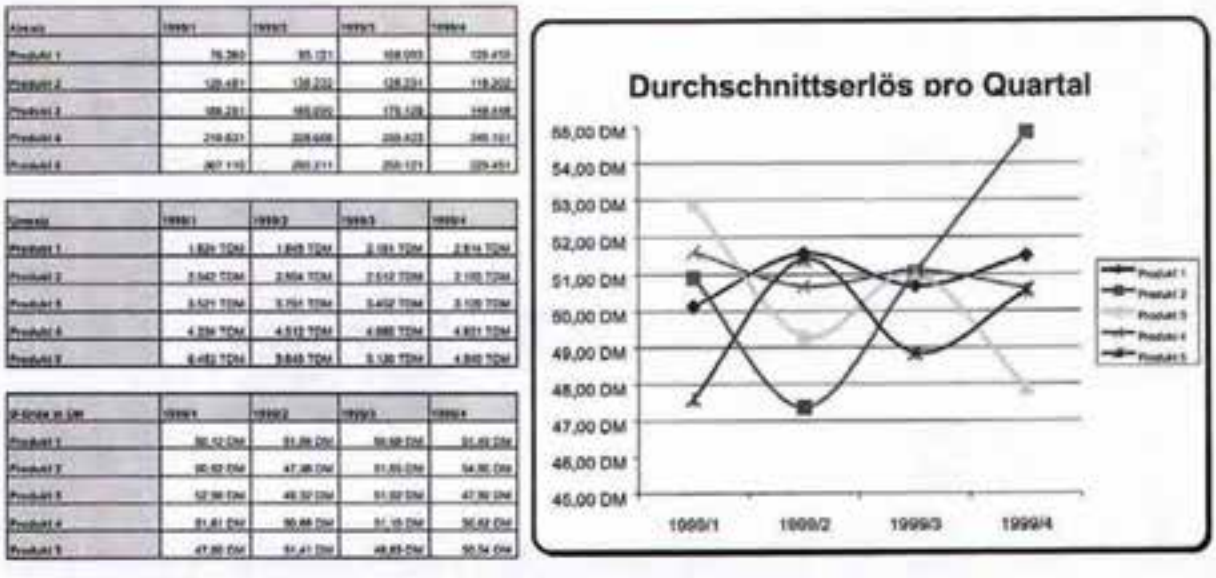


Abb. 2: Darstellung von BSC-Kennzahlen im Unternehmenscockpit

ein klares **Ziel**, nämlich den (wie immer definierten – siehe oben) Gewinn.

Alle anderen Kenngrößen, und seien sie noch so wichtige Werttreiber, sind nur Mittel, um dieses Ziel zu erreichen. Daher ist es kein Zufall, wenn die „bottom line" seit jeher zentrale Steuerungsgröße von Unternehmen darstellt. An ihr, und **nur an ihr**, misst sich der Erfolg des Unternehmens. Selbstverständlich stimmt die Argumentation, ohne die anderen Indikatoren sei der Gewinn früher oder später gefährdet. Daher auch der unbestrittene Nutzen der BSC. Dennoch sind sie kein Finalziel. Im Gegensatz zu allen anderen Indikatoren **kann ein hoher Gewinn**, sofern er langfristig angelegt ist, **dem Unternehmen hingegen mit Sicherheit nicht schaden**. Ein hoher Gewinn bedeutet im Gegensatz zu allen anderen Indikatoren per Definition einen guten Unternehmenserfolg.

Tipp

Verwechseln Sie nicht Ziele und Mittel zur Zielerrechung. Unternehmensziel ist nur der Gewinn; alle anderen Indikatoren sind nur Hilfsgrößen und Mittel zur Zielerreichung

Warum wird das an dieser Stelle so betont? Die unterschiedliche Charakterisierung verschiedener Kennzahlen ist in der Literatur zur BSC unbestritten. So besteht eine andere typische Darstellung der Balanced Scorecard in vier Stufen, von denen die obersten die Finanzebene ist, die auf den anderen drei Perspektiven aufbaut (vgl. Abb. 3). Das Schema ist auch bei vielen Anwendungen erkennbar[4].

Dennoch ist das Bewusstsein hierfür im Alltag nicht immer vorhanden. Es besteht die Gefahr, sich zu sehr auf die Verbesserung bestimmter individueller Indikatoren zu konzentrieren, auch wenn dies letztlich auf Kosten des Gewinns gehen mag. Der Grund für diese Gefahr liegt nicht zuletzt in der unterschiedlichen Verantwortung für die Erreichung bestimmter Ziele. Während der Vorstand oder der Geschäftsführer einer Business Unit für die Erreichung eines Gewinnziels verantwortlich ist, gilt das nicht für den Leiter von Unternehmensbereichen wie Logistik und Produktion. Sie werden zum Beispiel an einer bestimmten Lieferfähigkeit gemessen oder an einem bestimmten Qualitätsniveau. In vielen Fällen bedeutet das auch eine **Kopplung an einen variablen Gehaltsbestandteil. Daher ist im Zweifel der Anreiz groß, speziell diese Kennzahl zu optimieren** – und dafür andere Tätigkeiten, die vielleicht im konkreten Fall nützlicher sind, sich aber nicht in der Messgröße spiegeln, zu vernachlässigen. Das kann in der Konsequenz zu der typischen Situation führen, dass die Teilbereiche des Unternehmens für sich optimal handeln, aber kein Gesamtoptimum für die Unternehmung erreicht wird.

Es ist daher wichtig, die Kennzahlen der Balanced Scorecard als das zu sehen, was sie sind: als **Hilfs**größen, die darüber Aufschluss geben, ob sich das „Unternehmensschiff" auf dem richtigen Kurs befindet. Im Sinne des Gesamtoptimums ist aber unbedingt zu vermeiden, dass einzelne Manager nur noch „ihre" Kennzahl im Auge behalten.

3.2 „Still confused on a higher level"? – Die Relation zwischen den Kenngrößen

Die Optimierung einzelner Indikatoren führt also keineswegs zwangsläufig zum Gesamtoptimum, das ist aus der obigen Aussage zu folgern. Mancher Kenner der Balanced Scorecard wird an dieser Stelle vermutlich protestieren. Er wird einwenden, dass es gerade ein entscheidender Teilschritt auf dem Weg zur BSC ist, Relationen zwischen den Kennzahlen herzustellen. Hierdurch, so wird man argumentieren, wird doch gerade das Gesamtoptimum berücksichtigt. Durch die Bildung der Relationen wird doch gerade gezeigt, welche Konflikte zwischen der Optimierung einer Kennzahl einerseits und den Unternehmensinteressen andererseits bestehen können. Das ist zunächst auch richtig. Auch abgesehen davon, dass dieser Schritt in der Praxis keineswegs von allen Anwendern der BSC vollzogen wird, sind hier zwei Einschränkungen zu machen.

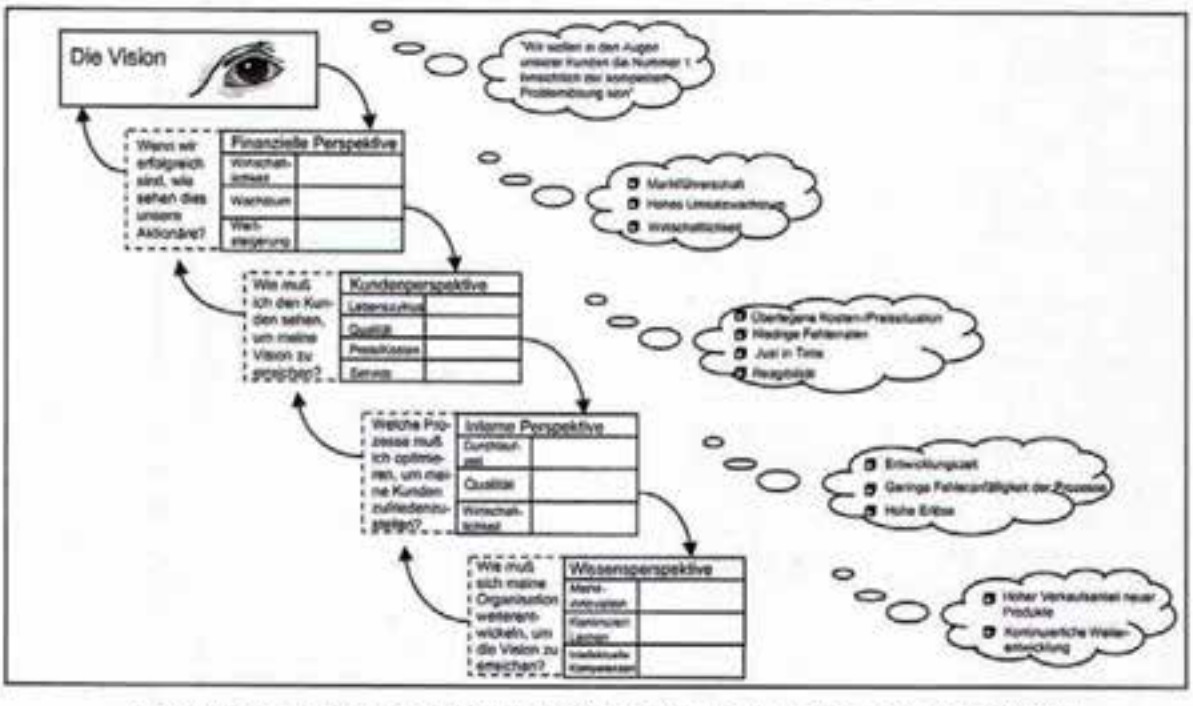


Abb. 3: Vier Stufen der Balanced Scorecard (in Anlehnung an Fink/Grundler, 1998, S. 228)

Erstens sind, wie oben erwähnt, **unterschiedliche Personen für unterschiedliche Kennzahlen verantwortlich**. Daher wird den einzelnen der Konflikt zwischen unterschiedlichen Kenngrößen nicht unbedingt interessieren, auch wenn er während einer Strategietagung noch so deutlich aufgezeigt worden sein mag. Er wird sich für seine Messgröße interessieren – insbesondere, wenn sein Gehalt davon abhängt. Jedes Unternehmen ist daher gut beraten, durch entsprechende Maßnahmen **das Bewusstsein für das Gesamtinteresse auf jeder Ebene zu erhalten und zu stärken**. Eine wichtige Rolle spielen hier unternehmenskulturelle Faktoren, also die „soft facts". Was die „hard facts" anbelangt, ist aus dieser Sicht zu empfehlen, einen relativ großen Teil der erfolgsabhängigen Komponente der Manager-Gehälter an das Ergebnis des Gesamtunternehmens und nicht an die Erreichung der individuellen Ziele zu koppeln. Natürlich wird hier der Einwand kommen, nur die individuellen Ziele könne ein Manager oder Mitarbeiter mehr oder minder vollständig selbst beeinflussen. Aber hier ist eine Abwägung notwendig: Einerseits sind Incentives zu schaffen, die Ziele im eigenen Bereich zu erreichen. Andererseits ist gerade das Denken über die Interessen des eigenen Bereichs hinaus zu fördern. Die Lösung ist sicher kein „entweder – oder", sondern ein „sowohl als auch". Beide Komponenten müssen also in die Beurteilung einfließen. Wie die konkrete Gewichtung aussieht, muss dem Unternehmen überlassen bleiben; persönlich halte ich aber ein verhältnismäßig starkes Gewicht der **gesamtunternehmerischen** Komponente für angebracht.

Auch abgesehen von der Interessenslage einzelner Mitarbeiter gibt es noch einen Grund für den potenziellen Konflikt zwischen der Optimierung einzelner Kenngrößen und de Optimierung des Unternehmensziels: Auch die Väter der Balanced Scorecard sagen recht eindeutig, dass keine Methode existiert, die Wirkung der Relationen zwischen den Messgrößen zu quantifizieren. Wenn beispielsweise die Qualifikation der Mitarbeiter oder die Lieferfähigkeit verbessert werden soll, ist das zunächst einmal eine verbale, qualitative Feststellung. Es besteht kein Algorithmus, der aussagt, wieviel Euro Ergebnisverbessereung eine Investition von X Euro in Mitarbeiterschulung oder in die Logistik bringt. Das weist auf eine entscheidende, unbestrittene Schwachstelle der BSC hin. Eine Balanced Scorecard bietet **keine eindeutige** Entscheidungsregel, welcher Ressourceneinsatz zur Erreichung eines bestimmten Ziels optimal ist.

Die BSC hilft trotzdem bei solchen Entscheidungen. Denn sie ist ein gutes Diagnoseinstrument. Sie macht deutlich, wo Handlungsbedarf besteht, sie macht auch Zielkonflikte transparent. Sie ist damit die Basis, um fundiertere Entscheidungen zu treffen. Aber sie nimmt niemandem unternehmerische Entscheidungen ab.

Tipp
Die Balanced Scorecard macht Zielkonflikte transparent. Dadurch sind sie aber noch nicht gelöst

4. DIE OPERATIVE DEFINITION DER KENNZAHLEN

Nachdem der Prozess der Bildung von Leistungsindikatoren und deren Verknüpfung abgeschlossen ist, geht es um deren konkrete Ausgestaltung. Die Kennzahlen sind konkret zu definieren, die Daten zu erheben und abzubilden. Praktiker des Controlling kennen die Probleme bei der **Definition von Kennzahlen**, gleich ob Finanzkennzahlen oder andere, ob Teil einer Balanced Scorecard oder nicht.

Die Schwierigkeiten bei der Definition sind, was in der Literatur oft unterschätzt wird, zunächst „politischer" Natur. „Politischer" Natur bedeutet, dass die Ergebnisverantwortlichen der Kennzahlen **keine neutralen Experten sind, sondern „interested party"**. Ihre Leistung wird daran gemessen, einen möglichst hohen Wert zu erreichen. Ob ein Wert hoch oder niedrig ausgewiesen wird, ist aber zunächst eine Frage des Maßstabs und damit der Definition. Je „angenehmer" die Definition für den Ergebnisverantwortlichen ist, um so besser das erzielte Resultat. Folglich besteht ein deutliches Interesse daran, zu einer entsprechenden Definition zu kommen. Damit wird nicht unterstellt, Zahlen würden im eigentlichen Sinn manipuliert oder gar gefälscht. Aber zwischen objektiver Darstellung, legitimer Wahrnehmung von Interessen an einer fairen Darstellung und Manipulation besteht eine große Grauzone.

Angenommen, ein Unternehmen habe sich für den Indikator „Kundenzufriedenheit" oder auch „Mitarbeiterzufriedenheit" entschieden. Der Wert soll durch Umfragen ermittelt werden. Als Ziel wird auf einer Notenskala von Eins bis Fünf ein Mindestwert Zwei, also „gut" definiert. Nun weiß jeder, der Erfahrung mit Umfragen hat, wie sehr Antworten von der exakten Formulierung von Fragen abhängen. Eine Beurteilung des gleichen Sachverhalts durch die gleiche Person kann je nach Formulierung ohne weiteres zwischen „gut" und nur „ausreichend" schwanken.

Diese Tatsache hat gravierende Auswirkungen. Denn um beispielsweise die Kundenzufriedenheit von „ausreichend" auf „gut" zu verbessern, sind gewaltige Anstrengungen und hohe Investitionen notwendig. Das Resultat mit Hilfe von „freundlicher" formulierten Fragestellungen zu verbessern, ist hingegen ein weit weniger aufwändiges und langwieriges Vorhaben. Die Versuchung ist daher groß für einen Manager, sich zunächst einmal hierauf zu konzentrieren. Und da darin sehr viel Detailarbeit steckt, ist das in der Regel auch wenig transparent für die Führungsebene – was die Versuchung noch verstärkt, entsprechend vorzugehen.

Aber auch unabhängig von bestimmten Interessen steckt auch aus rein technischen Gründen „der Teufel oft im Detail". Ein eklatantes Beispiel stammt aus einem Unternehmen, das **Komponenten für den Werkzeugmaschinenbau** herstellt. Das Unternehmen hatte eine sehr breite Produktpalette und damit in der Fertigung eine hohe Komplexität zu bewältigen. Eine Kernaufgabe war daher, diese Komplexität zu verringern. Einfach die Produktpalette zu verkleinern, war nicht gewollt, um den Umsatz nicht zu gefährden. Also musste die Komplexität durch verstärkte Anwendung des Baukastenprinzips verringert werden. Es waren also möglichst viele unterschiedliche Produkte mit möglichst wenig Komponenten herzustellen.

Wie sollte diese Komplexität nun gemessen werden? Das Maß war die Anzahl der laut Stücklisten verwendeten Komponenten dividiert durch die Anzahl der Produkte, gemessen an der Anzahl Stücklisten. Diese Relation war zu minimieren.

Die Kennzahl wurde so verabschiedet. Das Problem tauchte dann bei einer Produktionsreihe auf, die jeweils kundenspezifisch angepasst wurde. Diese Produktionsreihe bestand zuerst aus einer Serie A, dann wurde sie durch eine Serie B ersetzt. Für die Serie A existierte eine einzige Stückliste, und damit laut Definition der Kennzahl „Komplexität" ein einziges Produkt. Als die Serie B in Produktion ging, wurde aus operativen Gründen die Systematik in der Erfassung umgestellt. Nun wurde für viele kundenspezifische Anfertigungen eine eigene Stückliste kreiert, insgesamt kamen so 56 Stücklisten zusammen. Ergebnis für die Kennzahl: Die Anzahl der Stücklisten stieg, damit sank statistisch die Komplexität dramatisch. Der Indikator hatte sich also ganz wesentlich verbessert, ohne dass in der „realen" Welt irgend etwas geschehen wäre. Einzig eine Umstellung in der Systematik der Abwicklung hatte zu der Änderung geführt!

Was kann getan werden, um derartige Fallen zu vermeiden? Eine generelle Lösung existiert sicher nicht. Es bleibt in der Praxis nichts anderes übrig, als jeden einzelnen Indikator akribisch zu definieren und seine Entwicklung zu überwachen. Eine allgemeine Aussage ist allerdings möglich. Sie betrifft die IT-mäßige Umsetzung von Kennzahlen und lautet:

Tipp
Lassen Sie sich nicht durch vermeintlich hohen Erfassungsaufwand der Kennzahlen abschrecken! Oft lässt sich der Aufwand durch kreative Lösungen deutlich senken.

Hintergrund dieser Aussage ist eine bei der Realisierung von Balanced Scorecards bekannte Erfahrung. Die Kennzahlen sind nach vielen Überlegungen genau festgelegt worden, aber in der EDV liegen die Daten in der entsprechenden Form nicht vor. Die Folge sind oft aufwändige Anpassungen der Systeme und ein hoher administrativer Aufwand zur Erfassung der Zahlen in der gewünschten Form. Tatsächlich liegen zur Ermittlung der Indikatoren aber oft schon ausreichend Informationen vor. Sie müssen nur entsprechend verwertet werden, wozu freilich einige Kreativität gehört. Mit Kreativität, das zeigt die Erfahrung an dieser Stelle, können aber die administrativen und IT-Kosten in vielen Fällen minimiert werden[5].

5. BALANCED SCORECARD UND IT

Eine Reihe von Softwareherstellern bieten mittlerweile spezielle Programme zum Thema BSC an. Der Nutzen solcher Programme ist indessen fragwürdig. Meines Erachtens ist generell davon abzuraten, eine eigene Software speziell für die Balanced Scorecard anzuschaffen. Denn eine Balanced Scorecard ist „kein EDV-Problem". Dies stellte unlängst lapidar ein Manager eines bekannten Anbieters von Management Information Software fest, dem gewiss keine EDV-Skepsis unterstellt werden kann.

Tipp
Kaufen Sie keine neue Software wegen der Balanced Scorecard!

Warum diese etwas provokante Aussage? Die Programme zur Untersützung der Scorecard decken im wesentlichen zwei Bereiche ab. Erstens die Entwicklung der Kennzahlen auf Basis der Strategie, zweitens die (grafische) Darstellung.

Was den ersten Punkt, die Unterstützung bei der Entwicklung, betrifft, existieren menügeführte Softwareprodukte zur Strategieentwicklung und Ableitung der Kennzahlen. Indessen ist gerade das ein hochkomplexes Thema, das sehr viel betriebswirtschaftliches Know-how, Fingerspitzengefühl, Kreativität und geistige Flexibilität verlangt. Daher ist gerade das ein Gebiet, das völlig ungeeignet für eine IT-mäßige Erfassung ist. Aus meiner Sicht gleicht die Entwicklung einer Unternehmensstrategie mittels einer Software dem Versuch, ein literarisches Werk allein durch ein menügesteuertes EDV-Programm zu erstellen.

Natürlich bestehen einige Grundsätze, die bei jedem Strategieprojekt zu beachten sind und dementsprechend zu einer sich gleichenden Struktur führen. Etwa der Beginn mit einer Vision des Unternehmens, dem die Produkt-/Markt-Strategie folgt und so weiter. Anhand dieser Grundsätze sind die Menüs der Software-Produkte auch aufgebaut. Nur sind die Grundsätze so abstrakt, dass sie im konkreten Fall nicht mehr als eine grobe Richtlinie sein können. Mehr kann aber auch die Software nicht nützen.

Da BSC-Softwareprodukte nur wenig bei der Entwicklung helfen, sind sie dann nicht wenigstens beim zweiten Punkt, der Darstellung der Kennzahlen, hilfreich? Die Antwort is zunächst: Ja. Sicher können sie eine Scorecard grafisch gut aufbereitet online und auf Papier präsentieren.

Nur darf dabei ein Punkt nicht übersehen werden: Die optisch ansprechende Aufbereitung von monetären und nichtmonetären Kennzahlen inklusive grafischen Darstellungen, Soll/Ist- und Vorjahrsvergleichen, Drill-downs etc. ist nichts, was speziell für eine BSC notwendig wäre. Es ist vielmehr eine **Standardanforderung an jedes Management Information System** und wird auch von jedem modernen MIS entsprechend seiner Qualität geleistet. **Grundsätzlich kann daher jede Scorecard in das bestehende MIS integriert werden.**

Eine solche Integration ist nicht nur wegen der Darstellung, sondern auch aus inhaltlichen Gründen sinnvoll. Eine separate Darstellung der BSC mittels einer eigenen Software führt schnell **zu einem kompletten Parallel-Reporting** zu dem ohnehin vorhandenen Controlling, das vermieden werden sollte, auch um keine sich widersprechenden Zahlen im Unternehmen zu verbreiten.

Es ist von Vorteil, wenn **bereits bei der Konzeption eines MIS die Balanced Scorecard berücksichtigt wird**. Dies kann auch geschehen, wenn die Kennzahlen im Detail noch nicht definiert sind. So wurde bei dem Pneumatic-Anbieter Festo AG & Co. ein neues MIS entwickelt, bevor die Balanced Scorecard in allen Ausprägungen bekannt war. Die zukünftige BSC wurde aber bei der Datenmodellierung und durch Anlegen von Dummy-Items berücksichtigt, um sie nach der Verabschiedung ohne Zeitverzug implementieren zu können.

Sollte die Integration einer Scorecard im bestehenden Controlling-System trotzdem nicht möglich sein, stellt sich für das Unternehmen eine ganz andere Frage: Die Frage nämlich, ob dieses System überhaupt noch geeignet ist, den Informationsbedarf gemäß heutigen Standards abzubilden. Vieles spricht dann

dafür, auch unabhängig von der BSC ein neues MIS zu entwickeln. **BSC ist dann vielleicht der Auslöser, nicht aber der Grund hierfür.**

Noch ein letzter Punkt: Für das Reporting einer Balanced Scorecard genügt zumindest für den Anfang oft auch eine sehr einfache PC-Lösung. Datenhaltung auf einer Access-Datenbank, Auswertungen per Excel, grafische Darstellung per Power Point. Diese einfache Realisierung in der Microsoft-Welt hat sich durchaus schon als ausreichend erwiesen.

6. DIE „MAGIC BOX" – WIE LEITE ICH MASSNAHMEN AB AUS DER BALANCED SCORECARD?

Viel ist geschrieben worden über die Entwicklung von **Key Performance Indicators**, die Definition und Erhebung, die Implementierung im Rahmen der Balanced Scorecard. Relativ wenig sagt die Literatur aber bisher aus über die entscheidende Frage: **Wie leite ich ergebnisverbessernde Maßnahmen aus der BSC ab?**

Die Erkenntnis, dass etwa die Lieferfähigkeit um X % oder die Anzahl der gewonnenen Neukunden um Y % unter der Vorgabe ist, hilft weiter und ist damit für eine Diagnose der Probleme auch wertvoll. Aber daraus ist zunächst nicht zu erkennen, welche Maßnahmen nun notwendig sind. Hier kann ein scheinbar banales, aber bisweilen höchst wirkungsvolles Instrument weiterhelfen.

Die Darstellung einer Kennzahl kann **ergänzt werden durch eine weitere Zeile oder Spalte, einem Textfeld**, in dem **verbal die Gründe** für negative Abweichungen stichwortartig erläutert werden. So gewinnt der Betrachter im Zeitablauf einen guten Überblick, warum die Ziele verfehlt werden. Das ist eine brauchbare Basis, um konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Zur Erläuterung dient ein praktischer Fall aus dem eigenen Bereich, dem Controlling. Die Abteilung „Beteiligungscontrolling" eines mittelständischen Konzerns hatte die Aufgabe, monatlich am fünften Werktag die weltweit konsolidierten Ergebnisse des Konzerns zu verteilen. Dazu mussten zuerst die Meldungen der Tochtergesellschaften in aller Welt abgewartet werden, um sie dann zu konsolidieren und aufzubereiten.

Der Planwert des Indikators – fünfter Werktag des Monats – und der Ist-Wert wurden grafisch dargestellt. Darunter standen im Fall von Abweichungen die Gründe (vgl. Abb. 4).

Diese Gründe waren bemerkenswert. Denn der Abteilungsleiter war bisher immer davon ausgegangen, Verspätungen seien ganz überwiegend auf externe Gründe zurückzuführen, sprich auf verspätete Meldungen von Tochtergesellschaften. Entgegen den Erwartungen waren oft aber auch interne Gründe im Stammhaus oder der Abteilung selbst ausschlaggebend. Im Beispiel EDV-Probleme oder Krankheit oder Urlaub der Sachbearbeiterin X. Weil die Defizite so sichtbar wurden, konnten sie auch beseitigt werden. So wurden mit der EDV-Abteilung die Termine für Versionsumstellungen der Software – wesentlicher Grund der DV-Probleme – besser abgestimmt, um sie nicht in die „kritischen" Tage zu legen. Innerhalb der Abteilung wurde vereinbart, wie Herr Y als Krankheits- und Urlaubsvertretung von Frau X um den fünften des Monats von anderen Arbeiten entlastet wurde, um sich auf die Konsolidierung konzentrieren zu können. Es hatte sich nämlich gezeigt, dass in der **Belastung durch andere Arbeiten der Grund für die Verzögerung lag**. Die Pünktlichkeit wurde so entscheidend gesteigert.

Ein analoges Vorgehen ist in allen Bereichen denkbar: ein wesentlicher Grund für Verspätungen in der Produktion mag an unzureichenden Zulieferungen einiger Lieferanten liegen, die mangelnde Kundenzufriedenheit überwiegend an schlechter Behandlung durch Reklamationen und so weiter.

Viele werden vielleicht spontan sagen, eine solche systematische Darstellung von Abweichungsgründen sei gar nicht notwendig, da die Führungskräfte sie in aller Regel gut genug kennen. Tatsächlich **glauben** sie aber oft nur, sie zu kennen. Wie der obige Fall zeigt – viele andere Beispiele könnten dem hinzugefügt werden – enthüllt eine Systematisierung oft überraschende Sachverhalte.

Die beschriebene Zusatzzeile habe ich die „Magic Box" genannt. Die Wirkung kann in der Tat „magisch" sein. Eine Warnung ist freilich angebracht. Die „Magic Box" dient in erster Linie der Selbstanalyse der Bereiche. Aus naheliegenden Gründen sollte sie nicht unbedingt den übergeordneten Ebenen kommuniziert werden. Sie verliert ihre Wirksamkeit, wenn die Gründe nicht absolut offen dargestellt werden. Diese Offenheit ist aber nicht unbedingt zu erwarten, wenn Informationen nach außen fließen.

Die Weitergabe einer anderen Information hat sich hingegen bewährt: Die Nennung des Verantwortlichen inklusive Telefondurchwahl neben der jeweiligen BSC-Kennzahl. So können Rückfragen immer sofort vom direkt Betroffenen beantwortet werden.

7. FAZIT: BALANCED SCORECARD UND DIE „SOFT FACTS"

Mit einer Balanced Scorecard werden viele Entscheidungsfindungsprozesse im

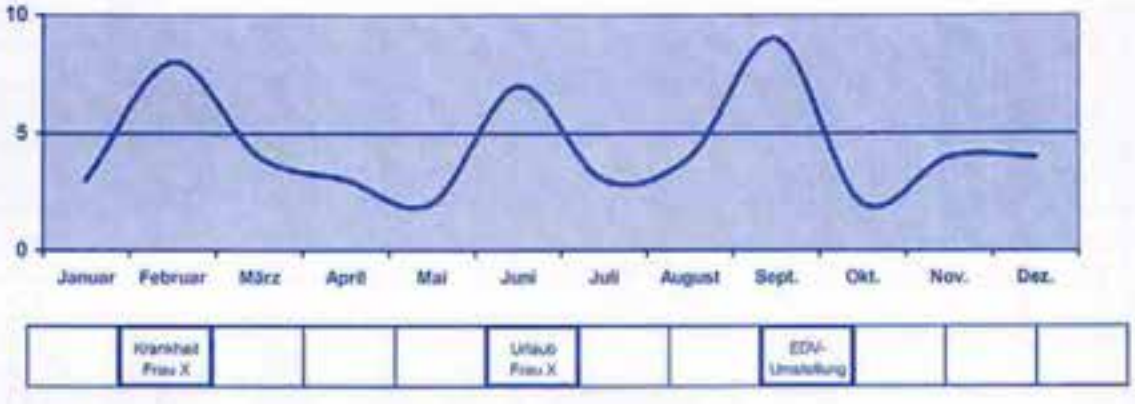


Abb. 4: Termine der monatlichen Ergebnisrechnung in einem Konzern und Gründe der Abweichungen

Unternehmen objektiviert. Im theoretischen Idealfall besteht ein klarer, quantifizierter Set von Zielen, an denen sich alle ausrichten. Zielabweichungen sind dann eindeutig messbar, die Verantwortlichen wissen auch eindeutig um ihre Aufgaben. Diese „Objektivierung" ersetzt aber keineswegs die „soft facts" wie Vertrauen, offene Kommunikation, Kollegialität, gutes Betriebsklima.

Zwar scheint mir, dass viele Unternehmensleiter gerade in der Balanced Scorecard die Möglichkeit sehen, die unternehmensinternen „Grabenkriege" zu beenden – schließlich stehen doch jetzt „objektive" Kennzahlen zur Verfügung, die Fakten anstelle von Meinungen setzen sollen. Viele gehen noch weiter und möchten durch die Scorecard via Mitarbeiterperspektive die Unternehmenskultur selbst messen und damit verbessern. So setzt ein Unternehmen „die Anzahl der offen stehenden Türen in einer Etage"[10] als Messgröße der Kommunikation im Betrieb ein.

Aber hier ist Vorsicht geboten – verleiten doch derartige Kennzahlen geradezu dazu, an Symptomen – hier den geschlossenen Bürotüren – und nicht an den eigentlichen Ursachen zu arbeiten. Ob dies zielführend ist, kann bezweifelt werden. Auch eine BSC wird Unternehmen, in denen eine positive Unternehmenskultur nicht ausgeprägt vorhanden ist, nicht erfolgreich machen.

Tipp

Balanced Scorecard und Performance Indicators sind gut – aber sie ersetzen keine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur

Im Gegenteil! In einer von Misstrauen, Feindseligkeit und Konkurrenzdenken geprägten Unternehmenskultur schafft eine Balanced Scorecard möglicherweise nur neue „Schlachtfelder", um sich zu „bekriegen". Man stelle sich ein Szenario vor, in dem die Scorecard in einem solchen Unternehmen eingeführt wird.

Was kann, was wird dann geschehen?

- Der Streit wird sofort um die zu definierenden Performance Indicators losbrechen. Da keine objektive Methode existiert, solche Indikatoren zu definieren, bietet sich hier ein weites Feld für „Glaubenskriege".
- Sind die Indikatoren erst einmal festgelegt, wird um die Details der Definition gekämpft werden, um sich selbst möglichst positiv darzustellen[11]. Danach wird viel Zeit darauf verwendet, die eigenen Ziele möglichst niedrig auszuhandeln.
- Aufgrund des Misstrauens ist der Kontrollaufwand enorm, der mit der Pflege der Kennzahlen einhergeht. Viele Ressourcen werden für unnötige Überwachungstätigkeiten vergeudet.
- Schließlich werden die Ergebnisse der BSC nicht benutzt, um gemeinsam an Verbesserungsmaßnahmen zu arbeiten. Im Gegenteil, sie dienen in der Hauptsache der Schuldzuweisung beim jeweils anderen.

Dieses „Horrorszenario" ist natürlich eine bewusst überspitzte Darstellung. Es soll aber die Notwendigkeit der **Pflege einer guten Unternehmenskultur** deutlich machen. Diese Notwendigkeit wird durch scheinbar „objektive" Zahlen nur noch größer. Gerade im Zeitalter der Messung und Quantifizierung aller Vorgänge verdienen die „soft facts" hohe Aufmerksamkeit. Denn alle Ergebnisse hängen letztlich an einem einzigen „Performance Driver": dem Mitarbeiter.

LITERATURHINWEISE UND FUSSNOTEN

Brabänder, E. / Hilcher, I. (2001): Balanced Scorecard – Stand der Umsetzung, in: controller magazin, Nr. 3/2001, S. 252ff

Fink, Carmen / Grundler, Christian (1998): Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld, Steuerung der Fischerwerke mit der Balanced Scorecard, in: Controlling, Nr. 4/1998, S. 226ff

Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg et al

Hoffmann, Olaf (2000): Balanced Scorecard basiertes Controlling in einem Internet-Start-up, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1, S. 1ff

Horváth & Partner (Hrsg.) (2000): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart

Kaplan, Robert / Norton, David (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, in: Harvard Business Review, January-February 1992

Kaplan, Robert / Norton, David (1996): The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston, Mass.

Paul, Joachim (2000): Strategisches Controlling, in: Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling. Loseblattwerk, Band 3, 38. Nachlieferung, Landsberg/Lech, S. 1ff

[1] Vgl. Kaplan/Norton (1992)
[2] Vgl. Kaplan/Norton (1996)
[3] Kaplan/Norton (1996)
[4] Kaplan/Norton (1996), S. 8
[5] Vgl. Brabänder/Hilcher (2001) S.254
[6] Vgl. Brabänder/Hilcher (2001) S.256
[7] Hoffmann (2000) S.2
[8] Vgl. z. B. Horváth & Partner (2000) S.176ff
[9] Vgl. hierzu Paul (2000) S.33f
[10] Friedag/Schmidt (1999) S.166
[11] s. o. Kap. 4 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	13	24	G	F	

Noch nie war effizientes Controlling so einfach wie jetzt:
PC-Controllingpraxis auf CD-ROM!
Am besten sofort zum Gratis-Test bestellen:
www.pc-controllingpraxis.de • Tel. 0 25 33/93 00-86

Alles auf einer CD-ROM:
✓ über 80 Excel-Sheets
✓ Controllinglexikon
✓ Einsatzfelder-Specials
✓ Gesetze, Verordnungen, Richtlinien
✓ und vieles mehr ...

BALANCED SCORECARD – EIN INNOVATIVES BERATUNGS- UND MANAGEMENT TOOL

von Prof. Dr. Claus W. **Gerberich** und Dipl.-Betriebswirt Mario **Stephan**

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, University of Applied Sciences Worms, Lehrstuhl für Internationales Management und Controlling, Präsident der Gesellschaft für Prozessmanagement e. V., München

Die Phasen des Aufbaus einer Balanced Scorecard

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine große Kluft zwischen der formulierten Strategie und dem operativen Tun und Handeln vorhanden ist. Die Unternehmensstrategie wird im Alltagsgeschäft nicht oder nur unzulänglich umgesetzt. Parallel verkürzt sich jedoch dramatisch die Halbwertzeit von Strategien. Daher suchen die Unternehmen verstärkt nach Konzepten, um diese gravierende Lücke zu schließen. Diese Konzepte müssen ganzheitlich und integriert sein und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit haben. Das Instrument der Balanced Scorecard (BSC) bietet sich dafür an und hat bei den bisherigen Anwendungen in der Beratungspraxis große Erfolge erzielt.

Doch gerade bei dem Konzept der BSC ist der Erfolg sehr stark abhängig **von der richtigen und adäquaten Vorgehensweise bei der Erstellung der BSC**. Fehler und Mängel beim Aufbau der BSC lassen sich später auch durch motiviertes Leben des Konzeptes im Geschäftsalltag nicht mehr ausgleichen und provozieren Fehlentscheidungen und Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Management. Nur ein richtig verstandenes und angewendetes Tool ist ein wertvolles Tool.

Vision und Unternehmensstrategie

Voraussetzung zur Erstellung einer BSC ist die Formulierung **einer eigenen unternehmensindividuellen Strategie**. Unklar formulierte Allgemeinplätze helfen nicht weiter. Die BSC **erarbeitet keine Strategie, sondern kommuniziert diese und macht sie für die einzelnen Führungsebenen operabel.** Die Strategie hat sich aus der Vision und dem Leitbild des Unternehmens abzuleiten. Die Vision sollte ein anspornendes und motivierendes Bild der Zukunft entwerfen, das anspruchsvoll, aber auch mittelfristig erreichbar ist. Die Vision ist die Klammer für alle Mitarbeiter, die Shareholder und Stakeholder des Unternehmens, darf aber auch nicht zu stark einengen und muss Raum lassen für die Entfaltung eigener Ideen. Die Vision hat sich an dem Wertesystem des Unternehmens zu orientieren, die Kernkompetenzen des Unternehmens zu beachten und die Stoßrichtung des Unternehmens visionär vorzugeben. Aus der Vision kann dann unter Beachtung der strategischen Erfolgsfaktoren die Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Diese wird dargestellt über:

- Die Rolle des Unternehmens im Markt,
- Den Weg der Differenzierung und Positionierung im Markt,
- Die Entwicklung der Kernkompetenzen und der dazu relevanten Kernprozesse,
- Die strategischen Rendite-, Cash Flow- und Wertsteigerungsziele,
- Die Philosophie der Führung und Steuerung,
- Die Kultur der Information und Kommunikation.

Diese so formulierte Strategie wird dann mittels der BSC operationalisiert und auf die einzelnen Perspektiven heruntergebrochen, im Unternehmen kommuniziert und in Zielvereinbarungen und Maßnahmen umgesetzt.

Die Phasen des Aufbaus der BSC

Für den Aufbau einer BSC sind folgende sieben Schritte zu gehen:

- Vision und Strategie klären: Wo wollen wir hin?
- Strategische Ziele auf den vier Perspektiven festlegen: Finanzziele, Kundenziele, Prozessziele, Mitarbeiter- und Lernziele.
- Ziele miteinander verketten: Ursache/Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven aufbauen.
- Messgrößen ermitteln: Kennzahlen als Früh- und Spätindikatoren bestimmen.
- Zielwerte bestimmen: Strategische und operative Zielwerte in Zielvereinbarungen niederlegen.
- Aktionen festlegen: Strategische Maßnahmen planen und verabschieden.
- Maßnahmen-Controlling: Maßnahmen permanent über alle Perspektiven steuern und Performance Messung sicherstellen.

Strategische Ziele für die BSC Perspektiven

Die Ableitung der strategischen Ziele ist der Ausgangspunkt des Aufbaus der BSC. Die Balanced Scorecard ist daher mehr als ein reines Kennzahlen- und Controlling-

system; sie hilft, strategische Ziele auf ihre Machbarkeit und Plausibilität zu prüfen und in konkrete operative Pläne und Aktionen umzusetzen.

Die relevanten strategischen Ziele müssen **durch verschiedene Filter** aus der Vielzahl potenzieller Ziele selektiert werden. Mehr als zwanzig strategische Ziele „ABB AG: **Twenty is plenty**" können und dürfen es auch nicht sein.

Relevante Filter für die Prüfung potenzieller strategischer Ziele sind:

> Die vorhandenen Kernkompetenzen,
> Die Anforderungen und Erwartungen der Markt- und Kundensegmente,
> Die relevanten Kernprozesse des Unternehmens,
> Die Verfügbarkeit von finanziellen, technologischen und personellen Ressourcen,
> Der Fit zur Unternehmenskultur,
> Die Potentiale aus Allianzen, Partnerschaften und Netzwerken.

Die selektierten strategischen Ziele werden dann aus den verschiedenen Perspektiven betrachtet und die laufende Geschäftsentwicklung sowie die Werttreiber zukünftiger Erfolgspotentiale werden aufgezeigt.

Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Strategien werden dann in die einzelnen Perspektiven

- Finanzielle Perspektive
- Markt- und Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Mitarbeiter-, Lern- und Entwicklungsperspektive

mittels Kennzahlen umgesetzt. Bei jeder Perspektive sind Kennzahlen sowohl als Spätindikatoren als auch als Frühindikatoren zu ermitteln. So ist auf der Kundenperspektive ein Spätindikator die Wechselquote von Kunden, während ein Frühindikator der Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen, das Beherrschen der kundenorientierten Prozesse und die Termintreue ist. Für jedes der strategischen Ziele werden die Istwerte und die Zielwerte der Vision erarbeitet.

Dadurch wird die Unternehmensstrategie operationalisiert und anhand von Kennzahlen aufgezeigt, wie sich der Zustand des Unternehmens in allen Perspektiven verändert und die strategischen Ziele damit erreicht werden können.

Die Ursache - Wirkungsketten in den strategischen Maßnahmen

Ziele und Kennzahlen der vier Perspektiven werden dann über Ursache-/Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft und mit Messgrößen der Wirkungsintensität hinterlegt. So kann die Verknüpfung zwischen der Reduktion der Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung und der Verbesserung der Termintreue und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt werden. So erarbeitet man sich eine Strategiekarte; diese visualisiert die Zusammenhänge, erkennt die Intensität der Beziehungen der Maßnahmen und schafft damit einen Aktionskonsens im Management. Es werden gemeinsame Prioritäten gefunden und jeder Beteiligte weiß, wie weit man auf dem Weg zur strategischen Zielerreichung schon gegangen ist. Dadurch werden alle Maßnahmen auf die strategischen Ziele und die Erfüllung der Unternehmensvision ausgerichtet. Die BSC schafft damit die strategische Kommunikation und erreicht im Unternehmen einen breiten Konsens.

Change Management mit der BSC

Die BSC ist ein Management- und Führungstool und hilft, Veränderungsprozesse anzustoßen, zu begleiten und alle auf die neuen Ziele auszurichten. Die BSC ist das Tool, um der dramatisch gestiegenen Dynamik der Veränderung gerecht zu werden. Alle Kräfte werden auf das gemeinsame Ziel konzentriert. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	13	24	G	V	

Der Österreichische Controller-Preis 2001 ist am Samstag, dem 10. November an Dr. Manfred Heuser und Dipl.-Kaufmann Stefan Baltz von Univ. Prof. Rolf Eschenbach im Festsaal der Wirtschaftsuniversität Wien übergeben worden. Diesen Preis, der in zwei Kategorien vergeben wird, stiftet das Österreichische Controller Institut. Prof. Dr. Rolf Eschenbach, Gründer und wissenschaftlicher Leiter des Controller Instituts, überreichte die Preise beim 22. Österreichischen Controllertag. Insgesamt beträgt die Preissumme 7.500 Euro.

Manfred Heuser von der Universität Paderborn erhielt den Preis in der Höhe von 5000 Euro für seine Dissertation „Prozessorientierte Ergebnissteuerung in der Automobilindustrie". Stefan Baltz von der Universität Erlangen-Nürnberg ist für seine Diplomarbeit „Kennzahlengestütztes Supply-Chain-Controlling am Beispiel der Adidas Salomon AG" mit 2.500 Euro ausgezeichnet worden.

Der Preis wird seit 22 Jahren alljährlich für wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiet des strategischen und operativen Controlling international ausgeschrieben. Sowohl Diplomarbeiten, Dissertationen und Habilitationen als auch Praktiker-Arbeiten können eingereicht werden.
Foto (v. l.) Prof. Dr. Rolf Eschenbach, Dr. Manfred Heuser, Dipl. Kaufmann Stefan Baltz

CHANGE MANAGEMENT IN DER PRAXIS

– dargestellt am Beispiel eines Projekts in der Stahlbranche

Dipl.-Kfm. Philip Grothe, Consultant in der Managementberatung von Deloitte & Touche Düsseldorf, schwerpunktmäßig tätig im Rahmen von Prozessanalysen und Reorganisationsprojekten.
e-Mail: pgrothe@deloitte.de

von Philip **Grothe**, Düsseldorf

1. Einleitung

Die Stahlbranche ist gekennzeichnet durch zunehmende Globalisierung und Wettbewerbsintensität. Nicht zuletzt durch eine Vielzahl von Privatisierungen ehemals staatlicher Produzenten wachsen die Ansprüche der Stakeholder (insbesondere Anteilseigner) am Ergebnis der Stahlhersteller. Von dieser Konsolidierungswelle bleibt der Stahlhandel nicht unberührt. Enger werdende Märkte gehen mit einem verschärften Wettbewerb einher. Die Kosten bzw. Preise avancieren zum ausschlaggebenden Moment. Die Folge sind Rationalisierungen: Personal wird kontinuierlich abgebaut und Lagerstandorte geschlossen. Zudem ist die Entwicklung in den wichtigsten stahlverarbeitenden Industrien wie z. B. der Baubranche alles andere als positiv.

Die Marktteilnehmer sehen sich zunehmend gezwungen, effizienter am Markt zu agieren und sich der wachsenden Dynamik offensiv zu stellen. Daraus erwächst die Notwendigkeit effektiver Restrukturierungsprogramme, deren Umsetzung ein **konsequentes Veränderungsmanagement** verlangt.

Das dem Artikel zugrunde liegende Projekt umfasste die **Fusion** von neun vormals rechtlich eigenständigen Gesellschaften unter dem Dach einer Holding. Zu diesem strukturellen Wandel zählte nicht zuletzt die **Reorganisation des Controlling**, welches aus den einzelnen Gesellschaften herausgelöst und als Stabsstelle direkt der Holding zugeordnet wurde.

Insgesamt ergaben sich folgende organisatorische Änderungen:

- Konzentration des Verkaufs auf den Vertrieb und die Auftragsabwicklung;
- Trennung von Einkauf, Verkauf und Lager;
- Standortübergreifende Logistik;
- Zentralisierung der Einkaufsaktivitäten;
- Bündelung der Aufgaben von Controlling, Rechnungswesen, Personal etc.

2. Warum Change Management?

Veränderungsmanagement verlangt einen konsequenten Einbezug des Faktors Mensch. Bei den meisten Reorganisations- und Prozessoptimierungsprojekten erfahren harte und messbare Größen höchste Priorität. Weiche – scheinbar schwierig messbare Größen – werden selten als erfolgskritisch eingestuft.

Die Belegschaft wird dabei als homogene „black box" betrachtet, die sich durch ein einheitliches Reaktionsmuster auf Veränderungen auszeichnet. In Wahrheit jedoch verhalten sich die Mitarbeiter keineswegs identisch, sondern lassen durchaus unterschiedliche Reaktionen erkennen: „Abwartende Skeptiker" und „Bremser" sind statistisch ebenso häufig vorhanden wie „positive Leistungstreiber" und „aktive Promotoren".

Innerhalb des Projekts erwiesen sich hauptsächlich zwei Treiber als Ursache für eine aufkommende „Bremsermentalität":

- **Hierarchischer Status**
  Im Rahmen der Fusion der neun Gesellschaften ergab sich zwangsläufig die „Degradierung" einiger Geschäftsführer zu Verkaufsniederlassungsleitern. In diesen Fällen war es außerordentlich schwierig, eine kontinuierliche und konstruktive Mitarbeit sicherzustellen.

- **Loyalität**
  Damit eng verbunden war die bestehende Loyalität einer Vielzahl von Mitarbeitern in den Gesellschaften zu ihren Geschäftsführern. Dieser Umstand verstärkte sich durch die bewusste Verbreitung einer negativen Stimmung, verbunden mit der Hoffnung, es bleibe letztlich doch alles unverändert.
  In diesen Fällen konnte jedoch durch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften (s.u.) gezielt gegengesteuert und gleichsam die skeptischen/bremsenden Mitarbeiter als Promotoren für das Projekt gewonnen werden.

Einer Studie von Deloitte & Touche zufolge sind folgende Barrieren (s. Abb. 1) für das Scheitern von Restrukturierungsprojekten verantwortlich.

Es wird deutlich, dass insbesondere die **emotional begründeten Widerstände gegen jegliche Art von Veränderungen**, die stets mit der Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes verbunden sind, an erster Stelle rangieren. Eine

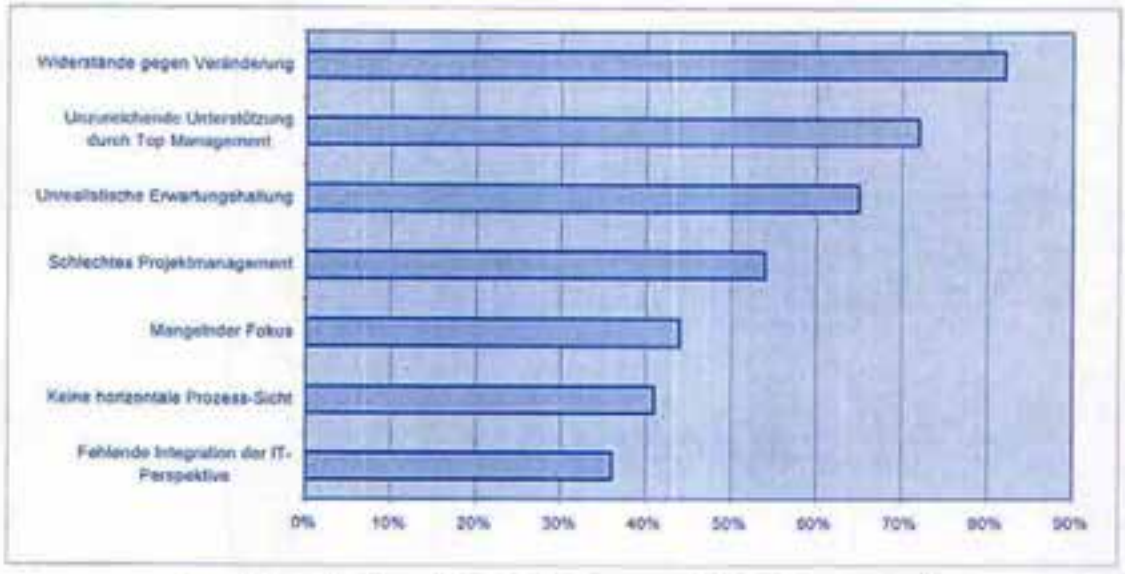


Abb. 1: Hauptbarrieren bei Restrukturierungen, Quelle: Deloitte & Touche

weitere Barriere ist die mangelnde Unterstützung durch das Top Management, welches nicht selten im „stillen Kämmerlein" Umstrukturierungen beschließt, dann jedoch nicht die zeitlichen Kapazitäten hat, den Prozess in angemessener Form zu begleiten.

Vor diesem Hintergrund definiert Deloitte & Touche Change Management wie folgt: **Change Management ist die Konzeptionierung und Umsetzung neuer Strukturen und Strategien unter explizitem Einbezug des Faktors Mensch und damit auch seiner Ängste und emotionalen Barrieren.**

Dabei kristallisieren sich **fünf kritische Erfolgsfaktoren** für den erfolgreichen Abschluss eines Projekts heraus:

- Ausgeprägtes Bewusstsein für die Dringlichkeit der eingeleiteten Maßnahmen;
- Unterstützung durch das Top Management;
- Ausführlich kommunizierte Vision;
- Planung und Einrichtung kurzfristiger Ziele (sog. Milestones);
- Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur.

Im folgenden soll anhand des oben erwähnten **Praxisbeispiels** aus der Stahlbranche demonstriert werden, wie Change Management Projekte erfolgreich abgeschlossen werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	12	19	G	P	S

3. Durchführung Change Management

Wie bereits mehrfach hervorgehoben, bildet der Einbezug der Mitarbeiter das Fundament eines erfolgreichen Change Managements. In der Praxis hat sich dementsprechend folgendes 4-Phasen-Schema bewährt:

Phase 1
Gespräche/Fragebogenerhebung: Aufnahme des IST

⬇

Phase 2
Workshops: Konzeptionierung des SOLL

⬇

Phase 3
Maßnahmenkatalog: Weg zum SOLL

⬇

Phase 4
Workshops: Implementierung des SOLL

Abb. 2: 4-Phasen-Modell

Phase 1:
In dieser ersten Phase war es von entscheidender Bedeutung, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter auf Sachbearbeitungsebene gleichermaßen in das Projekt einbezogen werden. Die Belegschaft hat ein ausgeprägtes Gespür für auf sie zukommende Veränderungen, so dass automatisch Ängste freigesetzt werden, die sich ausschließlich kontraproduktiv auf das Change Management auswirken. Daher ist eine klare Kommunikation von Beginn an enorm wichtig.

Vor diesem Hintergrund wurden zusätzlich zu intensiven Gesprächen mit der Geschäftsführung **Fragebögen** an sämtliche Mitarbeiter unterhalb der Geschäftsführungsebene verteilt, die sowohl harte (z. B. tägliche Aktivitäten der Verkäufer) als auch weiche Faktoren (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Unternehmenskultur) hinterfragten. Dazu wurde parallel nach **Verbesserungsvorschlägen** gefragt, was letztlich zu ersten wertvollen Einblicken bezüglich etwaiger Schwachstellen die Organisation/Prozesse und des Status quo der Mitarbeiterzufriedenheit betreffend führte.

Phase 2:
Nach der Aufbereitung der aus der Fragebogenerhebung und den Gesprächen gewonnenen Informationen wurde ein Soll-Konzept entwickelt. Auch in dieser Phase ist es entscheidend, sich nicht in den Elfenbeinturm der Beratungsgesellschaft zurückzuziehen, sondern permanent den Kontakt zu den Mitarbeitern zu wahren bzw. zu suchen.

Diese Überlegungen führten zu der Bildung sog. **Change Management Teams (CMT's)**, die mit ausgewählten Mitarbeitern **sämtlicher Funktionsbereiche** (Controlling, Einkauf, Lager/Logistik, Verkauf etc.) besetzt wurden. Die CMT's trafen sich in regelmäßigen Abständen zu sog. **CMT-Workshops**, in denen gemeinsam das Konzept erarbeitet und lebhaft diskutiert wurde. Dabei floss das fachliche Know-how und somit zahlreiche verwertbare Anregungen/Ideen der Mitarbeiter in das Konzept ein. Insbesondere dem Controller oblagen dabei folgende Aufgaben/Funktionen:

- Abgleich strategischer Ziele, Maßnahmen und Budgets;
- Szenarienplanung;

- Neugestaltung des Informationssystems (MIS bei geänderten Strukturen).

Eine Kernaufgabe war die Aufnahme und Analyse der Geschäftsprozesse, wie sie sich nach dem erfolgreichen Abschluss des Restrukturierungsprojekts darstellen sollten. Um die dabei entstehende Komplexität abzubilden und zur Simulation der neu modulierten Prozesse setzt Deloitte & Touche den CASEwise® Moduler als professionelles Softwaretool ein.

So konnte frühzeitig das Aufkommen von Gerüchten innerhalb der Belegschaft verhindert und ein aktiver Informationsfluss forciert werden.

Phase 3

Im Anschluss an obige Konzeptionierungsphase setzte die **Auswahl geeigneter Maßnahmen** ein, deren Abarbeitung inhaltlich den Transformationsprozess vom IST zum SOLL widerspiegelte.

essentieller Bedeutung für das Change Management Projekt waren. Gleichzeitig wurden Maßnahmen sichtbar, die zwar keinen kurzfristigen Einfluss auf den Projekterfolg (sog. quick wins) hatten, jedoch von Bedeutung für den langfristigen, mittelbaren Erfolg des Veränderungsprozesses waren. Ein Auszug aus dem Maßnahmenkatalog „Controlling" verdeutlicht den Sachverhalt (siehe Abb. 4).

Phase 4:

In dieser Phase setzte die Abarbeitung des oben erläuterten Maßnahmenkatalogs ein. Dieser diente als Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Konzepts. Auch in der **Implementierungsphase** wurden regelmäßig CMT-Workshops abgehalten, um neue Probleme und Fragestellungen, die bei komplexen Change Management Projekten naturgemäß erst zu diesem Zeitpunkt aufkommen, zu lösen bzw. zu diskutieren. Ein **Beispiel** aus dem Bereich **„Reorganisation der Debitorenbuchhaltung"** dient der Verdeutlichung:

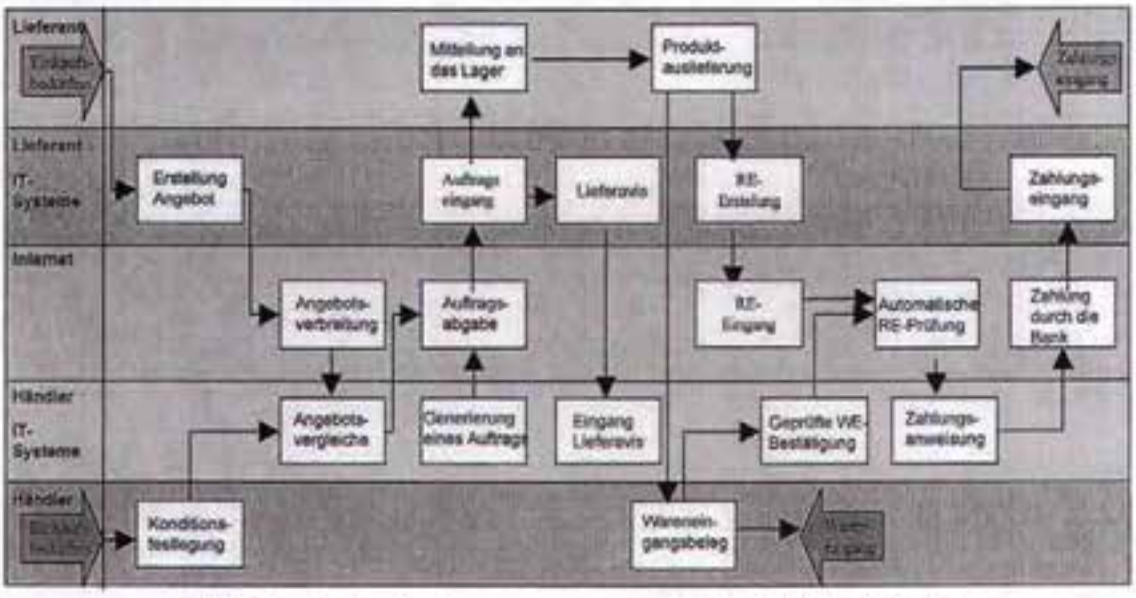


Abb. 3: Professionelles Prozessmanagement mit dem CASEwise® Moduler

Neben der Prozessanalyse war auch die Dokumentation neuer Regeln und Anweisungen zur Prozessgestaltung wichtig.

Zwei **Change Management Ziele** wurden somit erreicht:

- Die Mitarbeiter wurden wiederholt stark in das Projekt eingebunden. Bestehenden Ängsten und unbegründeten Befürchtungen wurde somit entgegengewirkt.
- Die CMT-Mitglieder fungierten gewissermaßen als Katalysatoren, deren Aufgabe darin bestand, ihre Kollegen von den Ergebnissen der Sitzungen zu unterrichten und sie dadurch permanent auf den neuesten Projektstand zu bringen.

Diese Phase mündete in einen umfassenden Maßnahmenkatalog, der den verantwortlichen Mitarbeitern die entsprechenden Aktivitäten zuordnete. Jede Maßnahme wurde mit einem zeitlichen Limit versehen, dessen Überschreitung zu einer Mahnung des Verantwortlichen führte. Zusätzlich wurde jede Maßnahme mit einer Prioritätsstufe versehen. Dies führte automatisch zur Dokumentation wichtiger Milestones, d. h. jener Maßnahmen, deren Umsetzung von

Maßnahme Nr. 133 erforderte die Determinierung eines Zeitpunktes, an dem die Ausgangsrechnungen künftig gedruckt werden sollten, d. h. bereits parallel zum Druck des Lieferscheins oder erst nach Erhalt des vom Kunden unter-

Nr.	Maßnahme	Termin Verantwortlicher	Priorität
Controlling			
140	Konzeptionierung und Implementierung eines effizienten **Vertriebscontrolling**	25.2.2000 Hr. XXX Deloitte & Touche	AAA
141	Gewährleistung eines ordnungsgemäßen **Finanzreportings**	31.3.2000 Hr. YYY	A
142	Harmonisierung der **Verkaufsbudgetierung** nach Berichtsstruktur, Periodizität, Detaillierungsgrad etc.	30.4.2000 Hr. XXX Leiter Verkaufsniederlassungen	B

Abb. 4: Auszug aus Maßnahmenkatalog „Controlling"

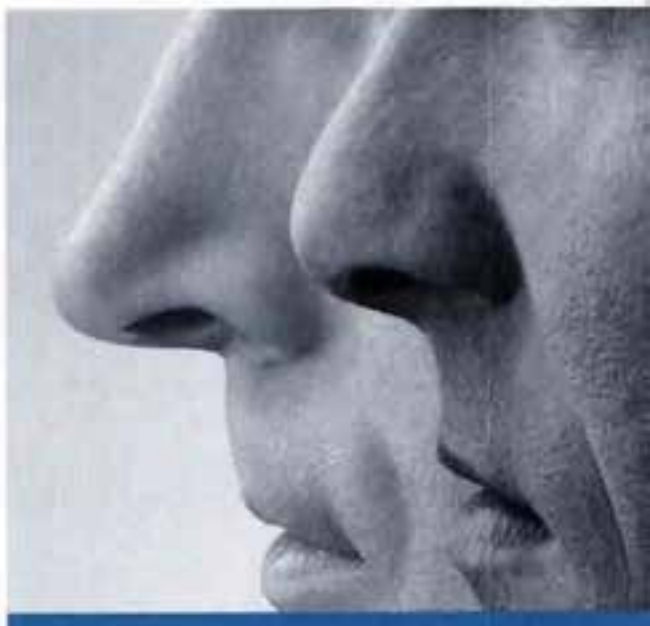
schriebenen Lieferscheins. Die Diskussion dieser Maßnahme in einem der CMT-Workshops führte zu der weiterführenden Fragestellung, ob es nicht sogar möglich sei, auf Basis des bestehenden ERP-Systems einen Sammeldruck aller Rechnungen (in Abhängigkeit des Status) durchzuführen. Letztlich wurde zusätzlich eine Person bestimmt, die ab einem bestimmten Stichtag für den Sammeldruck verantwortlich war.

Somit wurde nicht selten der bestehende Maßnahmenkatalog modifiziert, so dass neue Aktivitäten hinzugefügt bzw. aktuelle Maßnahmen umformuliert oder gar gestrichen wurden, weil sich die in der Konzeptionierungsphase zugrunde gelegten Prämissen geändert hatten.

4. Fazit

Das von Deloitte & Touche entwickelte Phasenschema hat sich in der Praxis voll bewährt. Die konsequente Involvierung der Mitarbeiter gewährleistet einen permanenten Dialog zwischen den Mandanten und Deloitte & Touche, was schließlich dem Projekterfolg zugute kommt und zur Umsetzung einer Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen und Anregungen seitens der Mitarbeiter führt.

Eine konventionelle Vorgehensweise bei komplexen Umstrukturierungsprojekten hätte diese Effizienz- und Produktivitätssteigerung nicht ermöglicht, da auch in den späteren Projektphasen flexibel auf neue Änderungserfordernisse (z. B. durch eine geänderte Informationslage) eingegangen werden konnte. ■



Einer wird gewinnen.

Kosten oder Controlling: Wer im Unternehmen die Nase vorn hat, darüber entscheiden Aktualität und Aussagekraft der Kostenrechnung.

Diamant®/2 Software ist der Schlüssel zum ertragsorientierten Kostenmanagement. Mit Analysen, Simulationen und Planungszenarien. Vom Profit-Center-Controlling bis hin zur transparenten Deckungsbeitragsrechnung.

Das Ergebnis:
Klare Wettbewerbsvorteile, weil ein modernes Kostenmanagement den entscheidenden Vorsprung verschafft.

www.diamant-software.de

CeBIT HANNOVER 13. - 20. 3. 2002

Innovative Software für Ihr Rechnungswesen.

Diamant Software
Trust your figures

EINFÜHRUNG EINER DV-GESTÜTZTEN KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG Teil I

Prof. Dr. Dietmar Schön leitet am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) der Fachhochschule Münster das Fachgebiet Finanzierung und Controlling

Dipl.-Kfm. Karsten Zeitz ist Berater bei der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH, Dortmund

von Dietmar **Schön**, Münster, und Karsten **Zeitz**, Dortmund

Das Kosten- und Erfolgs-Controlling ist eine der wichtigsten Informationsquellen für die Entscheidungsträger in einem Unternehmen. Als Haupt-Datenquelle für das Kosten- und Erfolgs-Controlling liefert die Kosten- und Leistungsrechnung Informationen für zentrale Entscheidungssituationen: Make or Buy, Preissegmentierung, Sortimentspolitik, Produktionsprogrammplanung, Investitionen, Rationalisierung etc.

Um die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmenstätigkeit effizient zu gestalten, liefert gerade in stagnierenden, schrumpfenden und stark umkämpften Märkten die wertmäßige Abbildung der Unternehmensleistung die wesentliche Entscheidungsgrundlage für das operative Unternehmenscontrolling. Auch die strategische Unternehmensführung richtet sich zu einem großen Teil an der vergangenen und prognostizierten Kosten- und Leistungssituation aus, um z. B. Ziele wie Kostenführerschaft oder Fixkostenabbau zu verwirklichen.

Ihre Hauptaufgabe, Informationen für die betrieblichen Entscheidungen bereitzustellen, kann das Kosten- und Erfolgs-Controlling dauerhaft nur dann erfüllen, wenn sie optimal an das Unternehmen angepasst und flexibel veränderungs- und erweiterungsfähig ist.

Durch Entwicklungen im Unternehmen, z. B. durch Zukäufe von Konkurrenzunternehmen, Umstrukturierung, Produktionsprogrammausweitung etc. muss immer öfter hinterfragt werden, ob die vorhandene Kostenrechnung ihren Aufgaben noch gerecht werden kann. Quantitative und qualitative Anpassungen werden mit der Zeit notwendig, die mit alten Kostenrechnungssystemen aus inhaltlichen, kapazitätsmäßigen oder EDV-technischen Gründen oft nicht mehr durchgeführt werden können.

Eine komplette oder teilweise Erneuerung der Kosten- und Leistungsrechnung ist notwendig. Wird dies im Unternehmen erkannt, so ist ein umfangreiches Einführungs-, Migrations- bzw. Umgestaltungsprojekt notwendig, das viele beteiligte Personen bindet und Kapital und Ressourcen benötigt. Häufig sind hierbei Investitionsrisiken, Widerstände bei den Mitarbeitern, Softwareparametrisierungs- und Integrationsprobleme zu vor- und nachgelagerten Systemen zu überwinden. In diesem zweiteiligen Beitrag wird vor diesem Hintergrund gezeigt, worauf bei der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Rahmen des Kosten- und Erfolgs-Controlling geachtet werden sollte.

Im ersten Teil werden zunächst die organisatorischen Erfordernisse eines Projektes „Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung" geschildert. Er mündet in der Formulierung von Projektzielen und dem sich anschließenden Istabgleich mit vorhandenen Informationssystemen im Bereich der Kosten und Leistungen.

Im zweiten Teil dieses Beitrages – März 2002 Controller Magazin – werden, beginnend mit der Sollkonzeptionierung, idealtypisch mögliche Projektphasen beschrieben. Neben der betriebswirtschaftlichen Sicht wird dabei auch die DV-Implementierung berücksichtigt. Es werden alle Teilbereiche der Kostenrechnung, ausgehend von der Kostenartenrechnung über die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung bis hin zum Berichtswesen als Grundlage für die Unternehmenssteuerung, angesprochen.

Rahmenbedingungen

Die inhaltlichen Vorgaben bezüglich der Ausgestaltung einer neuen Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung müssen sich sowohl an den Erwartungen des einführenden Unternehmens, als auch an den Erfordernissen der vorhandenen oder zukünftig einzusetzenden Software ausrichten. Mit dem Entschluss, die derzeitige Kostenrechnung im Unternehmen zu einem modernen Kosten- und Erfolgs-Controlling umzustrukturieren und auszubauen, steht gleichzeitig die Fragestellung, mit welcher Software dieses datentechnisch umzusetzen ist. Hierfür bieten sich Standardsoftware-Systeme an, wie z. B.

SAP, ICOS, Oracle, PSI-PENTA, OSG, Navision etc.

Da die gepriesene Flexibilität dieser und anderer Standardsoftwareprogramme nur in seltenen Fällen die inhaltlichen Anforderungen der Zielsetzungen des Kosten- und Erfolgs-Controlling voll abdecken, **müssen entweder Abstriche bei den Anforderungen an eine neue Kostenrechnung gemacht werden, oder es sind softwaretechnische Erweiterungen**, z. B. in Form von Zusatzprogrammen mit Schnittstellen oder Anpassungen der Standardprogramme zu initiieren.

Eine genaue Abstimmung zwischen dem „Standard" der Software und den Wünschen des Unternehmens ist schon bei Beginn der Konzeptionsphase zu erreichen und sollte in einem sog. **Pflichtenheft münden**. Dies bedeutet schon oft in der Zielbildungs- und Konzeptionsphase der Kostenrechnung, dass softwaretechnische Beschränkungen, wie z. B. die maximale Anzahl von Kontierungsobjekten, und notwendige Einstellungen der Stammdaten, wie z. B. die Kontierungsregeln, berücksichtigt werden müssen und diese nicht selten den Wünschen und Erwartungen des Unternehmens entgegenstehen. Diese Diskrepanz verlängert zwar die Anfangsphase der Kostenrechnungseinführung, verkürzt aber die Implementierungsphase und vermeidet Überraschungen, wenn z. B. die Kostenrechnungsstruktur in der Erstkonzeption überarbeitet werden muss und unnötige Doppelarbeiten entstehen.

Ein Pflichtenheft ist um so wertvoller, je konkreter die Anforderungen und deren Gewichtung (z. B. „Muss, Kann, Nice to have") formuliert werden. Neben den betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das DV-System sind hierbei allgemeine Fragen zum Softwareprogramm (Produkteigenschaften, Installationszahlen, Bedienungsfreundlichkeit, Integrationsfähigkeit, Datenbank- und Hardwaretechnologie etc.) und Fragen an den Hersteller (Firmenmerkmale, Preisgestaltung, Referenzen, Hotline, Service, Schulung, Wartung etc.) aufzuführen (vgl. Schön, 1999, S. 92).

Aufgrund der sich ständig ändernden Marktbedingungen müssen sich die Informationsbedürfnisse und Strukturen der Unternehmung immer schneller anpassen und verändern. Aus diesem Grund muss die Konzeption und Umsetzung des Kosten- und Erfolgscontrolling so flexibel gestaltet werden, dass neben den schon vor dem Projekt bekannten Änderungen der Geschäftsfelder, der Organisationsstruktur und anderer Einflussfaktoren auch neue und somit zusätzliche Tätigkeitserweiterungen und Umstrukturierungen, z. B. durch die Ausweitung der Geschäftsfelder, ohne großen Aufwand für die Unternehmung integrierbar und realisierbar sind.

Im Rahmen eines „simultaneous planning" sollten alle wichtigen, vom zu erstellenden Kosten- und Erfolgs-Controlling betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte mit in das Einführungs- und Implementierungsprojekt einbezogen werden. Hierdurch wird gewährleistet, dass alle für die Ausgestaltung des Kosten- und Erfolgs-Controlling relevanten Anforderungen und Informationen (Zielsetzungen, Rahmenbedingungen etc.) frühzeitig berücksichtigt werden können. Da es sich bei der Implementierung des Kosten- und Erfolgs-Controlling um ein komplexes Projekt mit unterschiedlichsten Bausteinen handelt, ist es wichtig, dass nicht einzelne Teilarbeiten aufeinander, sondern möglichst frühzeitig integrativ abgestimmt werden müssen. Ein effektives Projektmanagement hilft, die Doppelbelastung für die betroffenen Mitarbeiter zu minimieren und den Erfolg des Projektes „Einführung einer Kostenrechnung" sicherzustellen.

Projektmanagement

Die teilweise oder vollständige Einführung einer Kostenrechnung ist in fast allen Fällen als ein komplexes, innovatives und zeitlich begrenztes Projekt anzusehen. Um hier Misserfolge zu vermeiden, ist vor Projektbeginn für ein reibungsloses Projektmanagement zu sorgen. Zum einen bedeutet dies funktional eine zielgerichtete Projektleitung und -steuerung und zum anderen institutional eine effektive Projektorganisation (siehe Abbildung 1).

- **Projektorganisation**

Die Organisation des Projektes schließt die Auswahl der Projektbeteiligten, die Zuweisung der Aufgaben und Kompetenzen innerhalb des Projektes und die Integration des Projektes in die Aufbau- und Ablauforganisation ein.

Da die Einführung der Kostenrechnung parallel zur täglichen Arbeit geschehen muss, kommt auf alle Projektbeteiligten eine zeitlich begrenzte Doppelbelastung zu. Oft ist die vorhandene Primärorganisation des Unternehmens den Anforderungen eines solch umfangreichen Projektes nicht gewachsen. Die Kommunikationswege sind zu lang, die Koordination zwischen den involvierten Unternehmensbereichen zu schlecht oder die Informationsqualität zu gering. Hier ist es angebracht, eine zeitlich begrenzte Sekundärorganisation in Form eines Projektteams parallel zur Primär-

Abbildung 1: Projektmanagement

Abbildung 2: Projektorganisation

organisation einzurichten. In der Abbildung 2 ist eine idealisierte Darstellung der Projektorganisation veranschaulicht.

Der Anstoß, eine neue Kostenrechnung zu implementieren, geht meist von Führungskräften des Unternehmens oder des kaufmännischen bzw. Finanzbereiches oder direkt von der Kostenrechnung und dem Controlling aus. Gründe hierfür sind vielfältig, z. B. stehen die Vorteile und Nutzungsmöglichkeiten einer neuen Software im Hinblick auf transparente Informationen im Vordergrund oder die alte Software muss aufgrund ihrer Mängel zwingend abgelöst werden.

Die Entscheidungs- und Verantwortungsträger bilden i.d.R. den Lenkungsausschuss des Projektes „Kostenrechnungseinführung". Sie fungieren dabei als Projektinitiatoren, formulieren grob die Projektziele und kontrollieren den Projektfortschritt. Vor Beginn des Kostenrechnungsprojektes kommt ihnen die Aufgabe zu, die übrigen Projektbeteiligten, die Mitarbeiter der Projektgruppe und des Fachausschusses zu benennen. Hier ist vor allem die Zusammenstellung der Projektkerngruppe sorgfältig durchzuführen. Neben der Benennung des Projektleiters als Verantwortlicher für die eigentliche Projektdurchführung und den Ressourceneinsatz (z. B. Abteilungsleiter des Zentralcontrolling) müssen weitere Mitarbeiter in die Arbeitsgruppe aufgenommen werden, damit dort **ein „Pool" von Spezialisten, Nutznießern und Betroffenen** entsteht. Hier sind vor allem Mitarbeiter aus Abteilungen gemeint, die direkt oder indirekt mit der Kostenrechnung in Verbindung stehen (z. B. Mitarbeiter aus der Finanzbuchhaltung, des Controlling, der EDV, der Produktion, dem Vertrieb etc.). Der Gestaltungsspielraum bei der Besetzung der Projektstellen in zeitlicher und personeller Hinsicht richtet sich dabei nach Größe und Organisationsform des Unternehmens und nach dem Umfang des Kostenrechnungsprojektes.

Die Hauptaufgaben des Kernteams bilden die Projektplanung, die Zielumsetzung und die Dokumentation des Projektverlaufs. Hierbei sind stets die Erfahrungen und Interessen der von der Kostenrechnungsimplementierung betroffenen Abteilungen zu berücksichtigen. Zusätzlich dazu muss der Projektleiter bei der Kostenrechnungseinführung Konflikte innerhalb des Projektteams lösen und den Kontakt zu den Fachabteilungen im Sinne des Projektes gestalten. Soll die Projektdurchführung effektiv verlaufen, muss dem Projektleiter daran gelegen sein, alle beteiligten Mitarbeiter zu motivieren und ihnen notwendige Arbeitsmittel und Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen. Widerstände der Mitarbeiter, z. B. Bedenken gegen die Kostentransparenz, Sicherheitsaspekte, Angst um den Arbeitsplatz oder Machteinfluss, sind mit Bedacht zu lösen.

Bei komplexen Einführungsprojekten, z. B. mit mehreren DV-Modulen, werden weitere Teilprojektteams gebildet, die einen Teilausschnitt des Gesamtprojektes bilden. Ein übergeordnetes Projektkernteam koordiniert dann die Teilprojektteams. Ein Beratungsausschuss, auch Fachausschuss genannt, erweist sich häufig als überflüssig, da seine Beratungs-, Unterstützungs- und Vermittlungsfunktionen allenfalls temporär benötigt werden. In der Praxis erfolgt bei mittelständischen Unternehmen die Kommunikation mit den Fachbereichen meist direkt über das Projektteam. Um neues Wissen in das Unternehmen zu tragen, ist es teilweise durchaus angebracht, auch externe Spezialisten als Berater (Software/Hardware, BWL etc.) einzubeziehen. Auf sie kann alternativ ausgewichen werden, wenn sich während des Projektverlaufes herausstellt, dass die Projekt-Ressourcen zu knapp bemessen sind oder das erforderliche Know-how nicht vorhanden ist.

- **Projektplanung, -steuerung und -kontrolle**

Auf den oder die Projektleiter des Projektteams entfällt der Prozess der Projektplanung, -steuerung und -kontrolle. Sind die Ziele und Rahmenbedingungen der Kostenrechnung zusammen mit dem Lenkungsausschuss verabschiedet worden, gilt es zunächst die Projektplanung bzgl. der zeitlichen und qualitativ-inhaltlichen Anforderungen sowie des finanziellen und personellen Ressourceneinsatzes vorzunehmen. Da die Beeinflussbarkeit des Ressourceneinsatzes mit dem Fortschreiten des Projektes immer geringer wird, ist die Projektplanung so genau und sorgfältig wie möglich durchzuführen. Hier kann empfohlen werden, zunächst ein Grobkonzept zu erstellen, bevor die Detailplanung erfolgt.

Besonderes Augenmerk liegt vor allem auf den frühen Projektphasen (Zielfindung, Ist-Analyse mit Zielabgleich sowie vor allem auf dem Soll-Konzept), da in diesen Phasen maßgebliche Einflussfaktoren für die spätere Implementierung und Nutzung der Kostenrechnung festgelegt werden, welche die Kosten und den Projekterfolg nachhaltig bestimmen.

Um die relativ komplexe Problematik einer Kostenrechnungseinführung einfach zu halten, sind die vorgegebenen Zielangaben in Projektschritte umzusetzen. Diese sind anschließend in Teilaufgaben bzw. in Arbeitspakete zu zerlegen, um eine Überforderung des Projektteams zu vermeiden.

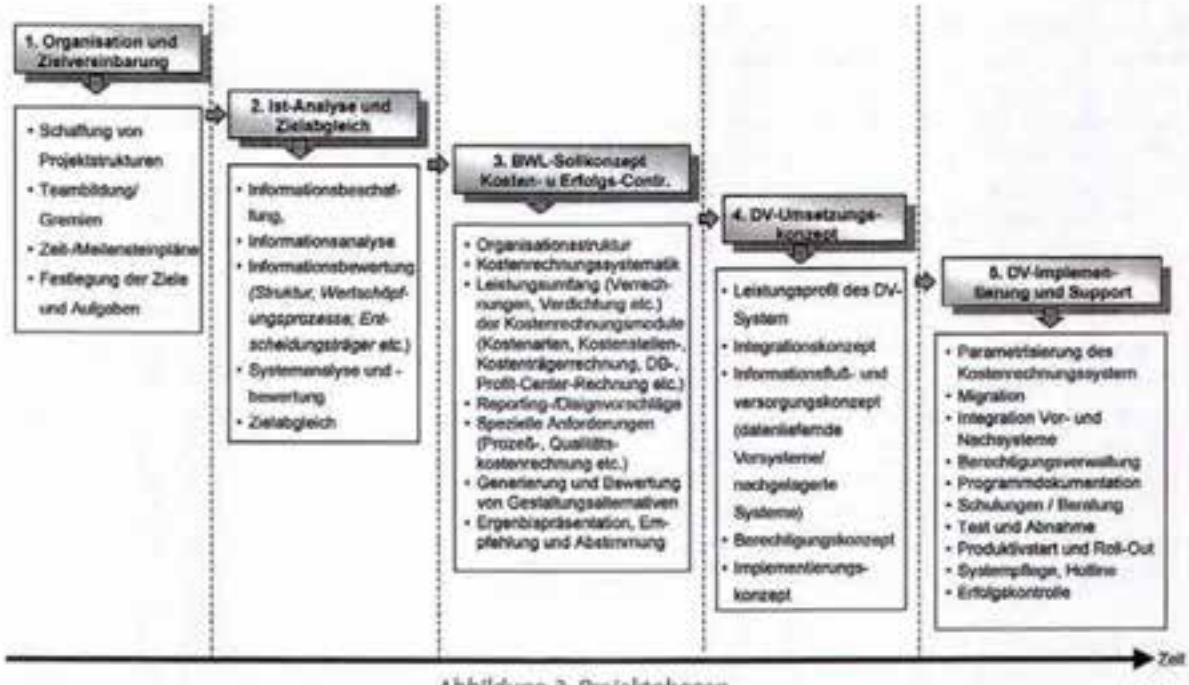


Abbildung 3: Projektphasen

Einen **sukzessiven Projektstrukturplan** zeigt beispielhaft die Abbildung 3. Hier wird der Weg eines Einführungsprojektes in der Kostenrechnung zunächst in den fünf Phasen dargestellt: **Organisation/ Zielvereinbarung, Ist-Analyse mit Zielabgleich, betriebswirtschaftliches Sollkonzept, DV-technisches Umsetzungskonzept** (inkl. Prüfung und ggf. Auswahl der Software) sowie **Implementierung und Support**. In einer weiteren Detaillierung können die dort dargestellten Projektschritte feiner unterteilt werden.

Steht ein zunächst grober Projektverlaufsplan, ist im nächsten Schritt ein **Zeitkonzept** zu erarbeiten, in dem **den Projektphasen Meilensteine zugeordnet** werden. Hier sind oft Vorgaben seitens der Kostenrechnungsnutzer bzw. der Projektinitiatoren einzubeziehen. Der Projektleiter kann dazu ebenfalls Softwareprogramme (z. B. MS Projekt) einsetzen, die über Terminlisten, Balkendiagramme oder Netzpläne den Planverlauf dokumentieren. Die Dauer eines solchen Projektes ist sehr stark abhängig von der speziellen Aufgabenstellung, aber auch der Intensität der Mitarbeit der beteiligten Personen (**„freie" Projektzeit**) und kann zwischen 4 Monaten und 1 Jahr liegen. Liegt der Planverlauf und ein Zeitplan fest, können anschließend erste Schätzungen über Personalbindung und Projektkosten getroffen werden.

Der Personaleinsatz hängt wesentlich davon ab, ob die Mitwirkenden bei dem Projekt neben der Projektarbeit weiteren Verpflichtungen nachkommen müssen. Tendenziell ist bei Kostenrechnungseinführung der **Aufwand bereits in der Konzeptionsphase sehr hoch**. In der Implementierungsphase wird dann ein größerer Personenkreis in das Projekt einbezogen, wenn es darum geht, Vorsysteme anzupassen (z. B. Generierung von Arbeitsplänen und Stücklisten) und Stammdaten (z. B. Kostenarten, Kostenstellen, Bezugsgrößen etc.) zu pflegen (siehe Abb. 4 Projektverlauf mit Abweichungen).

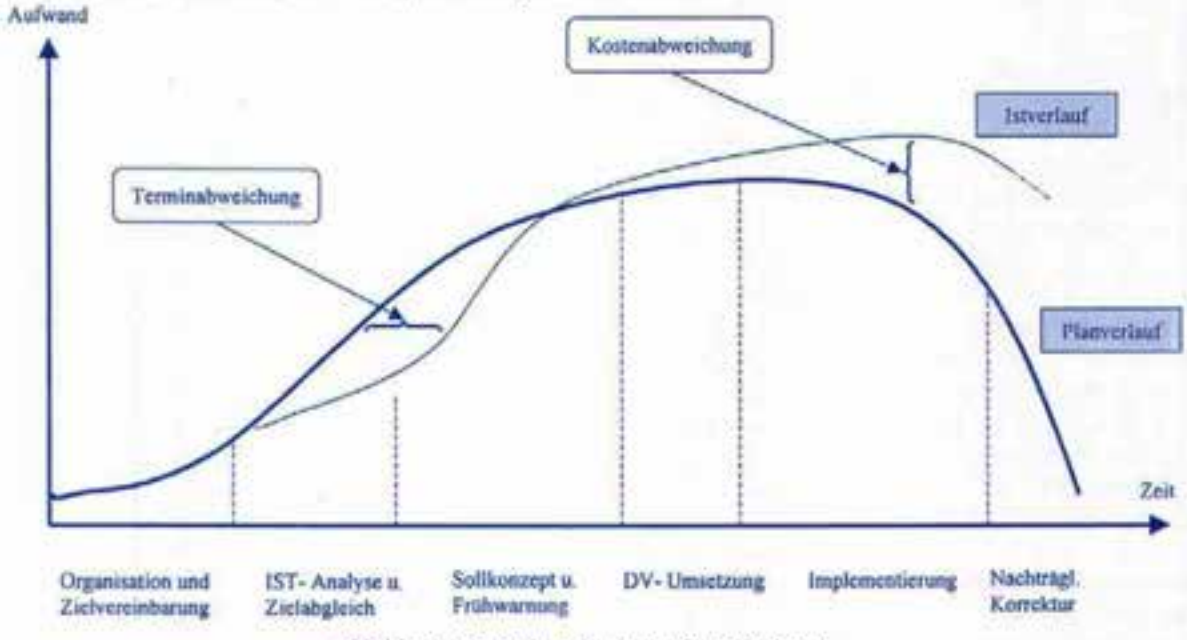


Abbildung 4: Projektverlauf mit Abweichungen

Bei der Kostenplanung kann einerseits eine Orientierung an den Projektphasen erfolgen und andererseits an den Potentialfaktoreinsatz. Es ist vor allem der erforderliche Personaleinsatz, der Kosten verursacht. Bei einem Einsatz von externen Beratern fallen weiterhin Fremdleistungskosten an.

Werden im Projektverlauf Anpassungen in der Planung und Ausgestaltung des Projektes beschlossen (z. B. Zeitverkürzungen, Ausweitung der Kostenrechnung usw.), schlagen sich diese Änderungen auch in den Faktoren Personal, Zeit, Qualität, Finanzen und Kosten nieder. Projektänderungen bedürfen somit einer Anpassung des Projektplanes.

In der Praxis hat es sich als absolut notwendig erwiesen, **eine aussagefähige Dokumentation während des Projektverlaufs** anzulegen. Sie erleichtert allen Projektbeteiligten und später auch allen Anwendern des Kostenrechnungssystems, den Überblick über die Zusammenhänge in der individuellen Kostenrechnungslösung zu behalten. Insbesondere die Strukturen und der Wertefluss der Kostenrechnung bedürfen einer intensiven Dokumentation, die aufgrund der notwendigen Anpassungen idealerweise DV-technisch erfolgt. Die erstellten Dokumentationen bilden schließlich oft die Basis für ein **individuelles Handbuch „Kosten- und Erfolgs-Controlling"** der Unternehmung, das z. B. Grundlage für eine intranetgestützte Dokumentation des Kosten- und Erfolgs-Controlling und deren eingesetzte Software bildet.

Die Projektdokumentation erlaubt es, alle Projektbeteiligten auf einem einheitlichen Projektstand zu halten (z. B. Projektstatusberichte, Protokolle etc.) und bildet eine Basis für die Projektverlaufskontrolle und die Projektqualität (Anspruchserfüllung).

Die **Projektsteuerung** und die **Projektkontrolle** umfassen die Beobachtung und Beeinflussung des Einführungsprojekts. Bestimmte Parameter, wie z. B. Projektkosten, Projektdauer oder Zielerfüllungsgrad, sind in den Projektphasen vom Projektleiter und seitens des Lenkungsausschusses laufend zu prüfen.

Es kann dabei sinnvoll sein, Kontrollinhalte und Kontrollzeitpunkte schon bei der Projektplanung zu bestimmen. Terminüberschreitungen oder „Kostenexplosionen" sind dann möglichst früh zu begegnen. Wird beispielsweise ein geplanter Meilenstein „Stammdatenpflege Kostenstellenrechnung" erreicht, ist dieser Meilenstein, z. B. in Form eines Reviews, hinsichtlich der Planvorgaben zu prüfen, bevor mit der nächsten Teilaufgabe begonnen wird.

Die Aufgabe der Projektsteuerung beinhaltet alle projektinternen Aktivitäten zur Teil- bzw. Gesamtzielerreichung. Werden bei der (laufenden) Projektkontrolle Unwirtschaftlichkeiten oder Terminüberschreitungen erkannt, muss der Projektleiter dagegen steuern. Allerdings kommen während der Kostenrechnungseinführung durchaus auch Fehler in der Projektplanung vor. In diesem Fall hat eine Plankorrektur zu erfolgen.

Ein Projekt „Kostenrechnungseinführung" kann als „abgeschlossen" betrachtet werden, wenn nach der Implementierung und ausgiebigen Tests der Produktivstart des Systems erfolgt. Hieran schließt sich der Support, die Wartung und die Betreuung des laufenden Systems an.

Zielplanung

In der Phase der Zielplanung für das aufzubauende Kosten- und Erfolgs-Controlling besteht die erste Aufgabe darin, unabhängig vom Zustand der bisherigen Informationsversorgung, die Ziele der Kostenrechnung festzulegen, welche hinsichtlich der Informationsbeschaffung, -bereitstellung und vor allem der entscheidungsunterstützenden Informationsauswertung der jeweiligen Organisationseinheiten erforderlich sind.

In der Unternehmenspraxis wird die Phase der Zielplanung häufig vernachlässigt. Vorhandene Grundideen werden schnell als Zielsetzung definiert, und man scheut den angeblich nicht notwendigen Aufwand, die Zielplanung zu spezifizieren und inhaltlich auszuarbeiten. Diese Haltung spart zwar zu Beginn des Projektes Zeit und somit Geld, **spätestens in der Konzeptionsphase und vor allem in der Implementierungs- und Produktivphase wird sie teuer bezahlt.** Die Projekterfahrung zeigt deutlich, dass zu Beginn des Projektes nicht verfolgte Ziele und zu spät erkannte Zielabhängigkeiten zu einem späteren Zeitpunkt beim Entwickeln der Systemfunktionalitäten überhaupt nicht mehr oder nur unter erheblichem großem Aufwand umgesetzt werden können. Weiterhin ist **eine Erfolgsmessung ohne Zielsetzung schwerlich möglich.** Der Vorteil der Zielplanungsphase liegt in der systematischen Hierarchisierung der Ziele. Um nicht eine undurchsichtige Wunschliste an Funktionalitäten für die Kostenrechnung zu erzeugen, ist es in dieser Phase wichtig, systematisch eine Zielhierarchie aufzubauen, die ausgehend von den Unternehmenszielen, Controllingziele und schließlich spezielle Ziele für das Kosten- und Erfolgs-Controlling enthält.

Wird beispielsweise in der Unternehmung die erfolgs- und marktausgerichtete Differenzierung des Produktprogrammes hinsichtlich des vorhandenen und zukünftigen Kundenpotentials angestrebt, so werden im Controlling differenzierte Produkt- und Kundenanalysen im Zeitablauf notwendig sein, was wiederum für das Kosten- und Erfolgs-Controlling u. a. bedeutet, mehrdimensionale Deckungsbeitragsanalysen im Sinne einer Kunden / Produkterfolgsrechnung aufzubauen.

Betrachtet man wie *Reichmann* Controlling als „zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient", so wird die Informationsversorgung des Kosten- und Erfolgs-Controlling und damit auch die Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung durch die Ziele der Unternehmensführung und somit der Unternehmung selber gesteuert (vgl. auch Krause, Oecking, Wullenkord).

Als Ergebnis dieser Phase erhält man die systematische Ordnung und Dokumentation der Zielhierarchie. Hierbei ist darauf zu achten, dass sowohl die Gliederung nach funktionellen Gesichtspunkten (Absatz, Beschaffung, Produktion, Personal, Betriebsmittel etc.), nach den organisatorischen Entscheidungsebenen (z. B. Geschäftsführung, Fachbereichsleitung, Sachbearbeiter) als auch nach inhaltlichen Gesichtspunkten (Planung, Darstellung, Steuerung, Koordination und Kontrolle) berücksichtigt wird.

Benötigt die Unternehmensleitung z. B. Entscheidungshilfen für den Kapazitäts-

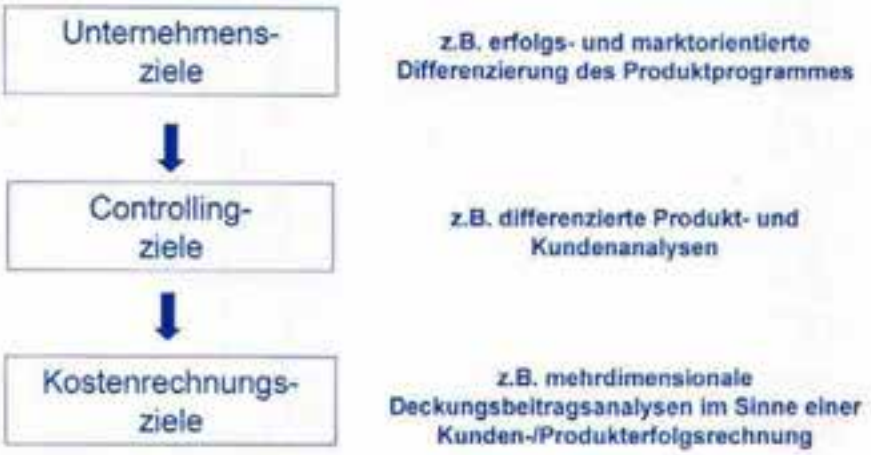


Abbildung 5: Zielhierarchie

ab- und -aufbau der vorhandenen oder zugekauften Ressourcen oder der Vertrieb für die Preisgestaltung, so ist die Kostenrechnung so auszugestalten, dass Zielsetzungen wie die marktorientierte Bewertung der Unternehmensleistungen oder die Flexibilisierung und Kapazitätsauslastung der Ressourcen wertmäßig transparent gemacht werden können.

Die Ergebnisse der Zielplanungsphase werden als Bewertungsmaßstab für die Ist-Analyse herangezogen und bilden die Grundlage für die Ausgestaltung der Sollkonzeption des Kosten- und Erfolgs-Controlling.

Ist-Analyse und Zielabgleich

Durch die systematisch aufgebaute Zielhierarchie ist es im Rahmen der Ist-Analyse gezielt möglich abzugleichen, welche Teile der bestehenden Kostenrechnungsstruktur nicht in der Lage sind, die geforderten Informationen zu liefern. Hierbei sollte nicht nur die Leistungsfähigkeit der eingesetzten EDV-Systeme, sondern die tatsächlich abgebildeten inhaltlichen betriebswirtschaftlichen Strukturen der Kostenrechnung im Vordergrund stehen.

Bei der **Aufnahme des Istzustandes** der Kostenrechnung sind vor allem folgende Punkte hinsichtlich der Erfassung (Dokumentation), des Zielabgleichs und der Bewertung zu beachten:

1. Organisationsstruktur (Aufbau- und Ablauforganisation);
2. Kostenrechnungsstruktur
   - ➡ Kostenrechnungssystematik und Zeithorizont,
   - ➡ Vorhandene Stammdaten und Strukturen der Kostenrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger- und Leistungsstrukturen),
   - ➡ Funktionalität und Leistungsumfang der Kostenrechnung,
   - ➡ Genutztes Berichtswesen und Kennzahlen;
3. Struktur und Informationsfluss der datenliefernden Vorsysteme und nachgelagerten Informationssysteme im Hinblick auf die Kostenrechnung (Finanzbuchhaltung, Personalwesen, Anlagenbuchhaltung, Materialwirtschaft, Führungsinformationssysteme etc.);
4. Eingesetzte Hard- und Softwarestruktur vor allem der Kostenrechnung und ihrer datenliefernden Vorsysteme.

Zu 1:

Die Erfassung der **organisatorischen Verantwortlichkeits- und Ablaufstrukturen**, z. B. durch Organigramme, Stellenbeschreibungen sowie Arbeitsabläufen, dient der Beurteilung der entscheidungsebenenbezogenen Informationsversorgung durch die Kostenrechnung und hilft darüber hinaus, Informations- und Ablaufprozesse zu optimieren.

Mit Hilfe des vom CIC entwickelten Workflow-Controlling lassen sich gezielt Geschäftsprozesse aufnehmen und im Rahmen des späteren Sollkonzeptes modellieren. In Verbindung mit einer Prozesskosten- und Qualitätsanalyse werden hierbei die betrachteten Prozesse mit geplanten Durchlaufzeiten, Mengen, Prozesskosten und Nutzwerten so lange bewertet, bis durchlaufzeiten-, qualitäts- und kostenoptimale Arbeitsprozesse entstehen (vgl. *Schön, D.*: Workflow-Controlling, 1999). Für die laufende Nutzung des (Kostenrechnungs-) Systems werden die (Kostenrechnungs-)Dokumentationen als EDV-Anweisungen intranetgestützt zur Verfügung gestellt.

Zu 2:

Bei der Aufnahme der Kostenrechnungsstruktur geht es vor allem um die inhaltliche Ausgestaltung der Kostenrechnung. Hierbei werden die grundlegende Kostenrechnungssystematik (z. B. flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis, Grenzplankostenrechnung und Prozesskostenrechnung), der abgebildete Zeithorizont (Plan, Soll, Ist), die vorhandenen Stammdaten und Strukturen der Kostenrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträger- und Leistungsstrukturen), die Verrechnungsfunktionalität und deren Leistungsumfang sowie das vorhandene Berichtswesen und Kennzahlensystem der Kostenrechnung erfasst.

Während die Kostenrechnungssystematik in vielen Fällen der Unternehmenspraxis nicht eindeutig und vor allem nicht konsequent durch die Teilmodule der gesamten Kostenrechnung vorhanden ist, lassen sich die Art, Anzahl und Aufbau der Kostenrechnungsstammdaten genauso wie das genutzte Berichtssystem relativ leicht eruieren. Bei den Verrechnungsfunktionen, wie z. B. Umlagen, innerbetrieblichen Leistungsverrechnungen, Auftragsabrechnungen, Kalkulationen etc. bestimmt die vorhandene Komplexität der Verrechnungsstrukturen den Hauptfokus der Untersuchung. Idealerweise wird in der Ist-Analyse als auch in der Konzeptionsphase **mit der Untersuchung bzw. Gestaltung der Kostenträgerrechnung** und deren Berichtswesen begonnen, da letztendlich die Ergebnisobjekte der Kostenträgerrechnung, z. B. Produktgruppen, Kundengruppen, Regionen, Vertriebskanäle etc. ausschlaggebend für die Darstellung der gewünschten Informationen (vgl. Zielplanung) sind.

Die gesetzten Ziele der Kostenträgerrechnung beeinflussen demnach immens den benötigten Datenfluss der vorgelagerten Kostenrechnungs-

module (Kostenarten- und Kostenstellenrechnung) sowie der anderen datenliefernden Vorsysteme. Sollen beispielsweise bestimmte Kostenstellenkosten als Verrechnungskosten am Kostenträger ausgewiesen werden, so ist die **Kostenstellenstruktur so aufzubauen, dass verrechnete Leistungsmengen auf den Kostenträger** mit entsprechenden ermittelten Kostenstellenverrechnungssätzen bewertet werden. Wird darüber hinaus gefordert, die Struktur der Verrechnungskosten für Sender und Empfänger transparenter zu gestalten, so sind für die innerbetrieblichen Leistungs- und Auftragsverrechnungen differenzierte Verrechnungskostenarten zu bilden, die nach Be- und Entlastung zu unterscheiden sind.

Zu 3:

Bei der Analyse der Struktur und des Informationsflusses der datenliefernden Vorsysteme liegt der Fokus auf den vorhandenen Informationsbeziehungen zur derzeitigen Kostenrechnung. Hierzu zählen vor allem die planrelevanten und leistungserfassenden Systeme der Produktion (PPS und BDE), die Dispositionssysteme des Auftragsmanagement, Abrechnungs- und Erfassungssysteme der Primärkosten (Finanzbuchhaltung, Personalwesen, Anlagenbuchhaltung, Materialwirtschaft etc.) und Abrechnungs- und Erfassungssysteme weiterer Fachgebiete (z. B. Instandhaltung, Qualitätssicherung, Fuhrpark etc.). Bei nachgelagerten Systemen handelt es sich beispielsweise um hoch verdichtete Führungsinformationssysteme oder Systeme für Sonderrechnungen (z. B. Konsolidierungsrechnungen, Investitionsrechnungen, Planungs- und Prognoserechnungen). Hierbei werden mit Hilfe eines Informationsversorgungskonzeptes die erforderlichen Informationsanfordrungen, Datenflüsse und Berichtsadressaten aufgenommen.

Zu 4:

Die Analyse der vorhandenen Hard- und Softwarestruktur der Kostenrechnung und ihrer datenliefernden Vorsysteme dient vor allem dem Zweck, einen Überblick über das Potential der bestehenden Soft- und Hardware und seiner hiermit verbundenen Rahmenbedingungen für das Kostenrechnungsprojekt zu erhalten. Dies ist nützlich, um in der Sollkonzeptphase Anregungen dafür zu bekommen, mit welchem (ggf. neuen) Kostenrechnungssystem in Verbindung mit den datenliefernden Vorsystemen die Abbildung der angestrebten Kostenrechnung für die Unternehmung strategisch am besten geeignet ist. Oft wird die vorhandene DV-Struktur oder Teile davon als Rahmenbedingung vorgegeben. Dies bedeutet, sowohl die Zielstruktur als auch die Sollkonzeption auf die vorhandenen Bedingungen optimal auszurichten. Wird im Rahmen der Ist-Analyse und des Zielabgleichs schon festgestellt, dass die vorhandene DV-Struktur zu starke Einschränkungen hinsichtlich der geforderten Funktionalität und Auswertbarkeit in der Informationsverarbeitung mit sich bringt, ist eine Umstrukturierung bzw. der Austausch einzelner DV-Systeme unabdingbar.

In diesem Fall und im Fall der völligen Neuausrichtung der DV-Struktur sollte aus der Konzeptionsphase heraus ein Bewertungs- und Auswahlprozess hinsichtlich der Investition in neue DV-Systeme erfolgen. Da es sich bei der Konzeption der DV-Struktur nicht um eine reine kostenrechnungsspezifische, sondern eine unternehmensweite Fragestellung handelt, sind hierbei alle davon betroffenen Fachbereiche der Unternehmung in den Analyse-, Konzeptions- und Auswahlprozess einzubinden.

Schon während der Aufnahme aller benötigten Informationen hinsichtlich des Istzustandes der Kostenrechnung sind die Einzelziele der aufgestellten Zielhierarchie hinsichtlich den Anforderungen an die neue Kostenrechnung zu berücksichtigen. Die aufgestellten Ziele dienen, neben anderen Checklisten und strukturierten Fragebögen, zur Überprüfung der generellen Kostenrechnungsfunktionalität, aus Hauptmaßstab der Beurteilung des Istzustandes. Das Ergebnis der Ist-Analyse und die Bewertung orientiert sich entsprechend an der aufgestellten Zielhierarchie und wird in Form einer Profil- und Schwachstellenanalyse für jeden Teilbereich aufgestellt. Während

Abbildung 6: Beurteilung des Istzustandes mit der Profilanalyse

die Profilanalyse eine punktmäßige kompakte Bewertung des Zielerreichungsgrades jedes aufgestellten Beurteilungskriteriums zeigt, werden in der Schwachstellenanalyse der Istzustand und erkannte Mängel und Unzulänglichkeiten detailliert dokumentiert. In Vorbereitung auf die folgende Sollkonzeptphase werden punktuell Maßnahmen und Empfehlungen für die um- bzw. neu zu strukturierenden Teile der Kostenrechnung entwickelt. Zur besseren Übersichtlichkeit werden die Teil- und Gesamtergebnisse der Ist-Analyse und des Zielabgleichs in **Form eines Scoringmodells** zusammengefasst (vgl. Abb. 6).

Die Gegenüberstellung der Ziele mit dem jeweiligen Ist-Zustand der vorhandenen Kostenrechnungsstrukturen bildet die Grundlage für das Sollkonzept der neu zu konzipierenden Kosten- und Leistungsrechnung.

Im zweiten Teil des Beitrages „Einführung DV-gestützte Kosten- und Leistungsrechnung" wird beschrieben, wie die einzelnen Teilbereiche der Kostenrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung) im Hinblick auf ein entscheidungsorientiertes Berichtswesen konzipiert werden. Außerdem wird speziell auf den Wertefluss, die Integration zu vor- und nachgelagerten DV-Systemen sowie die DV-technische und inhaltliche Systemeinführung eingegangen.

März 02

Literaturhinweise

Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 10. Aufl., Wiesbaden 1993

Krause, H.; /Oecking, G.; Wullenkord, A.: Controllinggerechte Umstrukturierung der Kostenrechnung bei einem Eisenbahnunternehmen, in ZFC, Heft 4, 1994, S. 216-227

Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 5. Aufl., München 1997

Schön, D.: Neue Entwicklungen in der DV-gestützten Kosten- und Leistungsplanung, Frankfurt a.M. 1999

Schön, D.: Workflow-Controlling: Prozess und Kosten optimieren, in management berater, 3. Jg., Nr. 12, 1999, S. 72-75

Schön, D.; Krause, H.: DV-gestütztes Krankenhaus-Controlling mit Hilfe von Standard-Software. DV-gestützte und controllinggerechte Kosten- und Leistungsrechnung mit Hilfe von Standard Software, in: Hauke, E. (Hrsg.): Controlling im Krankenhaus. Ein Handbuch für alle Führungskräfte im Krankenhaus, Erg.-Lfg. 3, Wien 1997, Abschnitt 9, S. 1-70.

■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	33	39	F	A	

Erfahren Individuell Kompetent MIK AG

„Wir bauen keine Luftschlösser ..."

... sondern setzen Ihr Unternehmen auf ein solides Fundament präziser Kennzahlen und Informationen. Über 20.000 zufriedene Anwender bei mehr als 1.200 Kunden „bauen" bereits erfolgreich auf unsere Management-Informationssysteme.

Kunden Ihrer Branche und viel Wissenswertes über MIK finden Sie unter www.mik.de.

MIK

Management
Information
Kommunikation

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

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	35	39	V	K	

SCREENING

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

von Prof. Dr. Frank-Jürgen **Witt**, Kenzingen/Freiburg

Der Controller muss häufig eine „Schnelleinschätzung" vornehmen und anhand weniger Informationen einen Sachverhalt verläßlich beurteilen. Dazu eignet sich das Screening, wie es im folgenden mit dem Schwerpunkt des Marketingscreening (= Screening marketingrelevanter Kalkulationsobjekte) vorgestellt wird. Besonderes Gewicht wird dabei auch auf die zugehörige Softwareumsetzung gelegt.

1 WAS IST SCREENING?

Screening ist eine überblicksartige Erst- und Grobanalyse in bezug auf ein Kalkulationsobjekt, also z. B. in bezug auf eine Geschäftsbeziehung, einen Vertriebsweg usw. Im Vordergrund stehen dabei

- Risikoscreening,
- Erfolgsscreening,
- Wert(beitrags)screening,

um auf diese Weise strategische Entscheidungen (z. B. „Soll ich mich stärker in einen Kunden engagieren?") zu fundieren. Screening wird zumeist mit einer Typisierung von Kalkulationsobjekten einhergehen und dann mit wenigen Kennzahlen durchgeführt (z. B. segmentierende Typisierung von Geschäftsbeziehungen in langandauernde, DB-starke Geschäftsbeziehungen usw. und entsprechenden geschäftsbeziehungsspezifischen Kennzahlen wie etwa DBU, Logistikkosten, Kundenbindungskosten, Risikokennzahlen).

Screening grenzt sich von anderen ähnlichen Analysen ab:

- **Scanning** setzt vor Monitoring, Signalling und Screening an, indem im Zuge einer breit angelegten Umweltanalyse bzgl. Konkurrenz, Rahmenbedingungen, Nachfragerverhalten, technologischer Fortschritt u. ä. grobe Informationen gesammelt werden – nicht zuletzt auch, um **Frühwarnsysteme und das Risikocontrolling** zu speisen. Scanning ist z. T. zufallsbedingt, mitunter eher unsystematisch angelegt und zunächst nicht auf bestimmte Beobachtungsfelder fokussiert.

- Von der Konkurrenz bewusst oder unbewusst ausgesendete (Wettbewerbs)Signale (z. B. massives Engagement der Konkurrenz an einer Konferenz über Zukunftstechnologie; Preisankündigungen) werden vom Unternehmen aufgefangen und interpretiert. Anschließend versucht man, die **Wettbewerbsaktivitäten der Konkurrenz** aus deren Sicht sowie eigene Wettbewerbsaktivitäten aus Konkurrentensicht zu sehen und damit zu objektivieren. All dies bezeichnet man als **Signalling** (oder auch: **Signalizing**). Signalling findet man aber auch in Kunden/Anbieter-Beziehungen, wenn dort – im Regelfall – asymmetrische Informationen vorliegen (z. B. in bezug auf die Produktqualität).

- Anders als beim Scanning und Screening handelt es sich beim **Monitoring um ein problemorientiertes abgegrenztes Suchen** und Analysieren im Rahmen der Umwelt-, Wettbewerbs- und Nachfrageanalyse, um bzgl. eines bereits identifizierten Tatbestands detaillierte Folgeinformationen zu gewinnen.

2 WAS SIND SINNVOLLE SCREENINGOBJEKTE?

Da Screening eine Grobanalyse darstellt, ist es sinnvoll, sog. Screeningcluster zu bilden (z. B. verschiedene Kundentypen, verschiedene Vertriebswege-Typen usw.), um auf diese Weise ein einzelnes Screeningobjekt im Endergebnis des Screeningvorgang einem bestimmten Cluster zuordnen zu können, über das schon bestimmtes Know-how vorliegt. Dazu können beispielsweise ermittelte Teilergebnisse des Screening gewichtet und in einer zusammenfassenden Kennzahl ausgedrückt werden (z. B. Rankingwert > x, dann ein risikotreibender Kunde, der daher sinnvollerweise dem Cluster „Risikokunden" zuzuordnen ist).

Dieses Endergebnis der Zuordnung leistet zwar auch die Cluster- i.V.m. der Diskriminanzanalyse im Rahmen der multivariaten Methoden. Das hier betrachtete Screening ist im Vergleich dazu gröber, aber eben auch einfacher anwendbar als multivariate Methoden.

Die Screeningobjekte sollten daher nicht zu detailliert sein, sondern müssen einen gewissen Aggregationsgrad aufweisen (größere Kundengruppe, bekannter Geschäftsbeziehungstyp usw.).

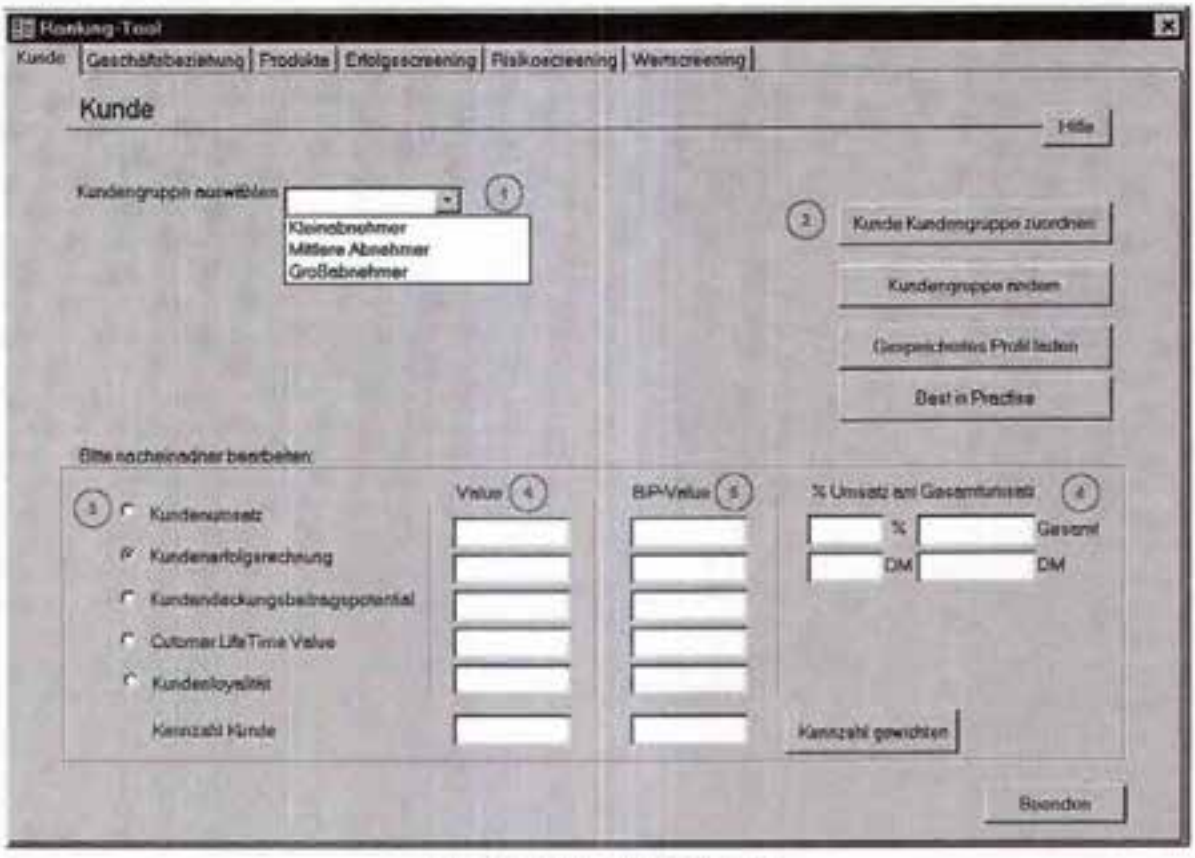


Abb. 1: Screeningeinstieg „Kunde"

3 WIE SIEHT SOFTWARE-GESTÜTZTES SCREENING IM MARKETINGBEREICH AUS?

3.1 Beispiel: Kundenscreening

Am Beispiel des Kundenscreening soll die Vorgehensweise verdeutlicht werden. In der Maske „Kunde" (Abb. 1) wählt der Controller denjenigen Kunden aus, den er einem Screening unterziehen will und gibt nacheinander die mit Ziffern bezeichneten Werte ein.

I. S. eines Drill-down kann dann z. B. noch als Sub-Menü eine Kundenerfolgsrechnung angestoßen werden (hier in der Softwaremaske nicht weiter ausgeführt). Ebenso sind weitere Angaben bzgl. Deckungsbeitragspotenzial usw. vorgesehen (vgl. Ziffer 3 in Abb. 1). Einige Beispiele:

- Das ebenfalls **als Sub-Menü vorgesehene Customer Lifetime Value Konzept** überträgt z. B. die **Prinzipien der Investitionsrechnung auf die Kundenbeziehung**. Hier werden die Umsätze sämtlicher zu prognostizierender Verkäufe an einen Kunden sowie die dadurch unmittelbar entstehenden Ausgaben für die voraussichtliche Gesamtdauer der Kundenbeziehung gegenübergestellt und auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontiert. Damit wird versucht, **den monetären Wert des Kunden** zu erfassen. Die benötigten Daten für diese Berechnungen werden auch hier je nach Programmversion aus einer Datenbank, Dateien oder durch manuelle Eingabe gewonnen (vgl. Abb. 2).

- Da die **Kundenloyalität für die Einschätzung einer Geschäftsbeziehung** enorm wichtig ist, wird diese auch hier im Screening berücksichtigt (vgl. Abb. 3). **Das Generieren der Kennzahl** für die Kundenloyalität errechnet sich wie folgt: In einem ersten Schritt wird die Dauer der Geschäftsbeziehung (in Tagen) ins Verhältnis zum Anteil der Reklamationen/Gesamtaufträge und der vergebenen Wertung von 3 gesetzt. (Gesamtaufträge : Reklamationen) = G/R, wobei G/R * ([Auftrags-/Kaufwahrscheinlichkeit] [Zukünftige Entwicklung] [Subjektive Loyalität]) = M und (Dauer der Geschäftsbeziehung in Tagen) : M = Kennzahl A. Diese „Kennzahl A" wird nun in der gleichen Kundenkategorie mit anderen „Kennzahl A"-Werten, unter Berücksichtigung der Dauer der Geschäftsbeziehungen, verglichen. Die niedrigere Kennzahl ist hier die Bessere. Nun erfolgt innerhalb dieser Tabelle noch ein **Ranking, um den Besten zu ermitteln**. In diesem Beispiel gehören beide Kunden zu der Kundengruppe „Großkunde". Beide haben den gleichen Wert M, jedoch mit unterschiedlicher Dauer der Geschäftsbeziehung. Dadurch steht der Geschäftspartner mit der geringeren Dauer im Verhältnis zu den vorhandenen Geschäftspartnern (hier nur einer, der Geschäftsbeziehung) besser da. Dadurch wird er besser bewertet. Nun werden bei „Kennzahl" die Geschäftspartner bewertet. Da hier nur zwei Geschäftspartner aufgeführt sind, kann nur ein „Sehr gut" für den Besten und ein „Gut" für den letzten vergeben werden.

Kunde	Kundengruppe	Dauer in Tagen	Kennzahl A	Kennzahl
A	Großkunde	3600	18,81	2 (Gut)
B	Großkunde	2500	13,06	1 (Sehr gut)

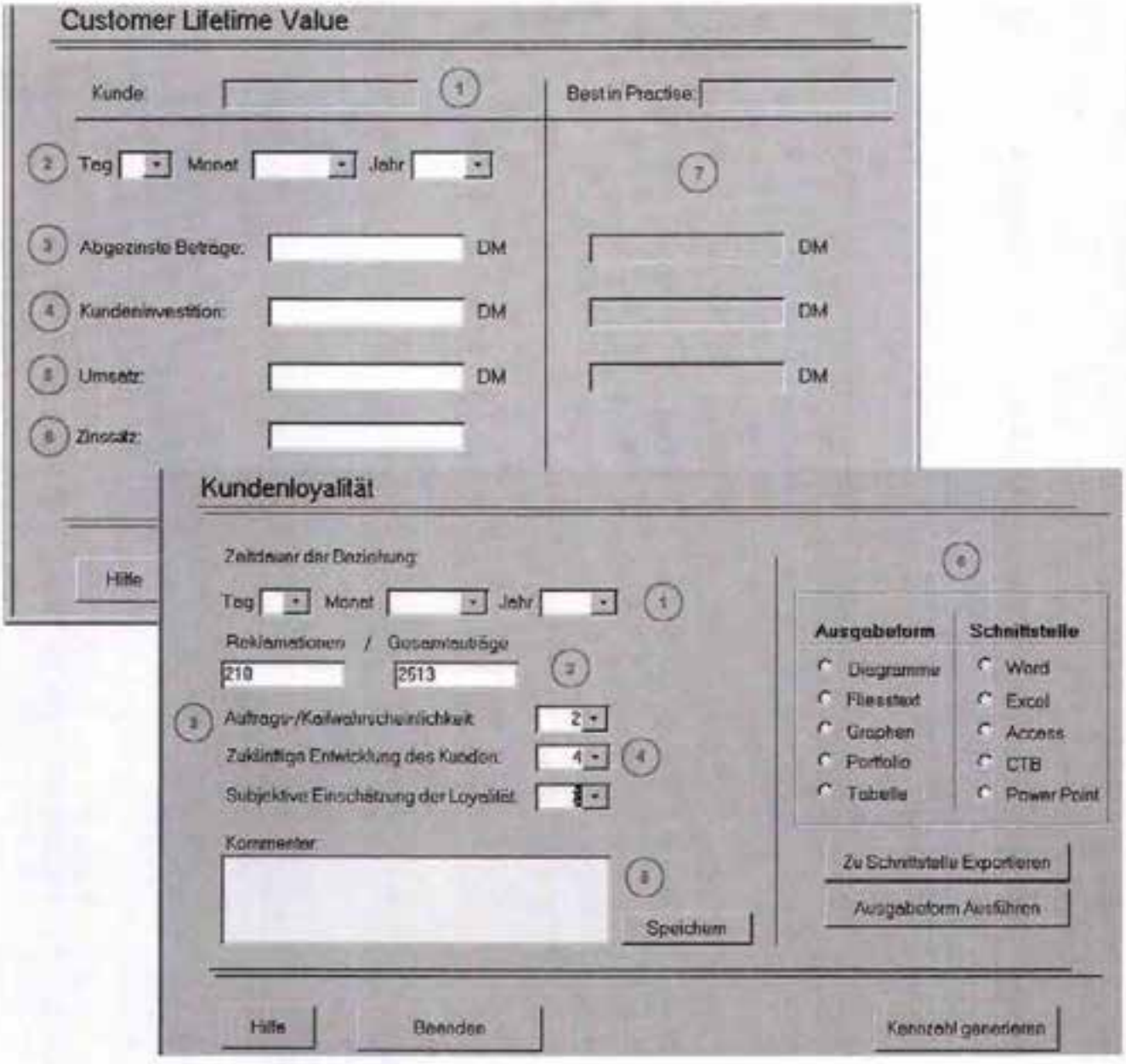


Abb. 2 + 3: Customer-Lifetime-Value und Kundenloyalität

- Laut Plinke / Söllner: „Eine weitere Gefahr, die aus dem Verhältnis zum Kunden resultiert, stellt ein sog. 'Hold Up' durch den Kunden dar. Ein 'Hold Up' bedeutet, dass es dem Anbieter nicht gelingt, die Spanne zwischen dem Nutzen des Kunden und seinen eigenen Kosten langfristig gegen 'räuberische oder erpresserische Überfälle' des Kunden zu verteidigen." Durch historische Daten kann der Benutzer hier nach verschiedenen, oben in der Maske (Abb. 5) aufgeführten Kriterien grob erkennen, ob beim Kunden Anzeichen für ein „Hold up" zu finden sind. Die Felder können manuell ausgefüllt werden bzw. bei der „Großrechnerversion" werden die Felder, einmal angelegt, immer aktuell aus einer Datenbank geladen, wo auch das Kundenprofil abgespeichert ist. Die Kennzahl wird hier aus dem gewichteten Arithmetischen Mittel gebildet. Die Gewichtung erfolgt hier ebenfalls über eine Maske wie bei Abbildung 2 bereits dargestellt.

Nach dem Verlassen der Maske „Kundenloyalität" wird aus den einzelnen Kennzahlen der Untermasken der Maske „Kunde" eine gewichtete Kennzahl generiert. Dies ist das Screeningergebnis und würde – abhängig von der Höhe der ermittelten Kennzahl – helfen, den gescreenten Kunden einem bereits vorhandenen Kundencluster typisierend zuzuordnen.

3. 2 Beispiel: Relationshipscreening

Für das Screening der „Geschäftsbeziehung" zu einem Geschäftspartner (relationship) stehen dem Controller folgende Masken zur Verfügung. 1 und 2 sind identisch wie bei der Maske „Kunde" (Abb. 4). Bei 3 muss der Benutzer dann folgende Masken ausfüllen, um eine Kennzahl der Geschäftsbeziehung zu erhalten (Abb. 5).

- Bei der nächsten Maske **„Benefits Sought"** geht es darum, die Effektivität der Geschäftsbeziehung zu screenen. Laut Plinke/Söllner gehen in dieser dyadischen Betrachtung der Anbieter-Nachfrager-Beziehung vom Kunden sowohl Effektivität wie Gefahr

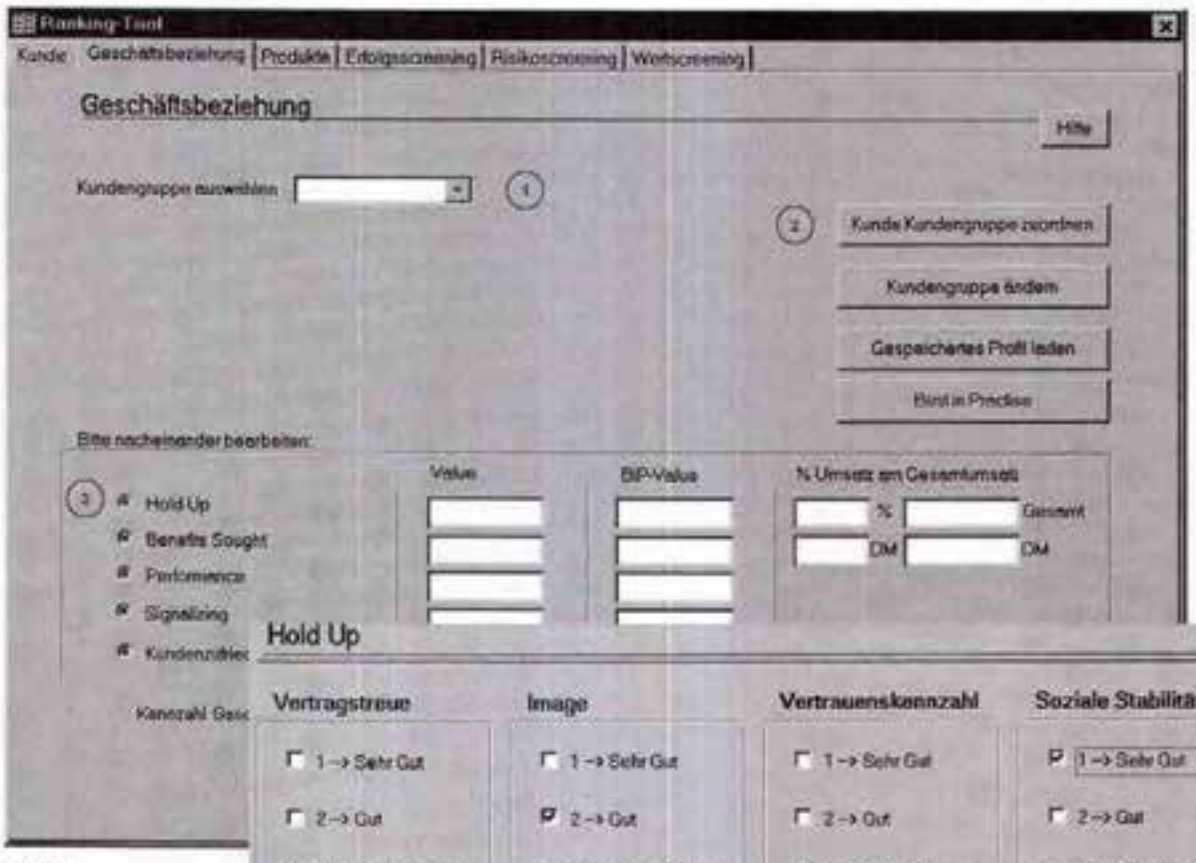


Abb. 4: Screeningeinstieg „Geschäftsbeziehung"

Abb. 5: Hold-up

aus. Vom „Benefits Sought" hängt es ab, ob die Geschäftsbeziehung die erwünschte Effektivitätssteigerung zur Folge hat. Der Benutzer kann nun durch kritische Betrachtung des Kunden bzw. durch dessen Feedback erkennen, ob „Er" als Anbieter seinem Geschäftspartner diesen „Benefits Sought" bieten kann oder nicht. Dazu muss der Anbieter sich selber in der Maske bewerten (Abb. 6).

- **Um eigene Leistungsabfälle** gegenüber dem Kunden – dies kann eine ernste Bedrohung für das weitere Bestehen der Geschäftsbeziehung sein – zu screenen, steht dem Controller die nächste Maske zur Verfügung (Abb. 7). Anhand hausinterner Zahlen ist es dem Benutzer möglich, seine eigene „Performance" anhand der in der Maske aufgeführten Kriterien zu screenen. Durch die Vergabe von „Noten" „sehr gut" bis „ungenügend" soll es dem Anbieter möglich sein, „Performance"-Einbrüche seinerseits zu erkennen. Die Kriterien können ebenfalls gewichtet werden. Diese Kennzahl ist dementsprechend auch hier ein gewichtetes Arithmetisches Mittel. Als weiteres Merkmal für den Erhalt einer guten Geschäftsbeziehung können bestimmte **Signale des Kunden** gewertet werden. Durch **„Signalizing" gibt der Kunde zu erkennen**, dass er durch bestimmte Aktionen seinen Wert gegenüber dem Geschäftspartner erhöhen bzw. erhalten will. Diese Signale können letztendlich monetärer Natur sein (Abb. 8). Der Controller bewertet dieses „Signalizing" nun von „Starkes / Sehr gutes Signalizing" bis „Ungenügendes Signalizing". Je besser die – wie gehabt – gewichtete Kennzahl ausfällt, desto besser fällt die Gesamtkennzahl des „Signalizing" aus. Der Benutzer hat hier im Feld „Bemerkungen" dem Ausprägungsgrad einen Kommentar mitzugeben, welcher beim Abspeichern dem Profil mitgegeben wird.

Weitere Teilaspekte des Relationshipscreening sind

- Kundenzufriedenheit (hier nicht weiter dargestellt)
- Leistungen bzw. Produkte innerhalb der Geschäftsbeziehung (vgl. Abb. 9). Hier wird u. a. das **Kriterium**

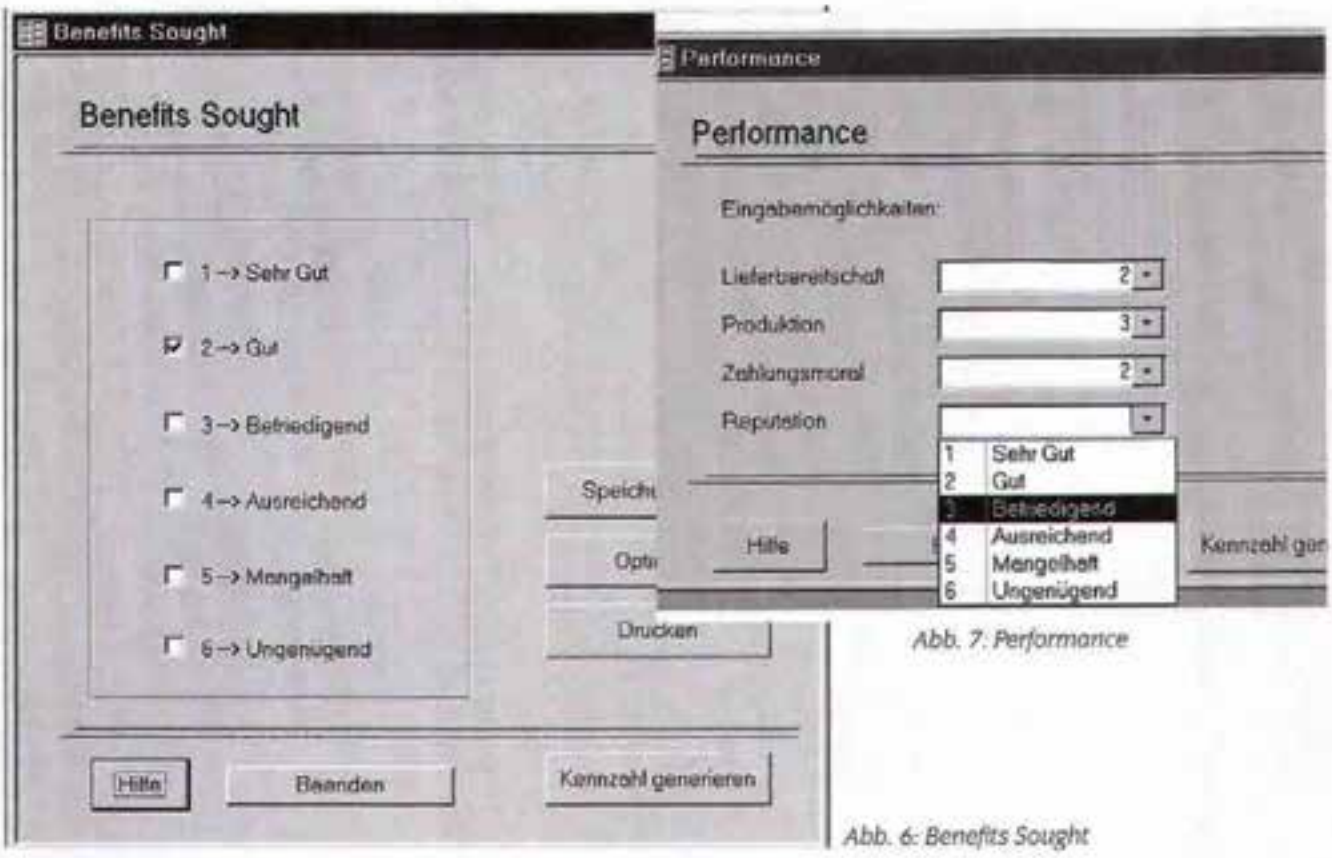


Abb. 7: Performance

Abb. 6: Benefits Sought

„Response Lags" dargestellt, wie effektiv nämlich ein sog. Out-Supplier auf gegebene Marktänderungen reagiert. Je schneller der „Response Lag" ist, sprich je besser der Benutzer den Out-Supplier einstuft, desto größer die Gefahr, dass dieser in die bestehende Geschäftsbeziehung zweier oder mehrerer Geschäftspartner eindringt. Das **„Imitationsrisiko"** gibt an, **wie groß die Gefahr ist, dass das Produkt durch einen Out-Supplier imitiert wird** und er damit den Markt flutet. Diese Größe hängt natürlich auch mit dem speziellen „Produkt Know-how" zusammen (vgl. Abb. 10). Die Effizienz des Out-Suppliers kann, für ein Screening, an folgenden Kriterien gemessen werden. Diese beruhen auf der sog. triadischen Analyse nach Plinke / Söllner und beinhalten zum einen den „Lerneffekt" des Out-Suppliers. Gegenüber den „Response Lags" des Out-Suppliers ist die zeitliche Dimension wesentlich weiter ausgedehnt. D. h. man benötigt fundierte, über die Jahre gesammelte

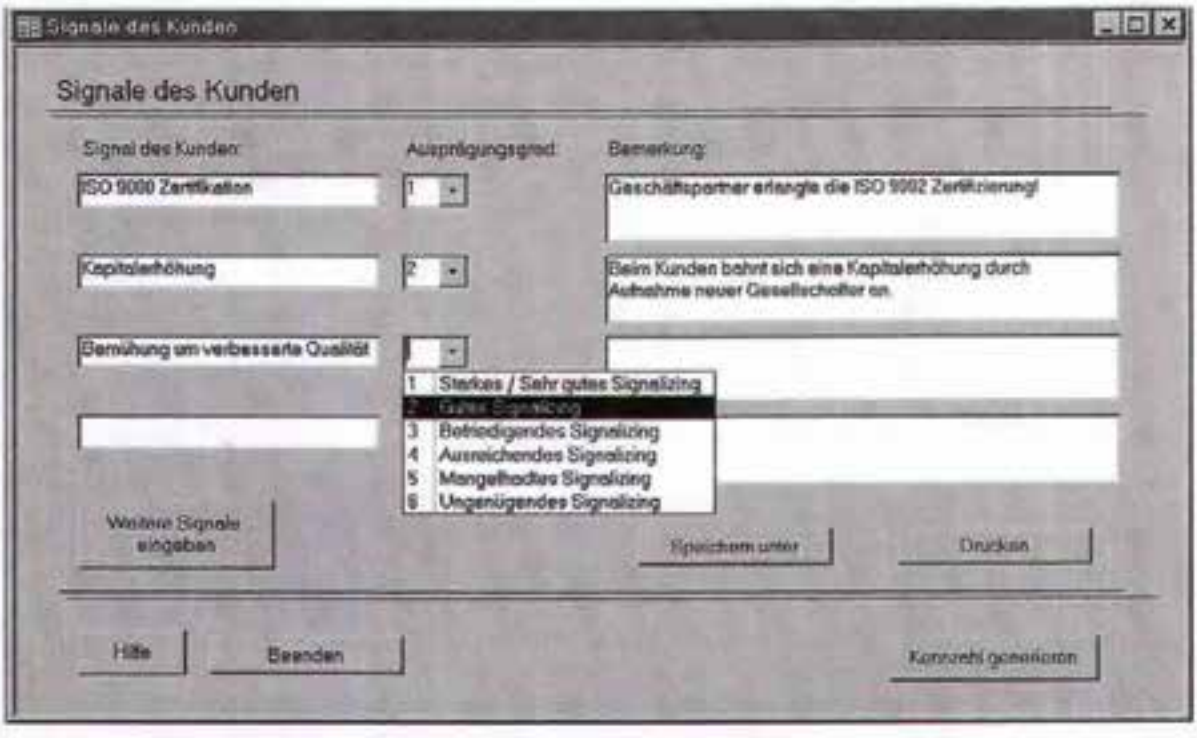


Abb. 8: Signalizing

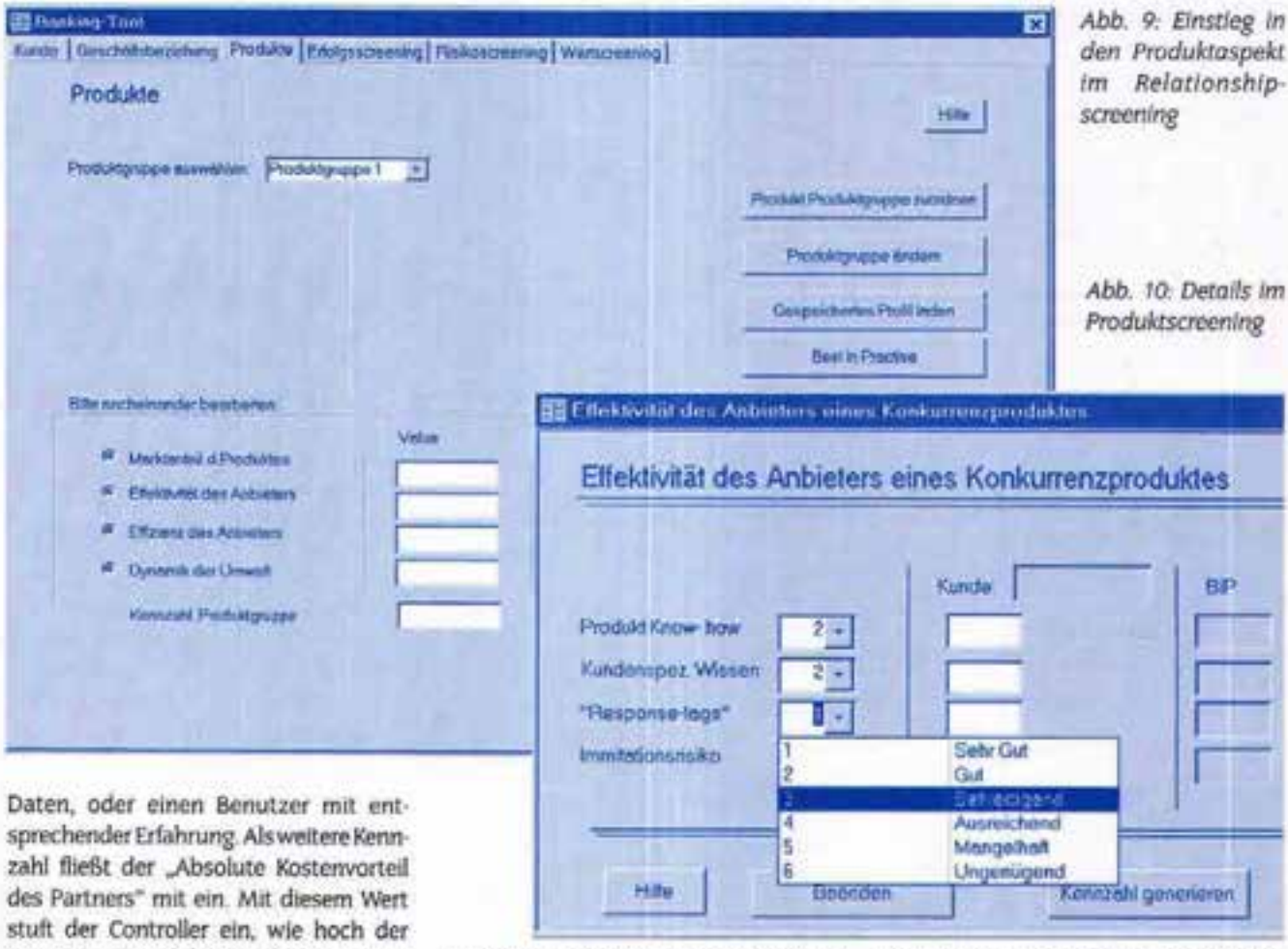


Abb. 9: Einstieg in den Produktaspekt im Relationship-screening

Abb. 10: Details im Produktscreening

Daten, oder einen Benutzer mit entsprechender Erfahrung. Als weitere Kennzahl fließt der „Absolute Kostenvorteil des Partners" mit ein. Mit diesem Wert stuft der Controller ein, wie hoch der monetäre Vorteil des Geschäftspartners ist, wenn er zu einem Out-Supplier wechselt. Diesem Wechsel kann durch eine Vergeltungsdrohung entgegengewirkt werden. Die Glaubwürdigkeit dieser Vergeltungsdrohung wird unter „Wirksamkeit Vergeltungsdrohung" angegeben (Abb. 11).

Neben direkten Beziehungsgrößen in einer Geschäftsbeziehung gibt es weitere Screeningaspekte (softwaremäßig hier nicht dargestellt), so insbesondere:

- das technologische Umfeld. Auf die Dynamik der technologischen Umwelt Rücksicht nehmend, muss ein Anbieter entweder ein sehr hohes Produkt Know-how haben bzw. die Führerschaft oder er wird von einem Out-Supplier verdrängt.
- Erfolg.

Mit dem produktnahen Screening geht es auch um ein Screening der Wertsteigerung. Es handelt sich hierbei konkret um ein Screening der Wertsteigerung der Produktpalette im Vergleich zur Produktpalette des Wettbewerbs. Dies geschieht durch Berechnung des periodischen Umsatzwachstums der Produktgruppe bezogen auf frei wählbare, in der Vergangenheit liegende Zeiträume. Dadurch werden Markteinflüsse, Marktchancen und

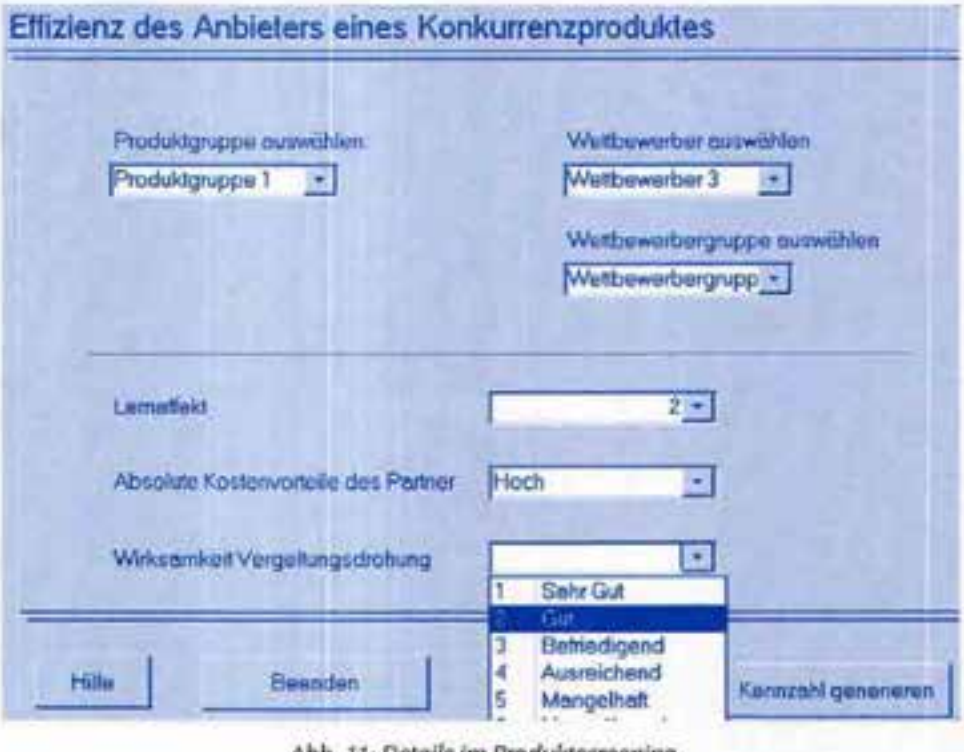


Abb. 11: Details im Produktscreening

Abb. 12: Produktgetriebene Wertsteigerung

Schwächen der Produktpalette sichtbar. Durch eine grafische Auswertung der Zahlen, die aus Marktanalysen, der Marketingabteilung sowie aus dem Vertrieb kommen, werden Veränderungen verdeutlicht. Eine Prognose zum weiteren, zukünftigen Kurvenverlauf ist ebenfalls möglich. Saisonschwankungen können auf die ganze Produktpalette oder einzelne Produkte bezogen grafisch dargestellt werden. Damit wird es möglich, frühzeitig reagieren zu können und schneller als der Wettbewerb zu werden (Abb. 12). Weitere produktnahe Screeningaspekte können sein:

- Wachstumsvergleich zweier Produkte
- Zielerreichungsgrad.

3. 3 Beispiel: Explizites Risikoscreening

Da Screening eine Grobanalyse darstellt, steht eine risikobehaftete Entscheidung an. Damit ist ein spezielles Risikoscreening unerlässlich. Im Risikoscreening wird dem User die Möglichkeit gegeben, einzelne Risikofaktoren zu untersuchen und jeweils Kennzahlen festzulegen. **Als hauptsächlicher Risikofaktor wurde hier exemplarisch wieder der Kunde gewählt** (Abb. 13). Einzelne Teilaspekte, in die weiter hinunter gestiegen werden kann, sind:

- Kundenabhängigkeit,
- Generelle Risikoanalyse,
- Substitutionsrisiko: dabei wird ermittelt, wie stark das Risiko ist, durch den Wettbewerb ersetzt zu werden. Dies kann man auf ein Produkt oder eine ganze Produktgruppe beziehen. Welche Eigenschaften man dabei heranzieht, bleibt dem Controller selbst überlassen. Nachdem man die verschiedenen Substitutionsrisiken gespeichert hat, ist es möglich, eine grafische Auswertung der bereits angelegten Risiken zu starten. Dies ist insbesondere dann hilfreich, wenn man sehr viele Eigenschaften der Analyse unterzogen hat.
- Imitationsrisiko, das die Gefahr beschreibt, bei bestimmten Produkten oder Vorgehensweisen beim Kunden durch den Wettbewerb nachgeahmt zu werden. Dies kann eine besondere Ähnlichkeit bei der Produktgestaltung sein oder der Marketingauftritt des Wettbewerbs.

Beim abschließenden **Wertscreening wird der Börsenwert des eigenen Unternehmens sowie ausgewählter Kunden ermittelt** (Abb. 14). Diese Kennzahl wird immer wichtiger, da durch die Schlagworte Globalisierung und Fusion jeder Unternehmer entweder mit dem

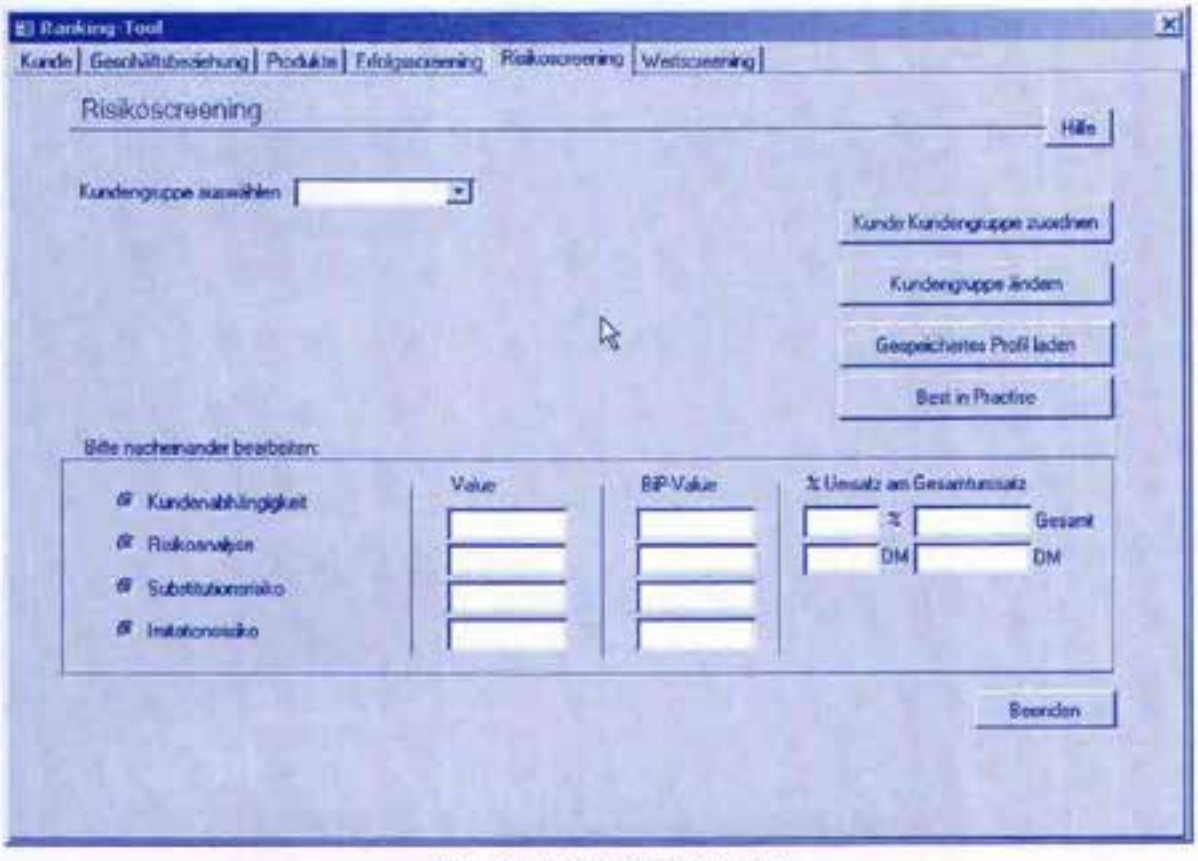


Abb. 13: Einstieg Risikoscreening

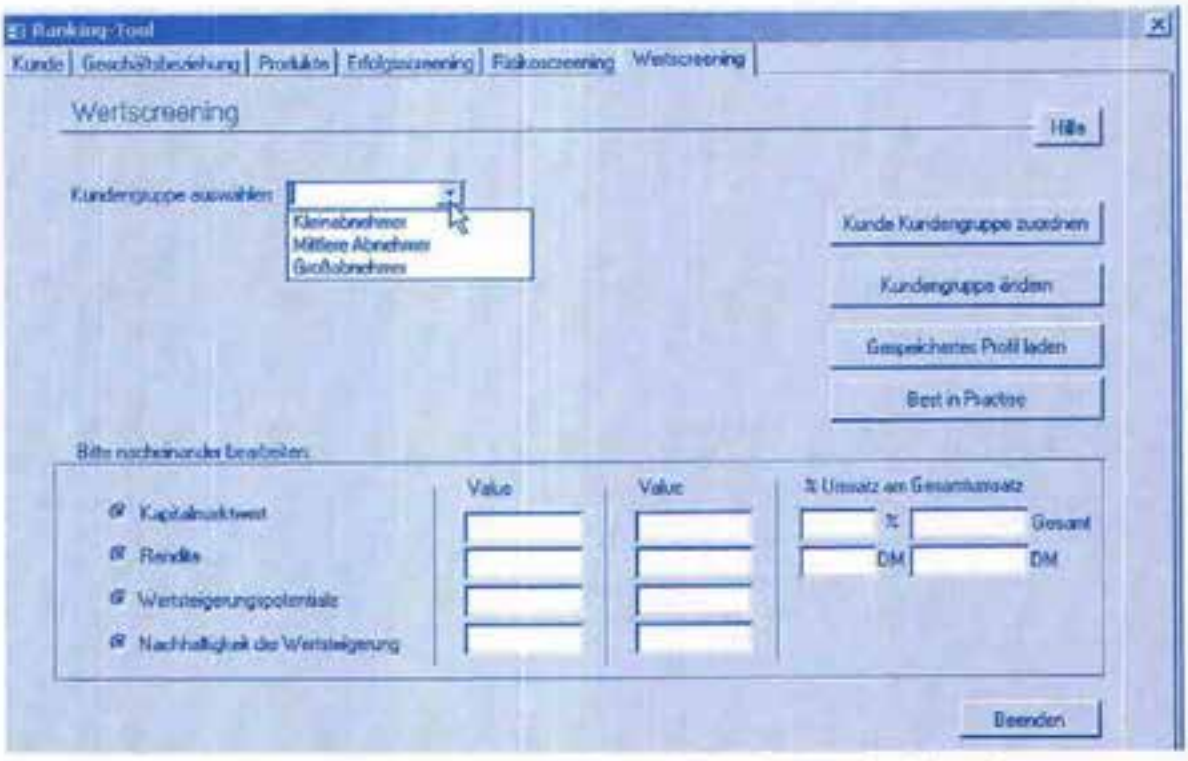


Abb. 14: Wert-screening

Wettbewerb zusammenzuwachsen zu fürchten hat, oder sich rapide vergrößern muss, um weiterhin eigenständig bestehen zu können. **Ein hoher Kapitalwert der selektierten Kunden ist ebenfalls von Bedeutung für die weitere Zukunft des Kunden**. Der Kunde kann selbst vor einer Fusion stehen und dann möglicherweise zum Wettbewerb abwandern, da der Fusionspartner dort bereits Verträge hat, die für das dann bestehende neue Unternehmen vorteilhafter wären. Screening-Teilaspekte mit jeweils eigenen Sub-Menüs sind hier u.a.:

- Kapitalmarktwert
- Kapitalmarktrendite
- Wertsteigerungspotenzial.

Literatur

Plinke, W. / Söllner, A.: Screening von Risiken in Geschäftsbeziehungen. Marktleistung und Wettbewerb, hrsg. v. Backhaus, K. et al., Wiesbaden 1997, 331-363.

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495 **27. Jahrgang**

Herausgeber
Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Gauting/München – **E-Mail:** Deyhle@T-Online.de
• **Manuskripte bitte mit Briefpost schicken; Anschrift der Redaktion:** Postfach 1168, D-82116 Gauting; Hausanschrift: Münchner Str. 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag; Telefon 08153 - 8041, Fax 08153 - 8043

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.
Internet-Adresse: http://www.controllerverein.com

Redaktion
Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen – E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de
Internet-Homepage: http://www.controllermagazin.de
E-Mail: magazin@controllermagazin.de

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

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

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

Impressum

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

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

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

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 101,– plus EUR 9,– Versand
Einzelheft EUR 17,– plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

CONTROLLING DER MARKETINGKOSTEN

von Peter **Schuster**, Schmalkalden

Dipl.-Kfm. Dr. Peter Schuster, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Kostenrechnung und Controlling, an der Fachhochschule Schmalkalden (seit 1995); davor in leitender Funktion in einem internationalen Wissenschaftsverlag. E-Mail: Schuster@fh-Schmalkalden.de

1. DIE KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG ALS CONTROLLING-INSTRUMENT

Die Kostenrechnung (bzw. Kosten- und Leistungsrechnung/Erlösrechnung) bildet für viele Unternehmen das wichtigste Führungsinstrument und ist Bestandteil der Rechnungssysteme, deren Ziel die **zahlenmäßige Abbildung des Wirtschaftsgeschehens** darstellt. Diese lassen sich in externe und interne Systeme unterscheiden, wobei die Kostenrechnung als wichtiger Teil der internen Unternehmensrechnung sich als Informationsinstrument an den im Unternehmen angesiedelten Benutzer richtet. Im Gegensatz zur externen Unternehmensrechnung stellen die gesetzlichen Regelungen v. a. des Handels- und Steuerrechts keine formale Vorgabe dar. Da das Unternehmen als Einheit angesehen wird und somit gleichzeitig Ersteller und Empfänger der Information ist, sind die Zielkonflikte (z. B. durch unterschiedliche Ziele bzgl. der Darstellung der Vermögens- und Ertragslage oder durch unterschiedlichen Informationsstand) der externen Unternehmensrechnung vordergründig nicht vorhanden. Dagegen erlangen Fragen der konzeptionellen Ausgestaltung der Rechnung dominante Bedeutung, also die Beschäftigung mit der Struktur der Kostenrechnung und möglichen Kostenrechnungssystemen, die eine Anwendung als Controllinginstrument ermöglichen. In Theorie und Praxis hat sich eine dreiteilige Struktur der Kostenrechnung herausgebildet, die die verrechnungstechnischen Grundlagen darstellt[1].

Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

Die Aufgabe der Kostenartenrechnung ist die vollständige Erfassung und Aufbereitung aller Kosten und Leistungen der Periode, um die weitere Nutzung zu ermöglichen. Eine gängige zweckmäßige Gliederung erfolgt u. a. in Werkstoff-, Personal-, Dienstleistungs- und kalkulatorische Kosten. Für die kostenrechnerische Unterstützung der Beschaffungs- sowie der Absatz- und Vertriebseite muss eine entsprechende Kosten- und Erlösartenstruktur vorgesehen werden. Der in den meisten Unternehmen zu findende Kostenartenplan ist hier vielfach unzureichend. Hier existieren vielfältige Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Kostenrechnung, z. B. in der Differenzierung der Kostenarten für logistische Leistungen. Auch in der Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung gibt es vergleichbaren Verbesserungsbedarf, u. a. durch Berücksichtigung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten nicht nur in einer einzigen Kostenstelle.

Besondere Bedeutung erlangen die Unterscheidungen zwischen fixen und variablen Kosten (= Kosten, die von der jeweils betrachteten Einflussgröße unabhängig bzw. abhängig sind) sowie zwischen Einzel- und Gemeinkosten (= Kosten, die sich einer bestimmten Bezugsgröße direkt zurechnen bzw. nicht zurechnen lassen). Während die Einzelkosten unmittelbar auf Kostenträger weiterberechnet werden können, erfolgt die weitere Verarbeitung der Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung. Im Anschluss daran erfolgt dann als abschließendes Element der konventionellen Kostenrechnung die Kostenträgerrechnung: als Kalkulation (Kostenträgerstückrechnung) – als i.d.R. auf die Endprodukte bezogene Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen – oder als kurzfristige Erfolgsrechnung (Kostenträgerzeitrechnung) zur Ermittlung des periodischen Erfolgs des Unternehmens für einen kurzen Abrechnungszeitraum (meist ein Monat oder ein Quartal).

Ist-, Normal- und Plankostenrechnung

Nach dem Umfang der Kostenzuordnung auf Kostenträger und dem Zeitbezug der verrechneten Kosten lassen sich verschiedene Kostenrechnungssysteme unterscheiden. Die Istkostenrechnung basiert auf tatsächlichen Mengen und Preisen der eingesetzten Produktionsfaktoren und korrespondiert in der Praxis häufig mit einer Vollkostenrechnung. Die Normalkostenrechnung zielt demgegenüber auf eine Vereinfachung und Be-

schleunigung, indem **Durchschnittsgrößen von Istgrößen** mehrerer Vorperioden ermittelt werden. Aus Sicht der Controllingeignung sind Ist- und Normalkostenrechnung als alleinige Rechnung ungeeignet[2]. Zur Lösung der Planungs- und Kontrollaufgaben des Controlling ist **eine auf Planansätzen basierende Rechnung**, also eine Plankostenrechnung, von Bedeutung.

Voll- und Teilkostenrechnung

Darüber hinaus erlangt die Unterscheidung nach dem Umfang der Kostenverrechnung auf die Kostenträger Relevanz. Während in der Vollkostenrechnung alle Kosten und Leistungen auf die Kostenträger verrechnet werden, werden in der Teilkostenrechnung nur ein bestimmter Teil, i.d.R. die variablen Kosten, auf die Kostenträger bezogen, um beispielsweise Fehlentscheidungen durch Fixkostenschlüsselung zu vermeiden.

Hierbei treten zwei wesentliche Probleme der Kostenrechnung zu Tage: zum einen gibt es Kosten, die nicht unmittelbar den Kostenträgern zugeordnet werden können (Gemeinkostenproblem), die nur über den Umweg der Kostenstellenrechnung und durch mehrfache Umgruppierung und Schlüsselung verrechnet werden können. Zum anderen existieren Kosten, die von der betrachteten Kosteneinflussgröße unabhängig sind und für die auf die Weiterverrechnung auf Kostenträger (Proportionalisierung) verzichtet werden soll (Fixkostenproblem).

In Deutschland wegbereitend für die Konzeption controllinggeeigneter Kostenrechnungssysteme war u.a. Schmalenbach[3]. In den USA gehen ähnliche Entwicklungen auf Harris (1936) zurück. Weiterführende Konzeptionen stammen von Kilger[4], Mellerowicz (1966 und 1974) und Agthe (1959) mit der „Stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung" sowie Riebel (1994) mit der „Relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung".

Grenzplankostenrechnung vs. Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung

Die aus Sicht der Controllingeignung sinnvolle Verbindung zwischen Planansätzen und einer Rechnung auf Teilkostenbasis führt zu der im deutschsprachigen Raum weit verbreiteten Grenzplankostenrechnung, die auf Kilger und Plaut zurückgeht, die sich im Vergleich zur Relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung nach Riebel durch weitergehende Annahmen auszeichnet und dadurch eine leichtere Durchführung der Rechnung ermöglicht. Spezifische Annahmen der Grenzplankostenrechnung führen zu konkreten Handlungsempfehlungen und Vorgehensweisen[5]. Der Vergleich zwischen Grenzplankostenrechnung und Relativer Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ist im Kern die Frage nach der optimalen Komplexität der Rechnung: einerseits sollen bestimmte Annahmen die einfache und zeitnahe Anwendung ermöglichen, andererseits sollen die Ergebnisse dadurch nicht soweit verfälscht werden, dass die Rechnung als solche nicht mehr einsetzbar ist.

Prozesskostenrechnung

Weniger als eigenständiges System, sondern eher als eine wichtige Weiterentwicklungsmöglichkeit ist die aus den USA kommende Prozesskostenrechnung anzusehen. Die Kritik an der Behandlung der Gemeinkosten in der traditionellen Kostenrechnung war dabei Ausgangspunkt der Entwicklung. Grundlage der Prozesskostenrechnung ist ein verändertes Verständnis gegenüber den sogenannten indirekten Leistungsbereichen und eine geänderte Einstellung gegenüber **Gemeinkosten, die für werterhöhende Aktivitäten notwendig sind**. Die amerikanische Version der Prozesskostenrechnung setzt an der Verbesserung der Produktkalkulation an, während im deutschsprachigen Raum die Wirtschaftlichkeitskontrolle der Kostenstellen stärker im Vordergrund steht. Die Prozesskostenrechnung geht von der bestehenden Kostenstellenstruktur des Unternehmens aus, weshalb sie durch die weit entwickelte Kostenstellenrechnung **gut in die Grenzplankostenrechnung integriert werden kann**. Sie versucht das Problem der Gemeinkostenzuordnung dadurch zu verbessern, dass sie im Gegensatz zur traditionellen Zuschlagskalkulation diese nicht mittels Zuschlagssätzen auf Basis von Einzelkosten bzw. im Falle der Verwaltungs- und Vertriebskosten auf Basis der Herstellkosten umlegt, **sondern bestimmten Aktivitäten (Prozessen) zurechnet**. Durch mehrfache Schlüsselung und bei Nichtbeachtung bestimmter Aktivitäten (beispielsweise allen, die sich nicht oft wiederholen und schematisch ablaufen) erfolgt im Ergebnis eine Zuordnung der Gemeinkosten anhand unterstellter Zusammenhänge der wesentlichen Aktivitäten einer jeden Kostenstelle und – auch als Vollkostenrechnung – gleichermaßen eine Umlage auf die Kostenträger[6]. Es ist offensichtlich, dass die Prozesskostenrechnung eine für das Marketing-Controlling wichtige Weiterentwicklung traditioneller Kostenrechnungssysteme darstellt.

2. ANWENDUNG DER KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

Der Anwendungsaspekt der Kostenrechnung gewinnt Bedeutung, sobald die verrechnungstechnischen Grundlagen gelegt sind, die im Rahmen dieses Beitrags nur sehr kurz skizziert werden konnten. Die Rechnung kann dann als Entscheidungsrechnung, Kontrollrechnung und Koordinationsrechnung ausgelegt werden und dient zwei Hauptfunktionen: der **Entscheidungsfunktion** („Beeinflussung eigener Entscheidungen") und der **Verhaltenssteuerungsfunktion** („Beeinflussung fremder Entscheidungen"). In ihrer Eigenschaft als Entscheidungsrechnung basiert sie auf den erwähnten spezifischen Annahmen und Rahmenbedingungen des zugrunde gelegten Kostenrechnungssystems. Gemäß der Entscheidungsfunktion dient sie als Informationsinstrument für Entscheidungen der Führungskräfte, typischerweise bezüglich des Produktionsprogramms, der Absatzpreise und des Beschaffungsbereichs allgemein (z. B. Beschaffungsmengen oder -wege, Preisobergrenzen für zu beschaffende Einsatzfaktoren). Die Verhaltenssteuerungsfunktion kann durch die Kostenrechnung dadurch erfüllt werden, dass sie Informationen zur Kontrolle und Informationen zur Koordination verfügbar macht[7].

Die Kostenrechnung dient als Informationslieferant für das Controlling des Unternehmens insgesamt wie auch der betrieblichen Bereiche und Funktionen. Im folgenden werden **beispielhaft zwei Ergebnisrechnungen** herausgegriffen und kurz erläutert.

Beispiel 1: Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung und stufenweise Fixkostendeckungsrechnung

Im System der Teilkostenrechnung werden nur ein Teil der Kosten, i. d. R. nur die variablen Kosten, direkt auf die Kostenträger (Produkte) zugerechnet. Hier werden aus der Gegenüberstellung der Erlöse und der variablen Kosten die Deckungsbeiträge der Kostenträger bestimmt. Die Aufspaltung des Fixkostenblocks erfolgt bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung in mehreren Fixkostenschichten. Eine übliche Schichtung sieht z. B. wie folgt aus: 1. Erzeugnisarten (Produktarten), 2. Erzeugnisgruppen (Produktgruppen), 3. Kostenstellen und 4. Unternehmensbereiche. Alle nicht einer der obigen Schichten zuordenbaren Fixkosten verbleiben als Unternehmensfixkosten und werden im letzten Schritt bei der Ermittlung des Betriebsergebnisses in Ansatz gebracht. Die Zuordnung der Fixkosten erfolgt an der jeweils untersten Stelle, der sie überschneidungsfrei zugerechnet werden können. Ein Vorteil dieser differenzierten Behandlung der Fixkosten ist die Möglichkeit zur Sichtbarmachung, wie weit bzw. ob ein bestimmter Deckungsbeitrag positiv bleibt oder einem vorgegebenen Solldeckungsbeitrag auf einer bestimmten Stufe entspricht. Alle Deckungsbeiträge ab „Deckungsbeitrag 2" leiten sich aus der gestuften Erfassung von Fixkostenbestandteilen ab, d. h. weichen von den Ergebnissen der „reinen" Teilkostenrechnung ab. Ein weiterer Vorteil des Vorgehens ist die Möglichkeit zur **Vorgabe von Soll-Deckungsbeiträgen für jede hierarchische Stufe**.

Gesamtunternehmen												
Bereiche	I											
Kostenstellen	1									2		
Erzeugnisgruppen (Produktgruppen)	A			B			Σ	C			D	
Erzeugnisarten (Produktarten)	A.1 bis A.N		Σ	B.1 bis B.N		Σ		C.1 bis C.N		Σ	D.1 b D.N	
Erlöse - variable Kosten												
Deckungsbeitrag 1 - Erzeugnisartenfixkosten												
Deckungsbeitrag 2												
Summe Deckungsbeiträge 2 - Erzeugnisgruppenfixkosten												
Deckungsbeitrag 3												
Summe Deckungsbeiträge 3 - Kostenstellenfixkosten												
Deckungsbeitrag 4												
Summe Deckungsbeiträge 4 - Bereichsfixkosten												
Deckungsbeitrag 5												
Summe Deckungsbeiträge 5 - Unternehmensfixkosten												
Betriebsergebnis												

Abb. 1: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung und stufenweise Fixkostendeckungsrechnung: Bereiche I usw.; Kostenstellen 1 usw., Erzeugnisgruppen A, B usw.; Erzeugnisarten A.1 bis A. N

Beispiel 2: Die Artikelergebnisrechnung als Kostenträgererfolgsrechnung standardisierter Erzeugnisse

Die Kostenträgererfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung lässt sich als nicht geschlossene oder als geschlossene Rechnung aufbauen. Bei der nicht geschlossenen Rechnung fehlt die laufende Abstimmung der verrechneten Kosten der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung. Da diese retrograd aus den Absatzmengen abgeleitet werden und hierdurch eine weitgehende Gliederung der Deckungsbeiträge nach Erzeugnissen (= „Artikeln") ermöglicht wird, bezeichnet man das Verfahren auch als „Artikelergebnisrechnung" (oder

Nr.	Bezeichnung	Dimension	Berechnung
1	Artikelnummer		
Ergebnisplanung			
2	Plan-Absatzmenge	Stück/Monat	
3	Plan-Nettoerlös	€/Stück	
4		€/Monat	3 x 2
5	Plan-Grenzselbstkosten	€/Stück	
6		€/Monat	5 x 2
7	Plan-Deckungsbeitrag	€/Stück	3 - 5
8		€/Monat	4 - 6 oder 7 x 2
9	Plan-Fixkosten	€/Monat	
10	Plan-Betriebsergebnis	€/Monat	8 - 9

„Umsatz- und Verkaufsergebnisrechnung"). Es kann nur bei standardisierten Erzeugnissen eingesetzt werden, da bei Auftrags- und Einzelfertigung keine Plankalkulationen vorliegen. Auf Basis der Ist-Absatzmengen werden unter Ansatz der variablen Plankosten laut Plankalkulation die variablen Soll-Selbstkosten des Umsatzes ermittelt. Daneben müssen den abgesetzten Produkten alle Abweichungen belastet werden, die sich nach dem Verursachungsprinzip zuordnen lassen, um den Istkosten möglichst nahe zu kommen. Die Erlösabweichungen ergeben sich aus der Differenz zwischen Plannettoerlösen pro Einheit (aus der Erlösplanung), multipliziert mit den Ist-Absatzmengen und den Ist-Erlösen aufgrund der Fakturierung. Bei der Abweichungsermittlung auf Kostenseite muss man zwischen Abweichungen der Verwaltungs- und Vertriebskosten und den Abweichungen der Herstellkosten unterscheiden. Da die Verwaltungs- und Vertriebskosten nicht aktiviert werden, ist die Verrechnung der Kostenabweichungen diesen Bereichs unabhängig davon, ob eine Bestandsrechnung durchgeführt wird oder nicht, so dass sie monatlich in der Artikelergebnisrechnung erfolgswirksam verrechnet werden können, ohne dass zeitliche Abrechnungsprobleme auftreten. Bei den Kostenabweichungen des Herstellbereichs treten dagegen Probleme der richtigen zeitlichen Zuordnung der Kostenabweichungen auf, da diese im Zeitpunkt der Produktion auftreten, der häufig weit vor der Absatzperiode liegt. Die Abweichungen der Herstellkosten sind folglich den Produktionsmengen (in der Entstehungsperiode) und nicht dem Umsatz zuzurechnen. Diese Herstellkostenabweichungen gehören zum Lagerbestand und werden erst zum Zeitpunkt des Umsatzes zu erfolgswirksamen Kosten. Problematisch ist dabei, dass die richtige, erfolgswirksame Verrechnung der Herstellkostenabweichungen eine Bestandsführung der unfertigen und fertigen Erzeugnisse voraussetzt, die bei der nicht geschlossenen Kostenträgerzeitrechnung gerade nicht vorliegt. Die erfolgswirksame Verrechnung der Herstellkostenabweichungen kann daher nur mit Hilfe von Näherungsverfahren erfolgen (z. B. **mittels normalisierter Abweichungsprozentsätze** mit gleitenden 3-, 6- oder 12-Monatsdurchschnitten), und zwar für folgende Abweichungsarten: Verbrauchsabweichungen bei Einzelmaterial, Preisabweichungen bei Einzelmaterial, Kostenstellenabweichungen des Fertigungsbereichs, Spezielle Kostenabweichungen der Fertigung und Abweichungen bei den Sondereinzelkosten der Fertigung.

Ergebniskontrolle			
11	Ist-Absatzmenge	Stück/Monat	
12	Soll-Erlös	€/Monat	3 x 11
13	Absatzmengenabweichung	Stück/Monat	11 - 2
14	Ist-Erlös	€/Stück	
15		€/Monat	11 x 14
16	Erlös-Absatzmengenabweichung	€/Monat	3 x 13
17	Deckungsbeitrags-Absatzmengenabweichung	€/Monat	7 x 13
18	Verkaufspreisabweichung	€/Stück	14 - 3
19		€/Monat	11 x 18 oder 15 - 12
20	Erlösabweichung	€/Monat	15 - 4 oder 16 + 19
21	Deckungsbeitragsabweichung gesamt (ohne Kostenabweichungen)	€/Monat	17 + 19
22	Soll-Grenzselbstkosten	€/Monat	5 x 11
23	Grenzselbstkostenabweichung	€/Stück	
24		€/Monat	11 x 23
25	Ist-Grenzselbstkosten	€/Stück	5 + 23
26		€/Monat	22 + 24 oder 11 x 25
27	Ist-Deckungsbeitrag (mit Kostenabweichungen)	€/Stück	14 - 25 oder 7 + 18 - 23
28		€/Monat	15 - 26 oder 11 x 27
29	Deckungsbeitragsabweichung gesamt (mit Kostenabweichungen)	€/Monat	21 - 24 oder 28 - 8
30	Fixkostenabweichung	€/Monat	31 - 9
31	Ist-Fixkosten	€/Monat	
32	Nicht zurechenbare Kostenabweichungen	€/Monat	
33	Nicht zurechenbare Erlösabweichungen	€/Monat	
34	Betriebsergebnisabweichung	€/Monat	21 - (24 + 29 + 31 - 32)
35	Ist-Betriebsergebnis	€/Monat	10 + 33

Abbildung 2: Erlös- und Ergebniskontrolle mit der Artikelergebnisrechnung

In der Artikelergebnisrechnung wird eine differenzierte Aufteilung der Deckungsbeiträge z. B. nach Produktarten, Kunden, Absatzregionen, Vertretern u. a. möglich. Für die Auswertung besteht der größte Vorteil darin, dass der Deckungsbeitrag beliebig differenziert und auch für den kleinsten Umsatzvorgang feststellbar ist und schnell zur Verfügung steht, da er unabhängig von der periodischen Kostenrechnung ermittelt wird. Die aus der Schnelligkeit resultierenden Vorteile

gehen zu Lasten der Genauigkeit und sind mit folgenden Nachteilen verbunden: die fehlende Abstimmung mit der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung, die ungenaue erfolgswirksame Verrechnung der Kostenabweichungen und die fehlende Möglichkeit, Bestände von Halb- und Fertigerzeugnissen ausweisen zu können.

3. BESCHAFFUNGSSPEZIFISCHE KOSTEN UND KOSTENRECHNUNG

Die kostenrechnerische Unterstützung des Beschaffungsmarketing und von Absatzmarketing und Vertrieb folgt der Analyse in einem gleichartigen Aufbau, der in der nachfolgenden Abbildung dargestellt wird und bei der einzelne Aspekte herausgegriffen werden. Für weitergehende Literatur wird auf das ausgewählte Literaturverzeichnis verwiesen.

Führungsinformationen aus Kostenrechnung / Rechnungswesen über:	Beschaffungsmarketing	Absatzmarketing / Vertrieb
Produkt-Marktbeziehungen	Beschaffungsobjektkosten Kosten des Beschaffungsprozesses Lieferantenanalyse	Produkte Kunden Verkaufsgebiete Absatzwege Aufträge
Beschaffungs- bzw. absatzpolitische Maßnahmen	Produktpolitik Servicepolitik Bezugspolitik Entgeltpolitik Kommunikationspolitik	Produkt- und Sortimentspolitik Preispolitik Kommunikationspolitik

Abb. 3: Rechnungswesenbasierte Führungsinformationen für das Marketing-Controlling (in Anlehnung an Köhler (1992): S. 838)

Die Kostenrechnung hat für ein zeitgemäßes Beschaffungsmarketing v. a. Relevanz im Hinblick auf Erfassung und Kalkulation von Beschaffungskosten. Problematisch ist dabei die notwendige Abgrenzung des Begriffes Beschaffung sowie der damit verbundenen Beschaffungskosten. Überschneidungen existieren zu den weiteren Grundfunktionen wie z. B. der Materialwirtschaft und Logistik. Zu den Beschaffungskosten gibt es in der Literatur keine einheitliche Begriffsfestlegung. In der Folge resultieren Überschneidungen und mangelhafte Abgrenzungen z. B. zu Produktkalkulationen. In der weiteren Analyse wird versucht, nur solche Kosten anzusetzen, die aus Beschaffungstätigkeiten resultieren. Dabei wird differenziert nach den Beschaffungsobjektkosten und den Kosten des Beschaffungsprozesses.

3. 1 Produkt-Markt-Beziehungen

Das in der Praxis sehr gebräuchliche Grundschema zur Kalkulation geht auf Kosiol zurück und wird in der nachfolgenden Abbildung 4 dargestellt[8].

Im ersten Schritt bei der Bestimmung der Beschaffungsobjektkosten erfolgt die **Einstandspreisermittlung**, dem produktbezogenen Teil der Beschaffungskalkulation. Zu den Substanzkosten zählen neben den Manipulationskosten auch Preis- und Mengenkorrekturen. Valuta- und Zeitkorrekturen entstehen aus verschiedenen Fälligkeitszeitpunkten und beinhalten z. B. Kontokorrentzinsen und Skontoabzüge. Unter Kaufkosten erfasst man **Kosten für eigene und fremde Leistungen, die dem Kaufakt direkt zuzuordnen sind**, z. B. Gehälter für Einkäufer, Maklergebühren. Beförderungs- und Umschlagskosten umfassen z. B. Transportkosten zu Lasten des Abnehmers. Mit Regulierungskosten sind die Kosten des Zahlungsvorgangs umschrieben. Im zweiten Teil erfolgt dann die Zurechnung der Beschaffungsgemeinkosten in der Produktherstellkostenkalkulation beispielsweise im Vorgehen der Zuschlagskalkulation.

Für die weitere Berücksichtigung der Gemeinkosten bietet sich auch die oben erwähnte Prozesskostenrechnung an. Eine weitere Betrachtung zielt auf die Dynamisierung der Einstandspreisermittlung beispielsweise durch die Anwendung von Erfahrungskurventheoremen. Eine solche Rechnung ist z. B. die Materialpreisveränderungsrechnung von Katzmarzyk, die die Dynamisierung über Einbezug von unterschiedlichen markt- und einkaufsbedingten Preisveränderungseinflüssen sowie über die Wirkung von beschaffungspreispolitischen Maßnahmen berücksichtigt[9].

Von großer Bedeutung ist die Bestimmung von **Preisobergrenzen im Einkauf**. Dies ist der Wert, den ein Unternehmen für ein Wirtschaftsgut maximal zu zahlen bereit ist. Die Höhe der Preisobergrenze richtet sich dabei danach, mit welcher Dringlichkeit das Wirtschaftsgut benötigt wird und welche zeitlichen und sachlichen Alternativen (z. B. sachliche Alternative: Substitutionsgüter, zeitliche Alternative: späterer Einkauf) dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Ist die Herstellung des Gutes im eigenen Unternehmen möglich, erweitert sich die **Fragestellung auf die Entscheidung Eigenfertigung und Fremdbezug**. Grundsätzlich läßt sich die Preisobergrenze als kritischer Wert kennzeichnen, nämlich als der Beschaffungspreis, bei dessen Bezahlung das Unternehmen sich anhand des zu ermittelnden Deckungsbeitrags nicht schlechter stellt als bei der Anwendung der besten (d. h. deckungsbeitragsmaximalen) Alternative. Die Preisobergrenze für den gesamten Beschaffungsbedarf bestimmt sich rechnerisch dadurch, dass der vorläufige Deckungsbeitrag (= Erlös abzüglich der gesamten variablen Kosten mit Ausnahme der Kosten des betrachteten Wirtschaftsgutes) um den Deckungsbeitrag der alternativen Situation (der sich z. B. bei Beschaffung des Substitutionsgutes ergäbe) verringert wird. Hieraus wird deutlich, dass die Alternativen die Preisobergrenze beeinflussen. Bei fehlender Alternative (z. B. keine Substitution möglich) entspricht der kritische Wert der Preisobergrenze also dem gesamten zur Verfügung stehenden Deckungsbeitrag. Die Fristigkeit der Betrachtung bestimmt die Art und Anzahl der Substitutionsalternativen. Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug hat auch absatzwirtschaftliche Konsequenzen, so ist z. B. der Qualitätsaspekt zu beachten.

Ermittlung des Einstandspreises (Beschaffungskalkulation i.e.S.)		
	Einkaufsrechnungspreis	(Bruttoeinkaufspreis)
+/-	Preis- und Mengenkorrekturen	Substanzkosten
+	Manipulationskosten (vom Lieferanten durchgeführte und berechnete Leistungen)	
+/-	Valuta- und Zeitkorrekturen	Finanzkosten
-	Rechnungsabzüge (Rabatte)	
=	Tatsächlicher Einkaufspreis	(Nettoeinkaufskosten)
+	Kaufkosten	Beschaffungseinzelkosten
+	Beförderungs- und Umschlagskosten	
+	Regulierungskosten	
=	**Einstandspreis**	
Zurechnung der Beschaffungsgemeinkosten in der Produktherstellkostenkalkulation		
	Stoffeinzelkosten	(Einstandskosten)
+	Stoffgemeinkosten (alle nicht als Beschaffungseinzelkosten erfaßten Kosten der Materialwirtschaft einschließlich Beschaffung, die in der Regel als prozentualer Zuschlagssatz zugerechnet werden)	Beschaffungsgemeinkosten
=	Stoffkosten	Fertigungskosten
+	Lohneinzelkosten	
+	Fertigungsgemeinkosten	
+	Sondereinzelkosten der Fertigung	
=	**Herstellkosten**	

Abb. 4: Erfassung und Kalkulation von Beschaffungskosten im Rahmen der klassischen Produktkalkulation (Quelle: Pampel 1992, S. 812 in Anlehnung an Kosiol 1953, S. 131f. und S. 134)

Es ergibt sich die Senkung der Materialkosten als **zentrale Aufgabe des Beschaffungsmarketing**. Da die Beschaffungsmärkte weitgehend Käufermärkte sind, besteht eine Aufgabe der Einkäufer in Erhaltung und Belebung des Wettbewerbs, z. B. durch Konzentration der Nachfragemengen (z. B. unter Einsatz des Internet), Bildung von Kooperationsbeziehungen oder durch Nutzen von Erfahrungskurveneffekten. Mögliche Maßnahmen des Beschaffungsbereichs zur Materialkostensenkung sind u. a.: verstärkte Preisverhandlungen, Lieferantenwechsel und Aufbau neuer Lieferanten, Bedarfsblockung, Einsatz wertanalytischer Instrumente, Standardisierung[10].

Die detaillierte Erfassung und Planung der **Kosten des Beschaffungsprozesses** zielt auf die **Beschaffungsnebenkosten**. Beispielsweise kann die **Logistikkostenrechnung** – als kostenrechnerische Erfassung des Querschnittbereichs der Logistik – Kostenstrukturen aufzeigen, die die Kosten des Beschaffungsprozesses beeinflussen[11]. Als weiterer Aspekt ist die Bestimmung von **Fehlmengenkosten** zu nennen. Diese sind durch das Vorhandensein von Fehlmengen bedingt, z. B. als Konventionalstrafen oder als Opportunitätskosten durch entgangenen Gewinn.

Mit **Lieferantenanalysen** wird versucht, anhand verschiedener Leistungsfähigkeitskriterien eine Beurteilung der Lieferanten durchzuführen. In der Unternehmenspraxis haben sich verschiedene Methoden zur Lieferantenanalyse ausgebildet, aus Platzgründen wird hier auf die weiterführende Literatur verwiesen[12].

3. 2 Beschaffungspolitische Maßnahmen

Beschaffungspolitische Maßnahmen bzw. Instrumente, die v. a. im Zusammenhang mit der Phase der Lieferantenverhandlung zu sehen sind, lassen sich in Analogie zur gängigen Unterscheidung des Absatzmarketing einteilen in: **Produktpolitik**, **Servicepolitik**, **Bezugspolitik**, **Entgeltpolitik** und **Kommunikationspolitik**[13]. Im folgenden werden einige Beispiele **beschaffungspolitischer Maßnahmen** herausgegriffen und ihre kostenmäßigen Auswirkungen kurz erwähnt.

Im Mittelpunkt der Beschaffung steht das Beschaffungsobjekt. Da dies sehr unterschiedliche Produkte sein können, sind im Bereich der Produktpolitik verschiedene Instrumentalvariable einsetzbar. In der **Produktentwicklungspolitik** richten sich die Überlegungen darauf, wer die Entwicklung durchführt sowie auf den Neuigkeitsgrad. **Wird das Beschaffungsobjekt vom Beschaffer selbst entwickelt**, so wird die Kontrolle über das Erfüllen benötigter Produkteigenschaften erleichtert und dies beeinflusst – auch langfristig – aufgrund des Aufbaus der benötigten Kapazitäten die Kosten des Unternehmens. Regelmäßig wird die Eigenentwicklung nur bei vorhandenen Kapazitäten bzw. wenn die Vorteile der Eigenentwicklung die Kosten des Kapazitätsaufbaus übertreffen, durchgeführt. In der Entwicklung kann zwischen Neu- und Weiterentwicklungen unterschieden werden. Bei der Weiterentwicklung bestehender Objekte (z. B. [ständige] Produktverbesserung) können Erfahrungskurveneffekte ausgenutzt werden. Die **Produktgestaltungspolitik** erfasst Freiheitsgrade und Markierungsaspekte (z. B. Gestaltungsvorschriften, Pflichtenheft, Beschaffermarkierung, d. h. das Beschaffungsobjekt wird mit dem Markenzeichen des Beschaffers versehen). Die Produktherstellungs-, die Produktmodifikations-, die Produktprogramm- und die Produktverwendungspolitik sind weitere Instrumente. Verbundene Kostenwirkungen treten z. B. durch Qualitätssicherungsmaßnahmen und -kontrollen auf oder resultieren aus Produktvereinheitlichung, -differenzierung oder -veränderung.

Wesentliche kostenmäßige Einflüsse resultieren auch **aus der Servicepolitik, die im Absatzbereich häufig zur Produktpolitik gezählt wird**, für die sich im Beschaffungsbereich mit Blick auf den Service als Dienstleistungskomponente des Produktes aber eine gesonderte Beachtung ratsam erscheinen lässt. So verursachen das Betreiben von sog. **Lieferantenunterstützungspolitik** (z. B. Forschungs- und Entwicklungshilfen, Gestaltungshilfen) oder die **Leistungssicherungspolitik** (z. B. Total Quality Management) Kosten.

Die Bezugspolitik als Analogie zur Distributionspolitik im Absatzmarketing beschäftigt sich beispielsweise mit der Optimierung von Bestellmengen, oder der Entscheidung bezüglich Bezugsorganen (Zentraleinkauf, Werkseinkauf, Einkaufsniederlassung oder Einkaufsreisende u.a.), der Bezugslogistik oder den Bezugsmodalitäten und hat großen Einfluss auf die Kostensituation.

Die Beschaffungspreise stehen im Mittelpunkt der Überlegungen der Entgeltpolitik, die sich neben den Einstandspreisen aber auch mit Rabatten und Prämien, Pönalien (Umgang mit Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung von Lieferverträgen), Zahlungsmodalitäten und Lieferantenkreditgewährungen befasst. Ihre kostenmäßigen Auswirkungen sind naheliegend.

Schließlich ist der vielfältige Kommunikationsaustausch zwischen Beschaffer und Lieferanten Gegenstand der Kommunikationspolitik. Sie dient der lieferantenorientierten Marktpflege und kann durch Gewinnung, Erhaltung und Förderung leistungsfähiger Marktpartner bei der Optimierung der Beschaffungskosten helfen.

Aus Platzgründen wurden im Rahmen dieser Darstellung lediglich Kostenwirkungen (beschaffungs-)marketingpolitischer Maßnahmen erwähnt und zu ihrer Beschreibung wird auf die weiterführende Literatur verwiesen.

3. 3 Die beschaffungsorientierte Erfolgsrechnung am Beispiel der lieferantenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung

Bei Anwendung geschlossener **Warenwirtschaftssysteme im Handel**, die eine artikelgenaue Wareneingangs- und Warenausgangserfassung ermöglichen, wird die lieferantenbezogene Zurechnung von Kosten durchführbar. Beschaffungsorientierte Aussagen beispielsweise in Form eines **Lieferanten-Deckungsbeitrags** sind dadurch möglich, diese können wesentlich bei der Beurteilung der Beschaffungspolitik hilfreich sein. Das Beispiel einer solchen Weiterentwicklung mehrstufiger Deckungsbeitragsrechnungen, die auch artikel- oder kundenbezogen konzipiert werden können, nach Lieferanten zeigt nachfolgende (vereinfachte) schematische Darstellung.

	Bruttoumsatz (kundenbezogen)
./.	Rabatte, Preisnachlässe (kundenbezogen)
=	Nettoumsatz
./.	Wareneinsatz zu Einstandspreisen (Rechnungspreisen)
=	Lieferanten-Rohertrag (Deckungsbeitrag 1)
+	Rabatte, Preisnachlässe, Boni u. ä. (lieferantenbezogen)
+	Werbekostenzuschüsse, Aktionsrabatte u. ä.
=	Lieferanten-Bruttoertrag (Deckungsbeitrag 2)
./.	Bestellkosten und administrative Handlingkosten
./.	warenbezogene Handlingkosten
=	Lieferanten-Deckungsbeitrag (Deckungsbeitrag 3)

Abb. 5: Struktur einer lieferantenbezogenen Deckungsbeitragsrechnung

4. ABSATZ- UND VERTRIEBSSPEZIFISCHE KOSTEN UND KOSTENRECHNUNG

Der Übergang vieler Absatzmärkte von Verkäufer- zu Käufermärkten führt zu einer zunehmenden Bedeutung der absatzpolitischen Instrumente und steigenden Absatz- und Vertriebskosten. **Absatz- und Vertriebskosten, häufig auch synonym zu Marketingkosten** verwendet, sind dabei jene Kosten, die in der betriebswirtschaftlichen Funktion Absatz entstehen sowie die Kosten, die durch innerbetriebliche Leistungsverrechnung zugerechnet werden. Eine Vertriebskostenrechnung als gesonderte kostenrechnerische Ausprägung soll dabei wichtiges Führungs- und Informationsversorgungsinstrument für das Marketing-Controlling sein[14].

4. 1 Vertriebskostenrechnung und mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnungen

Die Vertriebskostenrechnung folgt dem gängigen Aufbau der Kostenrechnung: in der Kostenartenrechnung werden die Kosten des Vertriebsbereichs gegliedert

und systematisiert. Es lassen sich dabei u.a. vertriebsspezifische und -unspezifische Kostenarten unterscheiden. Die **Vertriebskostenstellen** können nach funktionalen Gesichtspunkten sowie nach absatzmarktorientierten Kriterien gegliedert werden (z. B. Produkte, Kunden, Verkaufsgebiete, Absatzwege, Aufträge). Da der Fixkostenanteil an den gesamten Vertriebskosten relativ hoch ist, sollte die Möglichkeit zur Berücksichtigung dieser in den Deckungsbeitragsrechnungen vorgesehen werden. Sie lassen sich dabei einerseits **nach ihrer Abbaubarkeit (mit unterschiedlichen Fristigkeitsgraden) und nach ihrer Zurechenbarkeit auf Kalkulationsobjekte weiter unterteilen**. In der Kostenträgerrechnung (Endproduktbezogen: in der Kostenträgerstückrechnung, periodenbezogen: in der Kostenträgerzeitrechnung) kann dann die Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen erfolgen. Kalkulationsobjekte können neben den Produkten auch Kunden, Verkaufsgebiete, Absatzwege usw. sein. Daraus lassen sich entsprechende eindimensionale Deckungsbeitragsrechnungen entwickeln. Diese können aber nur erste Hinweise auf die Erfolgsbeiträge der Kalkulationsobjekte geben. Eine Weiterung zu einer mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung erfolgt dadurch, dass für den Absatz- und Vertriebsbereich eine **mehrdimensionale Hierarchie** entwickelt wird und Kosten und Leistungen entsprechend ebenfalls mehrdimensional abgebildet werden, z. B. nach den drei Dimensionen **Produkte, Kunden, Absatzgebiete**.

Eine mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung zeigt dann beispielsweise die Deckungsbeiträge auf, die eine bestimmte Produktgruppe innerhalb einer Kundengruppe erbringt. Sie bietet sich an, wenn die Fixkosten nicht nur nacheinander, sondern **auch nebeneinander verschiedenen Bezugsgrößen zurechenbar sind** und bildet ein wichtiges Informationsinstrument für den Absatz- und Vertriebsbereich. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen das Beispiel einer mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung[15]. Bei drei Bezugsgrößen (Produkte/-gruppen, Kunden/-gruppen, Absatzgebiete) mit mehrdimensional zurechenbaren Fixkosten ergeben sich 3! = 6 mögliche Reihenfolgen, **von denen zwei Beispiele** in den darauffolgenden Abbildungen dargestellt sind.

4. 2 Produktbezogene Erfolgsanalysen

Produktbezogene Erfolgsanalysen in Form von Produkt-Deckungsbeitragsrechnungen sind in der Praxis weit verbreitet und neben der regionalen Ergebnisaufspaltung nach Absatzgebieten die wohl am häufigsten anzutreffende Ergebnisrechnung. Insbesondere in Unternehmen, die ein **Key Account Management** verfolgen, werden außerdem **Kundendeckungsbeitragsrechnungen** durchgeführt. Die Zusammenhänge zwischen Produkt- und Kundendeckungsbeitragsrechnungen zeigt zusammenfassend die Abbildung 9[16].

In einer handelsspezifischen Rechnung nach Artikeln wird mit der sog. „Direkten Produkt-Profitabilität" oder (irreführender Weise auch) „Direkten Produkt-Rentabilität"[17] versucht, über eine bloße Berechnung von Ergebnisspannen hinaus artikelgenaue Deckungsbeiträge zu bestimmen. Ausgehend von dem Netto-Verkaufspreis (bereinigt um Mehrwertsteuer und Erlösschmälerungen) wird die Größe errechnet, indem die um Vorsteuer, Rabatte, Werbekostenzuschüsse u. ä. bereinigten Netto-Einkaufspreise sowie die „direkten Produktkosten", die auf der Handelsstufe anfallen, abgezogen werden. Die Bestimmung der „direkten Produktkosten" stellt dabei das wichtigste Problem dar, denn diese werden auch durch Schlüsselung von Fixkosten bestimmt und verstoßen somit gegen die Prinzipien der Teilkosten- / Deckungsbeitragsrechnung.

4. 3 Absatzpolitische Maßnahmen

Die Beurteilung der absatzpolitischen Maßnahmen durch Daten der Kostenrechnung beschäftigt sich sowohl mit der Bewertung von Handlungsalternativen in der Phase der Planung als auch der Kontrolle im Rückblick. Aufgrund des Wirkungsverbunds aller Maßnahmen des Marketing-Mix ist das Problem der Zuordnung von Kosten und Leistungen ein besonderes Problemfeld. Im Rahmen der Produkt- und Sortimentspolitik wird i.d.R. danach unterschieden, ob es sich um strategische Entscheidungen zur Neuprodukteinführung, zur Produktelimination, zur Bereinigung des Produktprogramms oder um die kurzfristig orientierte Planung von Absatzmengen handelt. Die typische Lösung der Kostenrechnung geht dabei vom Ziel der Gewinnmaximierung aus und setzt an den Deckungsbeiträgen an unter Berücksichtigung potentieller Engpässe mit Hilfe relativer Deckungsbeiträge und ggf. – bei Vorliegen mehrerer Engpässe – unter Zuhilfenahme beispielsweise der Linearen Programmierung oder anderer Verfahren des Operations Research. Dabei sind Verbundbeziehungen zwischen verschiedenen Produkten zu berücksichtigen. Bei längerfristigen Betrachtungen

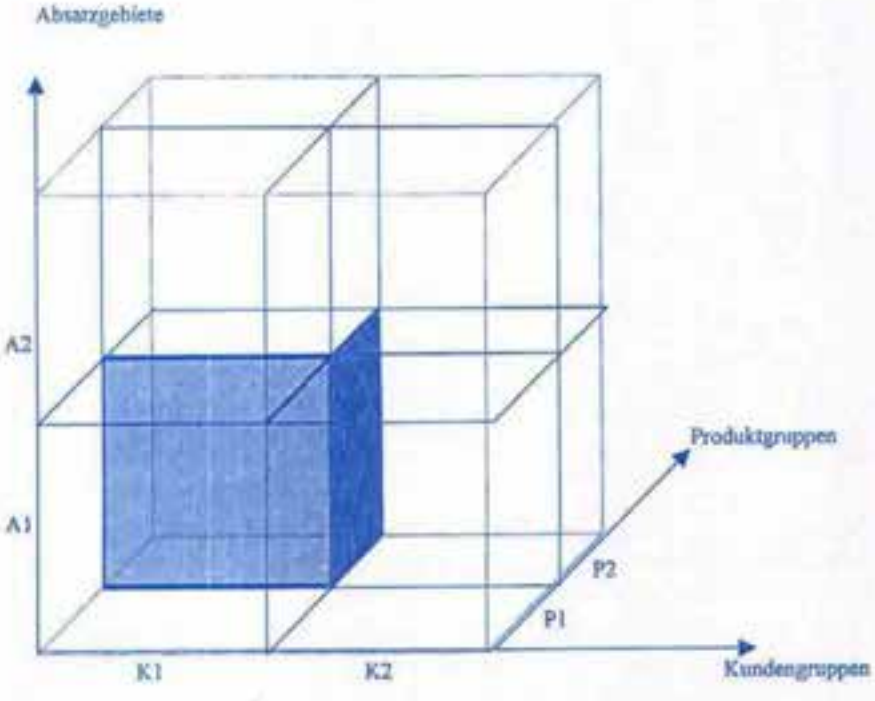


Abb. 6: Beispiel für eine mehrdimensionale Zerlegung des Absatzbereichs

Absatzgebiete	A1				A2			
Kundengruppen	K1		K2		K1		K2	
Produktgruppe	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Umsatz	136.700	61.400	73.300	24.780	73.400	65.000	13.900	6.300
Variable Kosten	72.000	28.000	33.000	14.000	38.000	29.000	8.200	2.000
Versand-Ek.	1.700	1.900	870	820	890	1.780	170	150
DB I	63.000	31.500	39.430	9.960	34.510	34.220	5.530	4.150
Beratung	9.000		4.500		1.000		10.200	
DB II	85.500		44.890		67.730		**-520**	
Agenturen	12.000				7.000			
Verkaufssach-bearbeiter	90.000				60.000			
DB III	28.390				210			
Montage	12.600							
Unternehmens-fixe Kosten	16.800							
Gewinn/Verlust	**-800**							

Abb. 7: Zahlenmäßiges Beispiel (I) einer mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung mit zwei möglichen Segmentierungen

Produktgruppe	P1				P2			
Absatzgebiete	A1		A2		A1		A2	
Kundengruppe	K1	K2	K1	K2	K1	K2	K1	K2
Umsatz	136.700	73.300	73.400	13.900	61.400	24.780	65.000	6.300
Variable Kosten	72.000	33.000	38.000	8.200	28.000	14.000	29.000	2.000
Versand-Ek.	1.700	870	890	170	1.900	820	1.780	150
DB I	63.000	39.430	34.510	5.530	31.500	9.960	34.220	4.150
Verkaufssach-bearbeiter	48.000		27.000		42.000		33.000	
DB II	54.430		13.040		**-540**		5.370	
Montage	3.200				9.400			
DB III	64.270				**-4.570**			
Agenturen	19.000							
Beratung	24.700							
Unternehmens-fixe Kosten	16.800							
Gewinn/Verlust	**-800**							

Abb. 8: Zahlenmäßiges Beispiel (II) einer mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnung mit zwei möglichen Segmentierungen

sind Zahlungsströme mit investitionsrechnerischen Verfahren zu beurteilen. Für die Preispolitik tritt die Kostenrechnung unterstützend insbesondere für die Bestimmung von zeitlich gestaffelten Preisuntergrenzen ein. Die Deckungsbeitragsrechnung gewinnt dabei weitreichende Bedeutung und wird zu Optimierungszwecken herangezogen. Vereinfachend können erzielbare Absatzmengen für unterschiedliche Preise gegenübergestellt und anhand der Berechnung der jeweiligen Gesamtdeckungsbeiträge die deckungsbeitragsmaximale Preisstellung errechnet werden, die kurzfristig und bei entscheidungsunabhängigen Fixkosten zugleich auch die gewinnmaximale Lösung darstellt. Für strategische Preisentscheidungen gibt es in jüngerer Zeit Weiterentwicklungen wie das Target Costing oder die Lebenszyklus-

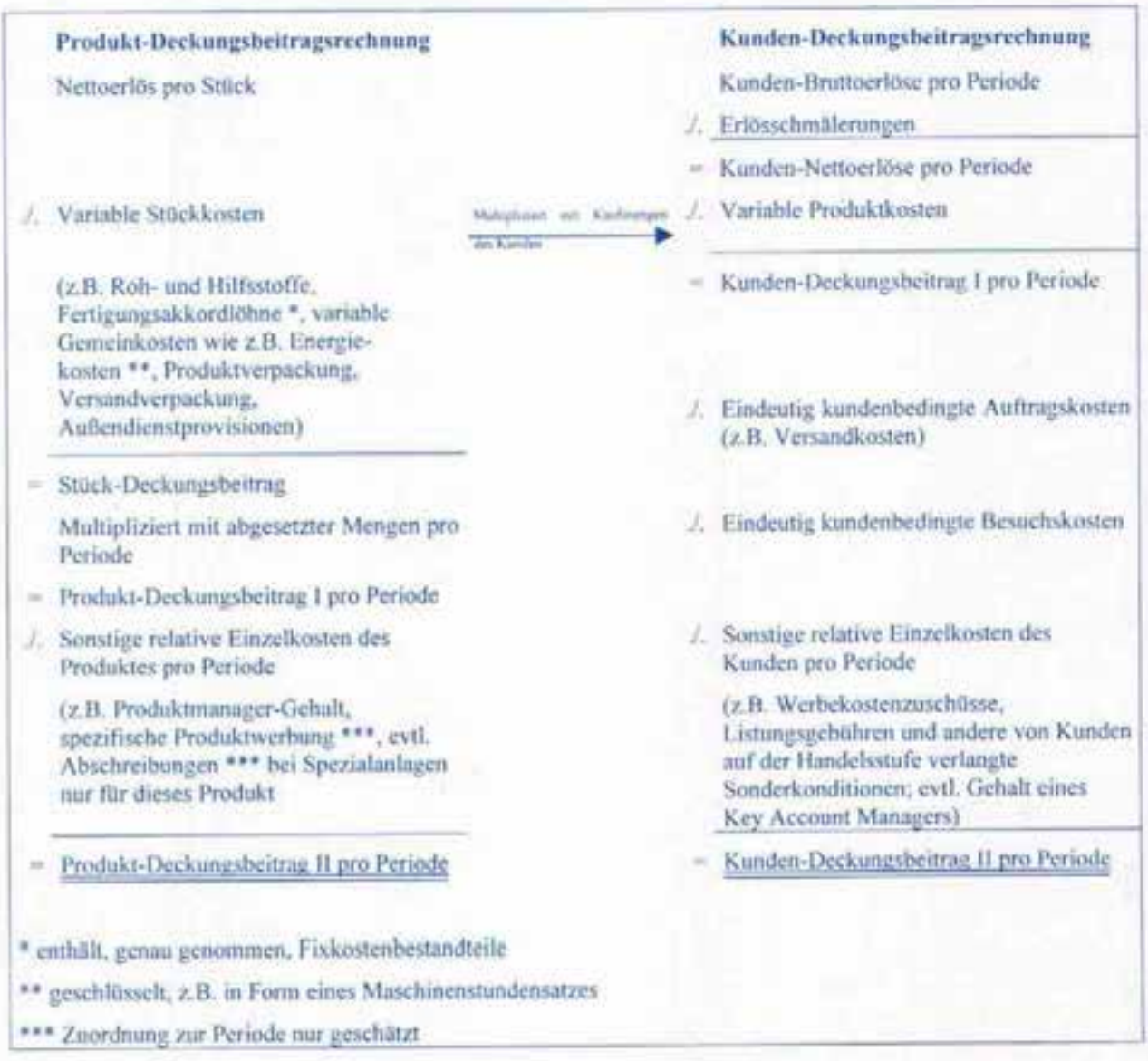


Abb. 9: Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Produkt- und Kundendeckungsbeitragsrechnungen

kostenrechnung. Die Kommunikationspolitik wird häufig durch die Vorgabe vorwiegend nicht monetärer Kommunikationsziele geprägt (z. B. Erreichung eines bestimmten Bekanntheitsgrades). Die Verbindung zwischen Kommunikationspolitik und Kostenrechnung ist daher eher schwach ausgeprägt und in der Praxis erfolgen hier beispielsweise Sonderanalysen wie Kostenschätzungen z. B. durch (vergangenheitsorientierten) Rückgriff auf Kosten- und Erlösdaten für Verkaufsförderungs- oder Werbemaßnahmen. Das Marketing-Controlling bleibt hier auf zwei Einsatzgebiete beschränkt: die Programmplanung der Kommunikationsmaßnahmen, d. h. die Bestimmung des Kommunikationsbudgets und seine Verteilung nach verschiedenen Zuordnungsgesichtspunkten, und die Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen. In der Distributionspolitik werden Kosteninformationen für die akquisitorische und die physische Distribution benötigt, beispielsweise die Kosten verschiedener Distributionskanäle. Der vorausschauende Kostenvergleich von Absatzwegen beruht in der Praxis meist auf Sonderrechnungen, die auf geschätzten Daten basieren. Demgegenüber ist die Steuerung des Außendienstes enger mit den Daten der laufenden Kostenrechnung verknüpfbar. In der physischen Distribution (Logistik) schließlich erfolgen Vorschaurechnungen insbesondere für die Tourenplanung, die Lagerbestandsplanung und die Wahl von Logistikstandorten.

FUßNOTEN UND LITERATURVERZEICHNIS

[1] Zu den verrechnungstechnischen Grundlagen, unterschiedlichen Kostenbegriffen und zur Erläuterung der nachfolgenden Überlegungen vgl. z. B. Ewert/Wagenhofer (2000), Kilger (1993), Kloock/Sieben/Schildbach (1999), Schuster (1998b), Schweitzer/Küpper (1998).

[2] zum Nachweis und zu weiteren Informationen vgl. z. B. Schuster (1998b), S. 123ff.

[3] vgl. stellvertretend Schmalenbach (1899) und Rummel (1934), der mit der „Blockkostenrechnung" eine Rechnung konzipierte, bei der die fixen Kosten nicht in die Kalkulation einbezogen, sondern als Block verrechnet wurden.

[4] vgl. v. a. Kilger (1993) und Plaut (1953) mit der „(Flexiblen) Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung".

[5] Vgl. dazu Kilger (1993) oder z. B. Ewert/Wagenhofer (2000), S. 665ff., Schuster (1998b), S. 125ff. mit weiteren Verweisen.

[8] Zur Prozesskostenrechnung vgl. z. B. Kaplan/Atkinson (1998), Kloock (1995), Franz (1990), Horváth/Mayer (1989), Johnson/Kaplan (1987).
[9] zur Betrachtung der Kostenrechnung aus Sicht der beiden genannten Funktion vgl. die ausführliche Darstellung von Ewert/Wagenhofer (2000).
[10] Kosiol 1953
[11] vgl. Katzmarzyk (1988), S. 218 ff.
[12] vgl. Katzmarzyk (1988), S. 214 f.
[13] vgl. z. B. Weber 1995, S. 167 ff.
[14] vgl. z. B. Koppelmann 1995 oder Koppelmann 1997
[15] vgl. dazu die Darstellungen von Koppelmann (1995) und (1997)
[16] zur Vertriebskostenrechnung vgl. z. B. Weigand (1989 und 1992)
[17] Quelle: Schweitzer/Küpper (1998), S. 437-439
[18] Quelle: Köhler 1992, S. 845
[19] vgl. dazu Behrends 1988.

Verzeichnis ausgewählter Literatur

Agthe, K. (1959): Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung im System des Direct Costing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jg. (1959), S. 403-418

Atkinson, A.A.; Banker, R.D.; Kaplan, R.S.; Young, S.M. (1997): Management Accounting, 2nd Ed., Upper Saddle River, N. J. 1997

Behrends, C. (1988): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des ISB-DPR-Modells, in: Institut für Selbstbedienung und Warenwirtschaft e. V. (Hrsg.): DPR '88, Direkte Produkt-Rentabilität, Köln 1988

Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Schuster, P. (Hrsg.) (1998): Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre 1 + 2, Berlin et al. 1998

Berry, D. (1977): Profit Contribution: Accounting and Marketing Interface, in: Industrial Marketing Management, 1977, No. 6, S. 125-128

Bramsemann, R. (1993): Handbuch Controlling. Methoden und Techniken, 3. Aufl., München et al. 1993

Cooper, R.; Kaplan, R.S. (1988): Measure Costs Right: Make the Right Decision, in: Harvard Business Review, 66. Jg. (1988), Heft 5, S. 96-103

Däumler, K.-D. (1997): Gemeinkostenplanung und -kontrolle in Verwaltungs- und Vertriebsstellen, in: Betrieb und Wirtschaft, 21. Jg. (1997), Heft 2, S. 41-47

Eschenbach, R. (1995): Kostenmanagement in der Materialwirtschaft durch Einsatz moderner betriebswirtschaftlicher Instrumente, in: Reichmann, T. (Hrsg.): Handbuch Kosten- und Erfolgs-Controlling, München 1995, S. 127-144

Ewert, R.; Wagenhofer, A. (2000): Interne Unternehmensrechnung, 4. Aufl., Berlin et al. 2000

Franz, K. P. (1990): Die Prozeßkostenrechnung, in: Ahlert, D.; Franz, K. P.; Göppl, H. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Wiesbaden 1990, S. 100-136

Freidank, C.-C.; Götze, U.; Huch, B.; Weber, J. (Hrsg.) (1997): Kostenmanagement. Aktuelle Konzepte und Entwicklungen, Berlin u.a. 1997

Hahn, D. (1996): PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 5. Aufl., Wiesbaden 1996

Harris, J. N. (1936): What did we Earn Last Month?, in: NACA-Bulletin, 17. Jg. (1936), S. 501-527

Horváth, P.; Mayer, R. (1989): Prozeßkostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvollen Unternehmensstrategien, in: Controlling, o. Jg.)1989), Heft 4, S. 214-219

Johnson, H.T.; Kaplan, R.S. (1987): Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting, Boston 1987

Kaplan, R.S.; Atkinson, A.A. (1998): Advanced Management Accounting, 3rd Ed., Upper Saddle River, N.J. 1998

Katzmarzyk, J. (1988): Einkaufs-Controlling in der Industrie, Frankfurt 1988

Kilger, W. (1993): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 10. Aufl., Wiesbaden 1993

Kloock, J.; Sieben, G.; Schildbach, T. (1999): Kosten- und Leistungsrechnung, 8. Aufl., Düsseldorf 1999

Köhler, R. (1992): Kosteninformationen für Marketingentscheidungen (Marketing-Accounting), in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 837-857

Koppelmann, U. (1995): Beschaffungsmarketing, 2. Aufl., Berlin et al. 1995

Koppelmann, U. (1997): Beschaffungsmarketing für die Praxis: ein strategisches Handlungskonzept, Berlin et al. 1997

Kosiol, E. (1953): Warenkalkulation in Handel und Industrie, 2. Aufl., Stuttgart 1953

Mellerowicz, K. (1974): Kosten und Kostenrechnung, 5. Aufl., Berlin u. a. 1974

Pampel, J. (1992): Erfassung und Kalkulation der Beschaffungskosten, in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 810-819

Plaut, H. G. (1953): Die Grenz-Plankostenrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 23. Jg. (1953), S. 347-363 und 402-413

Riebel, P. (1994): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung: Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, 7. Aufl., Wiesbaden 1994

Rummel, K. (1934): Grundlagen der Selbstkostenrechnung, Düsseldorf 1934

Schuster, P. (1998b): Interne Unternehmensrechnung, in: Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.; Schuster, P. (Hrsg.): Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre 2, Berlin et al. 1998, S. 99-148

Schweitzer, M.; Küpper, H.-U. (1998): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 7. Aufl., München 1998

Weber, J. (1995): Logistikkostenrechnung, in: Reichmann, T. (Hrsg.): Handbuch Kosten- und Erfolgs-Controlling, München 1995, S. 167-184 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33	34	F	V	L

„KERNTHESEN ZUM PARADIGMA DER WERTORIENTIERUNG – UND IHRE KONSEQUENZEN FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT"

von Werner **Gleißner**, Leinfelden-Echterdingen

Dr. Werner Gleißner, Dipl.-Wirtsch.-Ing., ist Vorstand der FutureValue Group AG mit Büros in Stuttgart, Nürnberg und Thalwil (Schweiz) und Lehrbeauftragter an der TU Dresden (Entrepreneurship und Risikomanagement)

Gemäß dem Paradigma der Wertorientierung ist es das primäre Ziel aller Unternehmen, ihren Wert nachhaltig zu steigern. Dieses Ziel ist nicht nur im Interesse der Anteilseigner, sondern in Anbetracht des zunehmenden globalen Wettbewerbs die knappe Ressource „Kapital" eine fast unvermeidliche Notwendigkeit. **Wertorientiert geführte Unternehmen haben bessere Möglichkeiten, sich über die Börse oder von Banken das erforderliche Kapital für die zukünftige Entwicklung in ausreichendem Umfang und zu akzeptablen Konditionen** zu beschaffen. Was für börsennotierte Aktiengesellschaften längst selbstverständlich ist, nämlich, dass die Finanzierungsmöglichkeiten maßgeblich durch den eigenen Börsenkurs bestimmt werden, wird zunehmend auch für mittelständische Unternehmen zur Realität. Gemäß dem **Anfang 2001 veröffentlichten, sogenannten „Basel II-Konsultationspapier"** werden Banken zukünftig noch stärker als in der Vergangenheit Kreditkonditionen und Kreditspielräume **von der Bonität der Kunden** abhängig machen, die sich in einem **Rating** ausdrückt, **weil die Banken selbst zukünftig für risikobehaftetere Kredite mehr Eigenkapital vorweisen müssen.**

Für die Verbesserung des Ratings

eines Unternehmens gibt es grundsätzlich vier, durchaus miteinander verbundene Ansatzpunkte, nämlich:

1. Eine Verbesserung der **Transparenz** über die eigene Risikosituation und eine offene **Kommunikation** diesbezüglich mit der Hausbank. Dies geschieht beispielsweise durch den Ausbau der Controlling-, Frühaufklärungs- und Risikomanagementsysteme, die Entwicklung einer Balanced Scorecard sowie die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie mit den Hausbanken.
2. Die systematische **Reduzierung von unternehmerischen Risiken**, beispielsweise durch einen gezielten Risikotransfer an Dritte (Versicherung oder Kapitalmärkte) mit der Konsequenz einer Reduzierung der Insolvenzwahrscheinlichkeit.
3. Eine Verbesserung des Verschuldungsgrads des Unternehmens durch eine **Steigerung des Unternehmenswertes** (wertorientierte Unternehmensführung), beispielsweise durch eine Verbesserung der strategischen Ausrichtung oder die Optimierung operativer Werttreiber (z. B. verbesserter Kundennutzen, zielgruppenorientierter Vertrieb oder effizientere Prozesse). Anstelle von Steigerung des Unternehmenswertes kann man auch – weniger abstrakt – von einer Stärkung des Unternehmens sprechen.
4. Eine Verbesserung der **Finanzplanung** und der **Finanzierung**, beispielsweise durch eine Reduzierung der Kapitalbindung (z. B. in Vorräten), einer Vermeidung von temporären Fremdfinanzierungsspitzen oder der Erschließung alternativer Kapitalquellen (z. B. Venture Capital).

Verschuldungsgrad berechnet vom Unternehmenswert

Wir wollen uns in diesem Beitrag insbesondere mit dem dritten Aspekt und den daraus folgenden Konsequenzen für das Unternehmen befassen. Vielleicht ist es nicht offensichtlich, dass eine wertorientierte Unternehmensführung unmittelbar den Verschuldungsgrad beeinflusst. Zu beachten ist hierbei, dass Banken explizit (oder basierend auf den von ihnen gewählten Ratingsystemen implizit) **den Verschuldungsgrad eines Unternehmens sinnvoller Weise zunehmend zu Marktwerten** (und nicht zu Bilanzwerten) beurteilen. Der Verschuldungsgrad zu Marktwerten bestimmt sich dabei wie folgt:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital (zu Marktpreisen)}}{\text{Eigenkapital (zu Marktpreisen)}}$$

$$= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Unternehmenswert}}$$

Das Eigenkapital zu Marktpreisen ist nichts anderes als der Unternehmenswert (Shareholder Value), der bei einem (hypothetischen) Verkauf zu erzielen wäre! Dieser Unternehmenswert ist offensichtlich nicht lediglich der in der Bilanz ausgewiesene „Substanzwert" des Eigenkapitals, der die für die Bewertung maßgeblichen zukünftigen Ertragsperspektiven überhaupt nicht abbildet.

Da jedoch genau **diese zukünftigen Ertragsperspektiven** des Unternehmens sowohl für die Bewertung des Unternehmens als auch für seine Fähigkeit, den Kapitaldienst für die Bankverbindlichkeiten zu leisten, maßgeblich ist, ist es auch für die Banken naheliegend, diese wertorientierte Perspektive einzunehmen. Etwas vereinfacht kann man sich vorstellen, dass der **zugebilligte Kreditrahmen eines Unternehmens ein festgesetzter Anteil des hypothetisch berechneten Unternehmenswertes ist**. Auch moderne IT-gestützte Kreditrisikomodelle der Banken, wie das verbreitete System CreditMetrics von J.P. Morgan, sind methodisch auf der Basis einer wertorientierten Betrachtungsweise der Firmenkunden aufgebaut worden.

Es ist offensichtlich, dass die Verfügbarkeit über ein ausreichendes Kapital zu wettbewerbsfähigen Konditionen für die langfristige Erfolgssicherung und auch das Wachstum des Unternehmens entscheidend ist. Zukunftsorientierte Investitionen, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, aber auch die Akquisition anderer Unternehmen erfordert einen ausreichenden finanziellen Spielraum. Aus dieser Perspektive ist die Logik eines wertorientierten Managements recht simpel: **Wertorientiertes Management führt zu einem steigenden Unternehmenswert und folglich zu einer Verbesserung des Ratings und der Finanzierungskonditionen** des Unternehmens. Damit verbessern sich zugleich die Möglichkeiten des Unternehmens, durch Investitionen und Entwicklungsprojekte die Erfolgspotenziale des Unternehmens abzusichern und auszubauen. Durch eine derartige Verstärkung der Erfolgspotenziale (z. B. der Wettbewerbsvorteil) eines Unternehmens erreicht man eine weitere Steigerung des Unternehmenswertes – es entwickelt sich ein selbst verstärkender Kreislauf des wertorientierten Management.

Wie kann sich ein Unternehmen nun die Vorteile eines wertorientierten Managements nutzbar machen? Wertorientiertes Management ist eine Managementkonzeption, das heißt, Unternehmer und Führungskräfte sollen Konsens haben bezüglich der wesentlichen Implikationen dieses Ansatzes. Nur so ist zu gewährleisten, dass bei jeder unternehmerischen Entscheidung – sei es bezüglich Investitionen oder der Gestaltung von Vertriebsprozessen – immer hinterfragt wird, ob durch diese Maßnahmen Unternehmenswert geschaffen wird oder nicht.

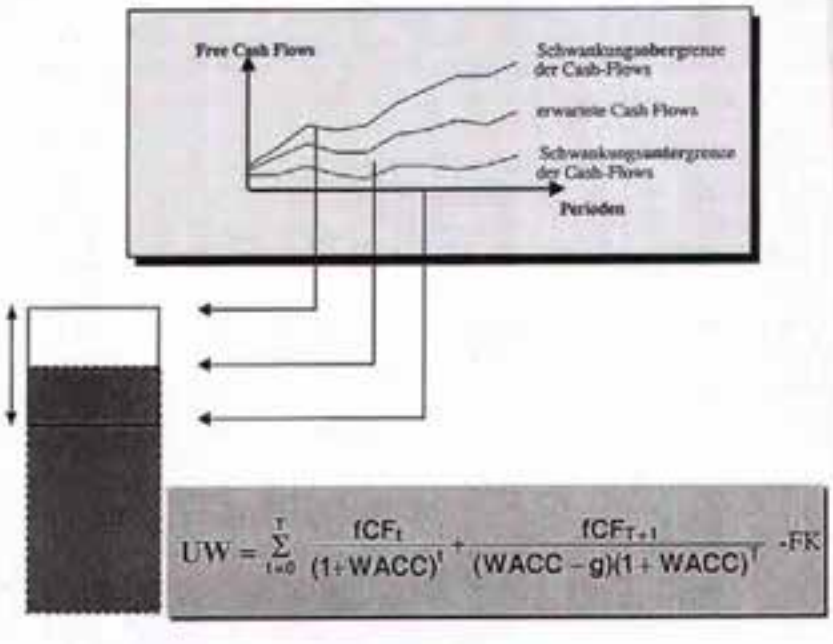
Ein zentraler Aspekt des wertorientierten Managements ist – neben der langfristigen Orientierung – die explizite Berücksichtigung von unternehmerischen Risiken, also den möglichen Ursachen für (unvorhergesehene) Abweichungen von Zielen. Da dies eine hohe Bedeutung des Risikomanagements im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung impliziert, werden nachfolgend wichtige Konsequenzen des „Paradigmas der Wertorientierung" für das Risikomanagement zusammengefasst.

Die Strategieberatungsgesellschaft FutureValue Group AG hat die Kernthesen ihres wertorientierten Unternehmensführungsansatzes, des FutureValue-Konzeptes, zusammengefasst, um Unternehmen eine Leitlinie für das wertorientierte Management zu liefern. Im folgenden werden wir diese 10 Kernthesen vorstellen und jeweils auf einige Konsequenzen – speziell für das Risikomanagement – eingehen. Selbstverständlich lassen sich aus diesen auch Konsequenzen für das Marketing, die Produktion oder den Einkauf ableiten.

10 Kernthesen

1 Strategisches Oberziel und Erfolgsindikator des Unternehmens ist der nachhaltig geschaffene Unternehmenswert

Alle unternehmerischen Aktivitäten, insbesondere also auch alle Aktivitäten im Risikomanagement, sind letztlich bezüglich genau eines Kriteriums zu beurteilen, nämlich den Unternehmenswert. Beispielsweise impliziert dies, dass jede Risikobewältigungsmaßnahme (z. B. die Entscheidung über den Risikotransfer mittels Versicherung) bezüglich ihrer Sinnhaftigkeit nur entschieden werden kann, wenn man sie nicht alleine anhand von Umsatz oder Kostenwirkungen beurteilt, sondern den Unternehmenswertbeitrag ermittelt (was methodisch gar nicht so schwierig ist).



2 Gemessen wird der Erfolg an objektiven, finanziellen Kennzahlen wie dem Discounted-free Cashflow (DfCF), der primär von Wachstum, Rentabilität und Kapitalkosten (Risiko) abhängt.

Berechnet man den Unternehmenswert mit Hilfe eines Discounted free-Cashflow-Modells, erkennt man unmittelbar die **Bedeutung des Risikomanagements im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung**. Der Unternehmenswert ist hierbei nichts anderes als die auf den heutigen Zeitpunkt abdiskontierten erwarteten zukünftigen Geldströme (free Cashflows) des Unternehmens, wobei der Diskontierungszinssatz von der Unsicherheit der Zukunftsprognosen (dem Risiko) abhängt. Bei einem derartigen Unternehmenssteuerungsansatz ist es somit die primäre Aufgabe des Risikomanagements, einen risikoabhängigen Diskontierungszinssatz (Kapitalkostensatz) für die zukünftig erwarteten Cashflows zu bestimmen und diesen durch geeignete Maßnahmen zu optimieren. Der Diskontierungszinssatz wird grundsätzlich von allen Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, beeinflusst. Mit Hilfe von Risikoaggregationsverfahren ist es möglich zu berechnen, wieviel Eigenkapital ein Unternehmen zur Deckung dieser Risiken benötigt, was schließlich wiederum die Berechnung eines Diskontierungszinssatzes ermöglicht. Hohe Risiken erfordern einen relativ großen Bedarf an teurem Eigenkapital, um die uns durch Risiken möglicherweise entstehenden Verluste (sogenannte strategische Risiken) auffangen zu können.

3 Marktattraktivität, Marktführerschaft, Prozesseffizienz und verteidigungsfähige Kernkompetenzen sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Da Marktattraktivität (insbesondere Nachfragewachstum, Markteintrittsbarrieren und Differenzierungsmöglichkeiten), Marktführerschaft (Wettbewerbsvorteile), Prozesseffizienz und Kernkompetenzen – wie empirische Untersuchungen belegen – die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, ist es eine zentrale Aufgabe der Risikoanalyse, **Bedrohungen dieser Erfolgsfaktoren** rechtzeitig zu identifizieren. Risikomanagement unterstützt Unternehmensführung und strategische Planung bei der Entwicklung von Strategie zur Abwehr solcher Bedrohungen.

4 Die Unternehmensstrategie regelt und koordiniert alle Aktivitäten der langfristigen Erfolgssicherung, deren Umsetzung ein strategisches Kennzahlensystem steuert.

Eine Strategie ist nur dann für den unternehmerischen Erfolg ausschlaggebend, wenn sie tatsächlich im operativen Tagesgeschäft umgesetzt wird. Strategische Kennzahlensysteme, wie die Balanced Scorecard, unterstützen die Umsetzung von Strategien, indem sie diese durch Kennzahlen – mit Ist- und Soll-Werten – konkretisieren und den Kennzahlen Maßnahmen und verantwortliche Personen zuordnen. So werden heute Erfolgsfaktoren – wie Kundenzufriedenheit und Kundentreue – gezielt gesteuert, die für die zukünftigen (finanziellen) Ergebnisse maßgeblich sind. Eine der wesentlichsten Aufgaben der Verantwortlichen im Risikomanagement ist es, bei der Entwicklung desjenigen Teils der Unternehmensstrategie mitzuwirken, der sich mit den Risiken befasst. Dieser Teil der Unternehmensstrategie wird Risikopolitik genannt. Die Risikopolitik formuliert Grundsätze des Unternehmens zum Umgang mit Risiken und setzt so die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen. Zentrale Aussagen der Risikopolitik beziehen sich dabei auf Entscheidungskriterien für das Abwägen von Rendite und Risiko, Obergrenzen für den Gesamtrisikoumfang und Limite für Einzelrisiken. Da die Umsetzung einer Unternehmensstrategie im Tagesgeschäft am besten durch ein kennzahlengestütztes Steuerungssystem, wie eine **Balanced Scorecard**, realisiert werden kann, muss das Risikomanagement für eine solche Balanced Scorecard geeignete Kennzahlen berechnen, die über die Entwicklung der Risikosituation informieren.

5 Wertorientierte strategische Steuerung basiert auf fundierten Annahmen über die Abhängigkeiten von Erfolgsfaktoren und Unternehmenswert („Geschäftslogik").

Jede fundierte Unternehmensstrategie basiert auf einer Geschäftslogik, die die Annahmen über den gegenwärtigen Wirkungszusammenhang der maßgeblichen Erfolgsfaktoren zusammenfasst. Nur die Kenntnis dieser „Spielregeln" des Marktes erlaubt eine zielorientierte Unternehmensführung. Die Herausforderung einer strategischen Frühaufklärung besteht darin zu überwachen, ob diese Geschäftslogik weiterhin ihre Gültigkeit hat, oder ob bereits Tendenzen zu erkennen sind, dass – beispielsweise wegen technologischer Innovationen – die „Spielregeln" des Marktes sich verändern.

6 Das Kapital wird konsequent in die Bereiche mit der relativ höchsten Wertgenerierung gelenkt.

Um das Kapital in Geschäftsfelder mit der höchsten Wertgenerierung lenken zu können, ist es zwingend erforderlich – neben der üblichen Rentabilitätsbetrachtung – auch die Risikosituation jedes potenziellen Geschäftsfeldes zu analysieren. Das Risikomanagement hat zudem die Aufgabe zu ermitteln, wieviel Eigenkapital das Unternehmen für die einzelnen Tätigkeitsbereiche gebunden hat, um risikobedingt mögliche Verluste in diesen Bereichen abdecken zu können. Je größer der Eigenkapitalbedarf zur Abdeckung möglicher Verluste (Eigenkapital-Allokation), desto höher der Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz), also die erforderliche Mindestrentabilität! Erst eine Verbindung von traditionellem Controlling und Risikomanagement erlaubt eine fundierte Bewertung des Wertbeitrags von Geschäftseinheiten, der für eine Portfolioplanung von großer Bedeutung ist.

7 Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind nie Selbstzweck.

Was für Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gilt, lässt sich analog für sämtliche Aktivitäten des Risikomanagements sagen: Sie sind nie Selbstzweck, wenngleich eine Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder der Risikosituation oft sinnvoll ist. Auch „Kundenzufriedenheit", die wesentlich zur Kundentreue beiträgt, ist letztlich nur sinnvoll, wenn die zufriedenen Kunden die angebotenen Leistungen adäquat honorieren, was über eine Verbesserung der Gewinnmarge („Werttreiber") den Unternehmenswert positiv beeinflusst. Insbesondere ist es nicht Aufgabe des Risikomanagement, die Risikoposition des Unternehmens zu minimieren, weil dies zugleich unternehmerische Chancen eliminieren würde. **Unternehmertum ist ohne Risiko nicht denkbar.**

8 Alle wesentlichen Maßnahmen im Unternehmen müssen konsequent bezüglich ihrer Wirkung auf den Unternehmenswert geprüft werden.

Wie bereits oben erwähnt, gilt dieser Grundsatz selbstverständlich auch für alle von den Verantwortlichen des Risikomanagements initiierten Risikobewältigungsmaßnahmen, die beispielsweise auf eine Vermeidung, Verminderung, Begrenzung oder den Transfer von Risiken auf Dritte abzielen können. Häufig beinhalten solche Maßnahmen nämlich eine Wirkung auf den Risikoumfang als auch auf die Erträge. Beide Aspekte müssen also gegeneinander abgewogen werden.

9 Selbstverantwortung und angemessene unternehmerische Freiheit kompetenter Mitarbeiter sind wichtige Stützen des unternehmerischen Erfolgs.

Auch wertorientierte Strategien werden von Menschen umgesetzt, die sowohl die Fähigkeiten als auch den Spielraum für Aktivitäten benötigen, die einen wesentlichen Erfolgsbeitrag aufweisen. Beim Aufbau von Risikomanagementsystemen, insbesondere denjenigen, die primär KonTraG-Anforderungen erfüllen sollen, ist darauf zu achten, dass diese nicht die unternehmerischen Freiheiten und die Selbstverantwortung der Mitarbeiter unadäquat einschränken. **Das Risikomanagementsystem soll Mitarbeiter zu einem bewussten Umgang mit Risiken anhalten**, aber keinesfalls das Eingehen von Risiken unterbinden. Eine Aufgabe des Risikomanagements ist es daher, im Unternehmen eine **Risikokultur** aufzubauen, die ein bewusstes Nachdenken über Risiken fördert und zugleich Risiko als unvermeidliche Komponente unternehmerischen Handelns verdeutlicht. Oft ist es hierbei sinnvoll, bestehende interne Kontrollsysteme durch geeignete Anreizsysteme zu ersetzen, die ein risikoorientiertes Handeln belohnen. Notwendige Voraussetzung ist dabei, dass Transparenz über die Risikosituation des Unternehmens geschaffen wird.

10 Die Vergütung der Mitarbeiter im Unternehmen wird am Beitrag zum Unternehmenswert ausgerichtet.

Wenn man die Vergütung (Prämien) der Mitarbeiter am Unternehmenswert ausrichtet, damit sie sich in einer Weise verhalten, die dem obersten Unternehmensziel dienlich ist, führt dies zwangsläufig dazu, dass man – neben den Konsequenzen der Aktivitäten von Mitarbeitern auf den Ertrag – auch die Konsequenzen für das Risiko beurteilen muss. Bei Banken ist es längst üblich, die Leistung (und damit auch die Leistungsvergütung) von Wertpapierhändlern durch Kennzahlen zu messen, die sowohl Ertrag als auch Risiko berücksichtigen (z. B. Sharp-Ratio). In Industrie und Handel sind derartige risikoorientierte Vergütungssysteme bisher kaum vertreten. Hier gibt es jedoch viel Potenzial für eine innovative Gestaltung von Prämiensystemen.

Wertorientiertes Management

ist weit mehr als eine der (üblichen) Modeerscheinungen der Unternehmensführung. Das Paradigma der Wertorientierung wird so lange bestimmende Größe der Unternehmensführung sein, so lange es einen Wettbewerb um die bestmögliche Verwendung der knappen Ressource „Kapital" gibt. Gerade in einer globalisierten Wirtschaft mit weltweiten Investitionsmöglichkeiten ist die Ressource Kapital knapp und wird es – diese Zukunftsprognose ist sicherlich nicht sehr gewagt – in der gesamten absehbaren Zukunft auch bleiben. Wertorientiertes Management ist dabei mehr als ein philosophischer Ansatz, sondern ein Unternehmungsführungskonzept, das grundlegende Auswirkungen auf die strategische und operative Unternehmensführung hat. Wir haben einige wesentliche Konsequenzen in den 10 Kernthesen des wertorientierten Future Value-Ansatzes zusammengefasst. Die Konsequenzen dieser Thesen lassen sich in allen Bereichen des Unternehmens – speziell auch im Risikomanagement – aufzeigen. Ein auf diesen grundsätzlichen Thesen basierendes „wertorientiertes Risikomanagement" lässt sich somit als integraler Bestandteil eines umfassenden wertorientierten Unternehmensführungsansatzes auffassen, der die Zukunftsorientierung und die Erfolgsaussichten eines Unternehmens grundlegend und nachhaltig verbessern wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	31	37	G	F	

Leserbrief zu „Aufbau Umsatzkostenverfahren im Mittelstand" am Beispiel der Erfurt & Sohn KG, CM 6/2001, Seite 570

Lieber Herr Dr. Deyhle!

Als langjähriger Intensiv-CM-Leser habe ich immer den Leuchtmarker zur Hand, wegen den ständig auftretenden Aha-Erlebnissen. Wenn ich also lese, dass auf kalkulatorische Kosten und auf die Differenzierung nach Kosten und Aufwendungen vollständig verzichtet wird, und damit auch die meist sinnlosen Versuche, dem Top Management zu erklären, warum die Ergebnisse einzelner Rechnungsverfahren nicht übereinstimmen, der Vergangenheit angehören, dann ist der Leuchtmarker wieder im Dauereinsatz. Weil ich vor 30 Jahren bei Paul A. Samuelson doch die herrliche Story vom Robinson gelesen habe, welcher vor der Entscheidung steht, ob er Erdbeeren oder Himbeeren pflücken soll, und **beim Erdbeerpflücken Kosten in Höhe des entgangenen Nutzens des Himbeerpflückens** entstehen, obwohl gar kein Geld auf der Insel ist. Wenn ein Lkw abgeschrieben ist, geht das Verdienen los, oder? Nein, ich denke eher an den Taxifahrer, der den gleichen Tarif verlangt, ob er nun ein neues oder ein altes Auto hat. Wir möchten doch die Kundenertragswerte nach oben schrauben, wie es Dieter Wäscher in CM 5/2000 auf Seite 407 so schön dargestellt hat. Bei der Kundenertragswertsteuerung stören immer jene Kostenelemente, die aus schwankender Kapazitätsauslastung resultieren. Weil es jeden Monat anders ist, und außerdem wurde eine Maschine ja nicht gekauft, damit sie steht, sondern damit sie läuft. Was kann der Kunde dafür, dass wir ungünstige Kosten haben? **Kosten sind nicht das, was ist, sondern das, was notwendig ist.** Also zur effektiven (oder effizienten?) Steuerung haben wir eine Vision umgesetzt, die ist auch schon 30 Jahre alt. Damals gab es aber noch keinen Pentium und keinen Billy Gates. Der hat uns das schöne Excel gebaut. Wir dürfen nur nicht die ganzen Tabellen mit Formeln bestücken und die ganzen Zwischenrechnungen speichern, denn es interessieren ja nur die Resultate. Wir machen eine Norm-Kostenrechnung mit den Kosten bei guter Auslastung, hinterlegen die Kundenkonditionen und können für 1000 Kunden mit je 200 Artikeln über alle Kostenverteilungen, iterative Hilfskostenstellenumlage etc. in 2 Minuten eine Simulation rechnen und alle 4 Sekunden einen anderen Kunden neu durchrechnen. Dann wissen wir vorher, was rauskommt. Wenigstens ungefähr. Wie könnte es denn sein, fragt der Controller den Verkäufer. Mit solcher Vorgehensweise bringen wir ein Unternehmen kräftig voran. Meistens sind es Betriebe, die auf den ersten Blick gar nicht mehr existieren dürften bei der großen Konkurrenz. Wenn aber an der Spitze einer steht, der vom Erfolg überzeugt ist, haben wir schon die halbe Miete im Sack. Nach Jürgen Weber wird sich die Kostenrechnung der Zukunft zusammensetzen aus einer relativ wenig differenzierten Basisrechnung für die handelsrechtlichen Belange und mehreren parallelen, unabhängig voneinander geführten Nebenkostenrechnungen (CM 4/2001, Seite 355). In diese Richtung werden wir weiter kämpfen.

Ernst Fischer, Betriebswirtschaftliche Beratung, Augsburg – E-Mail: e.fischer@newsfactory.net

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	31	33	V	R	

NEUTRALES TRAVEL CONTROLLING

für nachhaltige Einsparerfolge

Dipl.-Betriebswirtin Liane Feisel, Touristikfachwirtin, ist Chefin des Teams Feisel Consulting; E-Mail: feisel.tms@t-online.de

von Liane **Feisel**, Hamburg

Motivation, warum Travel Controlling?

Aktuell stehen im Travel Management die Geschäftsreiseprozesse, insbesondere Online-Lösungen im Fokus des Interesses. Das Thema **„Reiseeinkaufsoptimierung"** ist ein wenig in den Hintergrund gerückt. Kreatives Ticketing, Nettoraten, moderne Vergütungsmodelle mit dem Reisebüro sind weitestgehend in den Unternehmen etabliert.

Da diese Stellschrauben jedoch nur dauerhafte Erfolgsgaranten sind, wenn sie permanent überwacht, analysiert und gesteuert werden, hat die Hamburger Unternehmensberatung Feisel Consulting in ihrem Leistungsportefeuille eine neue Sparte unter dem Namen „Neutrales Travel Controlling" aufgebaut.

„Neutrales Travel Controlling"

1. „Neutral" bedeutet in diesem Kontext, eine reisebüro- und leistungsträgerunabhängige Dienstleistung, die für eine objektive Steuerung unabdingbar ist.
2. „Travel Controlling" steht sowohl für das operative Berichtswesen als auch für die strategische Umsetzung im Business Travel.

In der Praxis funktioniert dies wie folgt:

Im ersten Schritt sammeln und filtern wir als Travel Controller die vom Kunden bereit gestellten Einkaufsdaten (Kreditkarten-, Leistungsträger- und Reisebürodaten), die dann in einer besonderen Datenbank aufbereitet und analysiert werden. Dabei finden das Reiseverhalten (travel policy), die Reisestruktur (Zielgebietsmix) sowie etwaige specials (z. B. eine Business Unit kauft Tickets im Ausland) entsprechende Berücksichtigung. Diese Daten werden zu Beginn der Controlling-Phase erhoben und auf einem für jeden Kunden spezifischen Datenblatt festgeschrieben.

Im nächsten Schritt wird mit Hilfe von Controlling-Kennzahlen, wie z. B. dem „PIF" für Preis-Index Flug, der Reiseeinkauf untersucht, bewertet und verglichen (benchmark). Durch das kontinuierliche (in der Regel monatliche) Fortschreiben der Kennzahlen werden Abweichungen sofort sichtbar und die vorgeschlagenen Maßnahmen können zeitnah umgesetzt werden. Ferner werden noch vorhandene Einsparpotenziale aufgezeigt und monetär beziffert.

Geliefert wird letztlich eine Einkaufsübersicht (elektronische Übermittlung) mit entsprechender Interpretation der Ergebnisse sowie Handlungsalternativen bei Trendabweichungen. Feisel Consulting begleitet den Kunden controllerisch, auf dessen Wunsch, auch bei der Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen. Dies beinhaltet Gespräche mit Reisebüros und Leistungsträgern sowie ggf. das Durchführen von Ausschreibungen oder Workshops. So nennen wir uns auch gerne „saving pilots" (Ersparnispiloten), denn „wir nehmen Kurs auf das vorgegebene Ziel, ändern bei Turbulenzen kurzfristig das Routing und treffen permanent Vorkehrungen, um Abstürze zu verhindern."

Wer die Nutzer sind

Mittelständische Unternehmen, aber auch große Konzerne nutzen die Dienstleistung des „Neutralen Travel Controlling". Der Nutzen für den Kunden besteht darin, dass er aufgrund der Übertragung dieses zeitaufwändigen und fachlich komplexen Themas an Experten Zeitressourcen für seine Kernaufgaben hat und zudem nicht auf die Einsparpotenziale im Business Travel verzichten muss. Dabei finanziert sich die ausgelagerte Dienstleistung aus einem Teil der durch das Travel Controlling nachhaltig gesicherten Ersparnisse.

PIF (PreisIndexFlug)

PIF steht für PreisIndexFlug und fungiert als Controlling-Kennzahl im Flugeinkauf. Mittels dieser Kennzahl können das aktuelle Preisniveau sowie Potenziale im Flugeinkauf ermittelt werden.

Die Vorgehensweise ist diese, dass der tatsächliche Flugumsatz (= Ist-Umsatz) des Unternehmens in Relation gesetzt wird zu einem imaginären Umsatz (= 100 %-Umsatz). Der imaginäre oder 100 %-Umsatz ist die Bezugsgröße und errechnet sich aus dem Ist-Umsatz bewertet zu den IATA-Business-Jahrestarifen. Stellt man der so ermittelten Bezugsgröße den Ist-Umsatz gegenüber, so ergibt sich in der Regel eine Differenz. Diese Differenz (= Ersparnis) wird dann ins Verhältnis zum 100 %-Umsatz gesetzt. Das Ergebnis ist der PreisIndexFlug (PIF), der in Prozent ausgedrückt wird. ■

WEB-CONTROLLING

von Nina **Fischer**, Consultant, FCG Frankfurt Consulting Group AG

nina.fischer@fcg-ag.de

Nicht zuletzt wegen der verstärkten Vernetzung der allgemeinen Unternehmens-Vertriebsstrategie und der Webstrategie kommt dem **Controlling des Webauftritts** eine zunehmende Bedeutung zu. Dabei gilt es insbesondere die in diesem Beitrag diskutierten Problempunkte der mangelhaften Besucheridentifikation, der Traffic-Messung via Hits sowie der Cache Technologien zu berücksichtigen. Ein Lösungansatz darf dabei kein ausschließlicher Internet-Ansatz bleiben, sondern muss in die gesamte Controllingstrategie integriert werden.

Erfolg der Websites

Controlling ist heutzutage in aller Munde. Gerade in Zeiten konjunktureller Schwächen sind Manager bestrebt, ihre Kostenkomponenten zu kennen, um Einsparpotenziale nutzen zu können. Doch wird das Controlling in Internetaktivitäten stiefmütterlich behandelt, obwohl man aus technischer Sicht in der Lage ist, Daten zu kreieren, die Web-Controlling ermöglichen. Es ist verständlich, dass zu Beginn der Internetzeitalters „dabei sein ist alles" im Vordergrund stand. Allerdings sollte spätestens heute nach Verblassen der Goldgräberzeiten die Frage nach dem Erfolg der Website den entsprechenden Stellenwert erfahren.
Webseiten, insbesondere mit Anbindung eines eShops, sind eben – gleich ob im B2C oder im B2B-Sektor – **die virtuellen Verkaufsräume eines Unternehmens**. Nun legen Gastwirte schon seit langem großen Wert darauf zu erfahren, wer in ihrem Gasthaus verkehrt und insbesondere welche Vorlieben die Stammgäste haben. Gleichsam setzt heutzutage **jedes professionell geführte Vertriebsmanagement in der „Offline"-Welt ausgefeilte Customer Relationship Management (CRM)-Tools** ein, um neben harten auch weiche Faktoren einer Geschäftsbeziehung abbilden zu können und die Kundenbindung durch möglichst passende und auf den einzelnen Kunden abgestimmte Angebote zu steigern. Trotzdem haben – überspitzt formuliert – selbst global tätige Unternehmen, die in der Offline-Welt hohe Controlling-Maßstäbe anwenden, anfangs **vollkommen unbekümmert und unprofessionell** lediglich virtuelle Filialen eröffnet, gerade als ob ein Wirt ein Restaurant eröffnet, und sich nicht darum kümmert, welche Gäste kommen, was und wie viel diese Gäste konsumieren, ob es ihnen gefällt und ob sie überhaupt wieder kommen. Viele Unternehmen begnügen sich nach wie vor mit einfachen Webcontrolling-Maßnahmen, indem sie die Standardberichte der Provider verwenden. Allerdings sind diese wenig aussagekräftig und schon gar nicht auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Unternehmen ausgerichtet. Die Internetprovider protokollieren mit so genannten Logfiles die Aktivitäten auf einem Webserver. Diese technischen Protokolle können nun auch zum Tracking – zur Ermittlung der Besucherwege – herangezogen werden. Nach der Analyse der Logfiles erfährt der Webseiten-Betreiber, wie lange sich jemand mit seiner Seite beschäftigt hat und welche Wege ein Besucher in dem HTML-Geflecht einer Website gewählt hat.

Tracking und Besucher-Identifikation

Diese Analyseverfahren haben allerdings zahlreiche Schwachstellen. Als Hauptschwachstelle ist die mangelhafte Besucheridentifikation zu nennen. Wenn Besucher beispielsweise über ein Firmennetzwerk oder einen großen Internet Service Provider (ISP) die Verbindung zu der Seite herstellen, erscheint in der Regel ein so genannter Proxy-Server, ein Computer, der zwischen dem echten Benutzer und der besuchten Seite steht, als „Besucher". So stehen vielfach **hinter ein und demselben „Besucher" zahlreiche individuelle Personen**, die eigentlich andere Interessen und Wege auf den Seiten gewählt haben, als es das Tracking vermuten ließe. Möglichkeiten zur Umgehung sind z. B. der Einsatz von Cookies (die ein Besucher aber auch abschalten kann). Allerdings ist es auch hier der Fall, dass Computer z. B. in Bibliotheken, Univrsitäten etc. täglich von einer Vielzahl von Leuten benutzt werden, dies jedoch durch die gesetzten Cookies nicht abgebildet werden kann. Eine Login Routine, die voraussetzt, dass sich Besucher zunächst registrieren und dann auch stetig zu erkennen geben wollen, könnte die Besucherregistrierung realitätsgetreu erfassen lassen, führt aber ggf. im Consumer-Bereich zur Reaktanz und wirkt somit u. U. kontraproduktiv. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, so genannte Session-IDs zu vergeben, die zumindest den Weg eines Besuchers während seines Besuchs nachvollziehbar machen.

Traffic-Messung

Des weiteren ist auch die Traffic-Messung via Hits mangelhaft. Wertet man nur „Hits" aus, dies sind z. B. Logos oder Textfragmente, werden bereits durch den Aufbau einer Seite viele Hits hervorgerufen, die jedoch keine Aussage zulassen,

wie der Traffic der angewählten Seite zu bewerten ist, da es keine pauschalen Aussagen gibt, wie viele Hits einer Seite entsprechen.

Externe Störfaktoren, die ein genaueres Messverfahren qualitativ mindern, stellen z. B. so genannte Webbots dar. Diese automatisierten Softwareprogramme werden von Suchmaschinen genutzt, um über Hypertext-Links alle möglichen neuen Seiten zu finden, welche dann in den jeweiligen Index der Suchmaschine aufgenommen werden. Bei ihrer Tätigkeit verursachen sie Hits, die von vielen Logfile-Auswertungsprogrammen nicht von „richtigen" Besuchern unterschieden werden können und somit den Traffic ungerechtfertigt erhöhen.

Als letzter die Auswertung verzerrender Grund soll die Problematik der Web-Cache Technologie genannt werden. Um einen schnelleren Zugriff auf oft nachgefragte Webseiten zu ermöglichen, speichern Provider diese in ihren Caches. Greift ein Besucher nun auf die Seite zu, wird er nicht mehr auf der offiziellen Seite registriert. Diese Problematik ist zur Zeit allerdings noch nicht von Analysesoftware heraus zu filtern, sondern muss bei der Programmierung des Web-Auftritts berücksichtigt werden, bspw. durch dynamische Websites.

Webauftritt auswerten

Diese Probleme führen aber nicht zur Konsequenz, den Webauftritt unausgewertet zu lassen, sondern erfordern moderne und bereits auf dem Markt erhältliche Software, die diese nicht trivialen Probleme berücksichtigt und ein valides Bild an die Unternehmensleitung zurückspiegelt. Mit Hilfe derartiger Web-Controlling-Software ist es unter anderem auch möglich, die Effizienz von Kampagnen, Werbe- und Merchandisingmaßnahmen zu kontrollieren, Zugriffsengpässe festzustellen, unberechtigte Zugriffe, d. h. mit ungültiger Authentifizierung herauszufiltern oder auch eine Analyse der benutzten Suchmaschinen und -begriffe zum Websiteeintritt durchzuführen.

Die so generierten Ergebnisse lassen eine sinnvolle Beurteilung zu und ermöglichen eine anschließende kritische Beurteilung des Auftritts. Mögliche Ziele der Weboptimierung könnten die Imageverbesserung, stärkere Kundenbindung, die erfolgreiche Erschließung neuer Vertriebswege, die Prozessoptimierung oder auch die Gewinnung von Neukunden sein. Alles Aspekte, die in der Offline-Welt bereits selbstverständlich überwacht werden.

Inwieweit die Zukunft weitere Möglichkeiten der Identifikation im Netz mit sich bringen wird, hängt jedoch auch stark von politischen Entscheidungen ab, die jeweils zwischen dem Zielkonflikt des persönlichen Datenschutzes und den Nutzen der De-anonymisierung (z. B. auch gerade nach den jüngsten terroristischen Vorfällen bedeutsam gewordener Vermeidung krimineller Übergriffe) abzuwägen haben.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Controlling des Internetauftritts unabdingbarer Bestandteil der Webstrategie eines Unternehmens sein sollte, um auch hier den Überblick über Kosten/Nutzenaspekte einzelner Maßnahmen zu behalten.

Um die strategisch und operativ richtigen Entscheidungen für die optimale Zusammenstellung der Web-Inhalte zu erreichen, ist zudem die Unterstützung durch externe Berater sinnvoll, da diese neben der objektiven externen Sicht auch das nötige Know-how im Bereich Web-Controlling liefern und so ihre Erfahrung aus analogen Projekten einbringen können. Das Frankfurter Beratungsunternehmen FCG Frankfurt Consulting Group AG begleitet vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung des Web-Controllings und der zunehmenden Vernetzung der Internetstrategie mit der gesamten Vertriebstrategie Unternehmen bei einem valideren Web-Controlling und setzt dabei die führende Technologie aus den USA ein. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		04	L		

Feng shui

風水

www.pst.de

Feng Shui ist die chinesische Kunst, vollkommen harmonische Lebensräume zu gestalten. Auch die innovativen Management-Informations-Systeme von PST setzen neue positive Energien frei: Damit treffen Sie Ihre Entscheidungen stets in totalem Einklang mit allen relevanten Daten und Fakten.

Der Erfolg sei mit Ihnen!

PST
Ihr Partner für Management-Informations-Systeme

PST Software & Consulting GmbH
Hans-Pinsel-Str. 10a · D-85540 Haar bei München
Tel.: +49-(0)89-43 90 06-0 Fax: -12
e-mail: info@pst.de

Haar · Gießen · Heilbronn

Prof. Dr. Martin Tschandl (links), Leiter des Studiengangs Industriewirtschaft/ Industrial Management an der FH-Joanneum, A-8160 Kapfenberg, DI (FH) Roland Baumann (rechts), Consulting Team, A-8010 Graz

CONTROLLING: STATE OF THE ART

Ergebnisse einer empirischen Studie in Österreich von Martin **Tschandl**, Kapfenberg, und Roland **Baumann**, Graz

1. EINLEITUNG

Liest man in einschlägiger Literatur über die Verbreitung des Controlling, oder befragt man die Verantwortlichen in den Unternehmen selbst, so scheint es sicher: **Controlling hat sich als Unternehmensfunktion etabliert**. Differenzierter werden die Antworten, wenn man wissen will, was denn konkret unter der Bezeichnung Controlling verstanden und praktiziert wird.

In einer vereinfachten Begriffsabgrenzung ermöglicht Controlling durch die zeitliche Untertellung von Zielen deren systematische Kontrolle und der Analyse von Abweichungen eine **zukunfts-, engpass-, informations- und zielorientierte Steuerung** eines Unternehmens oder einzelner Teile und Funktionen. In Analogie zu dem Watzlawik'schen Radfahrer sollen Unternehmen mit Hilfe von Controlling durch laufende Lenkbewegungen trotz Umwelteinflüssen die Zielrichtung beibehalten (Reaktionsfähigkeit) und gefährliche Situationen rechtzeitig vorausahnen, um sie zu vermeiden oder sich vorzubereiten (Antizipationsfähigkeit).[1]

Neben den kosten- und erlösrelevanten Bereichen mit direktem Einfluss auf wert-, erfolgs- und liquiditätsorientierte „bottom line"-Ziele wird Controlling zunehmend auch in Bereichen angewendet, deren Beitrag zum Ergebnis weniger direkt zu messen ist (z. B. Bildung, F&E, Qualität der Leistungserstellung). Das soll helfen, der zunehmenden Dynamik und Diskontinuität der Unternehmensumwelt entgegenzuwirken.

Die intensivierte Konkurrenzsituation auf Marktseite durch wegfallenden Marktschutz (z. B. EU), fallende Handelsbarrieren (z. B. GATT/WTO) oder globalisierte Märkte (z. B. gesunkene Transport- und Informationskosten und -möglichkeiten) ist vor allem für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU) mit geringen auftragsunabhängigen Ressourcen eine Herausforderung.[2] In der Europäischen Union fallen 99,8 % aller Unternehmen in diese Kategorie, wobei 92,9 % mit bis zu 9 Mitarbeitern und weniger als Euro 7 Mio. Umsatz oder Euro 5 Mio. Bilanzsumme als Kleinstunternehmen, 6,9 % mit 10-250 Mitarbeitern und weniger als Euro 40 Mio. Umsatz oder Euro 27 Mio. Bilanzsumme als Klein- und Mittelunternehmen (KMU) bezeichnet werden. **Nur 0,2 % der Unternehmen sind nach obigen Grenzen als Großunternehmen zu titulieren.**[3]

Der aktuelle Status des Controlling und seiner Unterstützung durch Controllingsoftware in Österreichs kleinen und mittleren Unternehmen ist schwer erfassbar. Die zu diesem Thema durchgeführten empirischen Studien[4] beziehen sich bisher auf andere Länder und/oder konzentrieren sich auf Großunternehmen bzw. vernachlässigen die Unterstützung des Controlling durch spezielle Software. In einem **Forschungsprojekt des Studiengangs „Industriewirtschaft/Industrial Management" wurde daher der Status des Controlling und dessen Unterstützung durch entsprechende Controllingsoftware in der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen in Österreich** untersucht und im Vergleich zu Großunternehmen betrachtet. In vorliegendem Beitrag werden die Ergebnisse dieser Untersuchung zusammengefasst und Implikationen für das Controlling in KMUs diskutiert.

2. METHODIK DER UNTERSUCHUNG

Als Untersuchungsinstrument wurden ein strukturierter Fragebogen entwickelt und für die beiden Größenklassen KMU und Großunternehmen jeweils adaptiert. Um die Zuverlässigkeit des Erhebungsinstruments sicherzustellen, wurde der Fragebogen vor der Versendung **Pretests** bei Fachleuten des Studiengangs und zehn mittelständischen Unternehmen unterzogen. Die Validität (Gültigkeit) der Forschungsmethoden wurde durch eine Berücksichtigung der Vorstudien von Lanz, Kosmider, Niedermayr und Schadenhofer[4] und der theoretischen Fundierung der Fragen gesichert.

Die Befragung ist in drei Teile strukturiert: Teil A dient der allgemeinen Einteilung der Unternehmen in kleine, mittlere und große Unternehmen und enthält Fragen zu allgemeinen Unternehmensdaten. Teil B beschäftigt sich mit den Entwick-

lungsstand des Controlling in österreichischen Unternehmen. Die Fragestellungen beziehen sich einerseits auf die Aufgabenbereiche und das Ausmaß des operativen und strategischen Controlling heute und in Zukunft, andererseits auf Bedeutung, Realisierbarkeit, Institutionalisierung und Weiterentwicklung. Teil C enthält Fragen zur Anwendung von spezieller Software im Controlling von kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Die Fragen konzentrieren sich auf die Einsatzgründe und Einsatzgebiete, auf die Anforderungen an Controllingsoftware und den (vermuteten) Erfolgsfaktoren bei der Implementierung.

Untersuchungsobjekte waren österreichische Klein-, Mittel- und Großunternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistung mit mindestens 20 Mitarbeitern.[5] Insgesamt erfüllten 12.779 Unternehmen diese Anforderungen und bilden die Grundgesamtheit der Untersuchung.[6] Die Stichprobe von 4.500 angeschriebenen Unternehmen erfolgte nach dem Zufallsprinzip (Analyse-Funktion „Stichprobenziehung" von Excel 97). Es wurden zuerst 1.000 kleine Unternehmen (20 - 49 Beschäftigte) gezogen. Die verbleibenden 3.500 Stichproben verteilten sich aufgrund des prozentuellen Anteils an der Grundgesamtheit auf mittlere und große Unternehmen. Dadurch sollte die Aussagekraft bei den drei Hauptgruppen gewährleistet werden.

Bis Herbst 2000 betrug die Rücklaufquote 9 %, was bei Verwendung „kalter" Adressen, unfrankierter Rückkuverts und gegebener Länge sowie Komplexität des Fragebogens als zufriedenstellend einzustufen ist. Die **402 beantworteten Fragebögen** erlauben Aussagen über die Grundgesamtheit mit einer Genauigkeit von +/– 5 % und einer Sicherheit von 95,5 %. Die Rücklaufquote der Kleinunternehmen ist mit 7 % geringer als jene der mittleren (8 %) und großen Unternehmen (16 %). Das lässt den Schluss zu, dass Kleinunternehmen weniger Ressourcen zur Beantwortung von Fragebögen haben und/oder die Beschäftigung mit dem Thema tendenziell eine geringere ist. Das Antwortverhalten der eingegangenen Fragebögen der Kleinunternehmen lässt weiter vermuten, dass es sich dabei eher um dem Controlling positiv gegenüberstehende Firmen handelt. Die Repräsentativität nach Branchenklassen ist voll gegeben.

Größe Mitarbeiter	Anzahl Unternehmen		Teil eines Konzerns ja		nein	MD
20-49	65	16%	20	31%	45	0
50-99	89	22%	25	28%	58	6
100-250	125	31%	52	42%	67	6
>250	123	31%	78	63%	35	10
	402	**100%**	**175**	**44%**	**205**	**22**

Tabelle 1: Unternehmensbasis der Studie (MD = Missing Data)

Die größtenteils explorative und deskreptive Auswertung erfolgte unter Verwendung von Excel 97 und Statistica 5.0.

3. ERGEBNISSE

3. 1 Befragte Unternehmen und ihre Konzernabhängigkeit

Die 402 retournierten und verwertbaren Fragebögen kamen aus den Bereichen Industrie mit 52,2 % (210 Unternehmen), Dienstleistung mit 21,1 % (84 Unternehmen) und Handel mit 19,9 % (80 Unternehmen); 27 Unternehmen machten keine Angaben zur Einordnung. 74,4 % (299 Unternehmen) sind Kapitalgesellschaften, 15,9 % (64 Unternehmen) sind Personengesellschaften, die restlichen knapp über 4,2 % entfallen auf Genossenschaften, Vereine und öffentliche Körperschaften (Missing Data: 22 Unternehmen, 5,5 %). Die Unternehmen wurden in vier Cluster unterteilt: Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern, große Mittelunternehmen mit 100-250 Mitarbeitern – diese haben in der Studie annähernd die gleichen Bereichs- und Rechtsformstrukturen wie Großunternehmen –, kleine Mittelunternehmen mit 50-99 Mitarbeitern und Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern (siehe Tab. 1). Es gibt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einem Konzern und der Unternehmensgröße: je kleiner das Unternehmen, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass es sich in einem Konzernverbund befindet. Das bedeutet aber auch, dass es sich selbst um den Aufbau und die Wartung des Unternehmenscontrolling kümmern muss. Die fehlende Unterstützung ist ein möglicher Grund für eine geringere Verbreitung des Controlling bei kleinen Unternehmen. Demgegenüber sind **fast zwei Drittel der an der Studie beteiligten Großunternehmen Teil eines Konzerns**.

3.2 Welche Bedeutung hat Controlling in der Praxis?

Die Frage nach der Wichtigkeit von Controlling in der Unternehmenspraxis führte zu sehr positiven – tendenziell „sozial wünschbaren" (?) – Beurteilungen, die jedoch signifikante Differenzen aufzeigen (siehe Tab. 2): kleine Unternehmen sehen eine geringere Notwendigkeit in der Anwendung von Controlling (1,85 gegenüber 1,37 bei Großunternehmen) und schränken bezüglich der Realisierbarkeit die Anwendung stärker auf Spezial- und Teilbereiche ein (2,1 gegenüber 1,71 bei Großunternehmen). KMUs sind weiterhin nur sehr schwer davon zu überzeugen, dass gerade Unternehmen mit wenig Ressourcenspielraum – und nicht solche mit vielen Ressourcen – besonders von Controlling profitieren. An der Verringerung dieser Differenzen arbeiten Ausbildungsstätten und Unternehmensberater – nicht ganz uneigennützig – schon seit langem, allerdings noch nicht mit ausreichendem Erfolg.

Welche Personalressourcen stellen österreichische Unternehmen konkret für Controllingaufgaben bereit? Umgerechnet auf vollzeitäquivalente Mitarbeiter sind es **in Großunternehmen durchschnittlich 5,7 Personen, in KMUs**

Größe Mitarbeiter	Controlling ist... wichtig	realisierbar	Vollzeitäquivalent-Mitarbeiter Schnitt	Min.	Max.	Stdabw.	Median
20-49	1,85	2,1	1,5	0,3	5	1	1
50-99	1,7	1,84	1,6	0	14	1,6	1,5
100-250	1,62	1,87	1,8	0,05	6	1	1,5
>250	1,37	1,71	5,7	0,25	50	7,1	3
	1,6	**1,85**	**3,0**	**0**	**50**	**4,5**	**4,5**

Tabelle 2: Bedeutung des Controlling (fünfteilige Skala; Stdabw. = Standardabweichung) und Mitarbeiter im Controlling

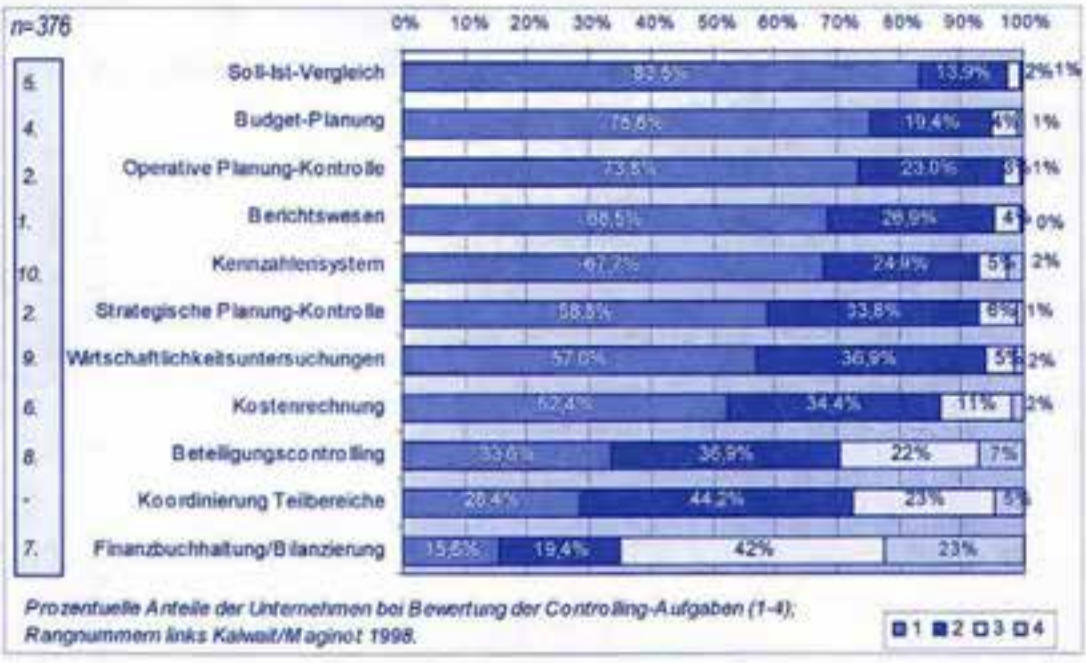


Abb. 1: Bedeutung der Controllingaufgaben im Vergleich zur Untersuchung von Kalwait/Maginot

durchschnittlich 1,5 (kleine Unternehmen) **bis 1,8** (mittlere Unternehmen) Personen und über alle Unternehmensgrößen drei mit Controlling betraute Mitarbeiter. Die Anzahl der „Controller" korreliert nicht mit Umsatz und Wichtigkeit und nur gering mit Unternehmensgröße nach Mitarbeitern; **konzernabhängige Unternehmen haben durchschnittlich fast doppelt soviel Controller** (3,9) wie unabhängige Unternehmen (2,3). Andere Erklärungsansätze für die geringere Institutionalisierung bei KMUs bleiben daher Unterschiede bei Ausbildung, Branchen, Unternehmenskultur oder Wissen über die Möglichkeiten des Controlling.

3. 3 Welche Aufgaben hat das Controlling heute und in Zukunft?

Die Bedeutung und der Verbreitungsgrad möglicher Controllingaufgaben in der Praxis österreichischer Unternehmen wurden auf Basis der Stellenanzeigenanalyse von Kalwait/Maginot untersucht (siehe Abb. 1, Rangnummernbox links).[7] Österreichische Unternehmen sehen die **Kontrolle und Analyse sich allenfalls ergebender Differenzen** (83,5 % unbedingt zu erfüllen), die **Budgetplanung** (75,6 %) sowie die **operative Planung und Kontrolle** (73,8 %) als vom Controlling unbedingt zu erfüllende Hauptaufgaben an. Nach diesen Basisfunktionen folgen die eher entscheidungsaufbereitenden Aufgaben der Durchführung bzw. Weiterentwicklung des Berichtswesens (68,5 %, bei Kalwait/Maginot an erster Stelle) und des Auf-/Ausbaus von Kennzahlensystemen (67,7 %, bei Kalwait/Maginot an letzter Stelle). Insgesamt zeigen die Resultate der Untersuchung deutlich andere Schwerpunkte bei den derzeitigen Aufgaben, als es die Analysen der Controller-Anforderungsprofile ergaben. Finanzbuchhaltung und Bilanzierung werden als Controllingaufgabe überwiegend abgelehnt, wobei immerhin noch 39,2 % der KMUs es als Controllingfunktion verstehen (gegenüber 24,1 % der Großunternehmen). Bei Beteiligungscontrolling kehrt sich dieser signifikante Unterschied um: mit 66,7 % bezeichnen es 15,7 % weniger KMUs als Controllingaufgabe als es Großunternehmen tun, was auch auf ein noch nicht ausgeschöpftes Kooperationspotential bei Klein- und Mittelunternehmen hinweist.[8] Interessant erscheint auch, dass die in der Literatur häufig betonte Koordinierungsfunktion des Controlling in der Unternehmenspraxis weniger wichtig eingestuft wird.

Welche Anforderungen werden an das Controlling in Zukunft gestellt? Die gereihten Anforderungen der Unternehmenspraxis basieren auf den von Weber skizzierten Entwicklungs- und Zukunftsperspektiven,[9] und es werden für folgende Analyse die Prozentsätze der sehr starken und starken Anforderungen addiert. An erster Stelle gereiht sind **einheitlichere und schnellere Berichte** (91,6 %), was die Analysen von Kalwait/Maginot und Preissner teilweise doch bestätigt; Anforderungsprofile für Stellenanzeigen zielen offensichtlich eher in Richtung zukünftige Anforderungen als derzeitige Aufgaben ab. Es folgen **höhere Marketingorientierung** durch die stärkere Unterstützung von Marketing und Vertrieb (85,1 %), Zukunftsorientierung durch strategische Planung (Auswertung der Vergangenheit, 85,0 %), und **prozessorientierte und kundenbezogene Steuerungsgrößen** (85,0 %). Hingegen zählen ortsunabhängige Controller-Arbeitsplätze (41,6 %) und die Durchführung des Controlling von den Abteilungen selbst (47,9 %) zu den am schwächsten beurteilten Anforderungen an das zukünftige Controlling. Der letztgenannte Punkt zeigt, dass Controlling insgesamt noch nicht auf der Entwicklungsstufe eines umfassenden Führungsunterstützungssystems steht, sondern vielmehr als zentrale Funktion definiert wird. Das macht weiterhin das **soziale Fingerspitzengefühl der Controller zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor**, da die zentralen Strukturen ein Kontrollimage fördern.

Bei den Ergebnissen fällt auf, dass bei fast allen Antworten Großunternehmen die Anforderungen stärker bewerten als KMU; signifikant bei Wert- bzw. Prozessorientierung (+ 15 % bzw. + 13 % absolute Differenz). Einzig die Unternehmenskooperationen werden von KMUs in Zukunft stärker forciert als bei Großunternehmen (+ 6 % absolute Differenz).

3. 4 Welche Instrumente werden im operativen Controlling eingesetzt?

Operatives Controlling – im Sinne operativer Planung des zukünftigen Geschäftsjahres, laufende Vergleiche der Planung mit den Istzahlen und Analyse der Abweichungen – setzen insgesamt 90,0 %

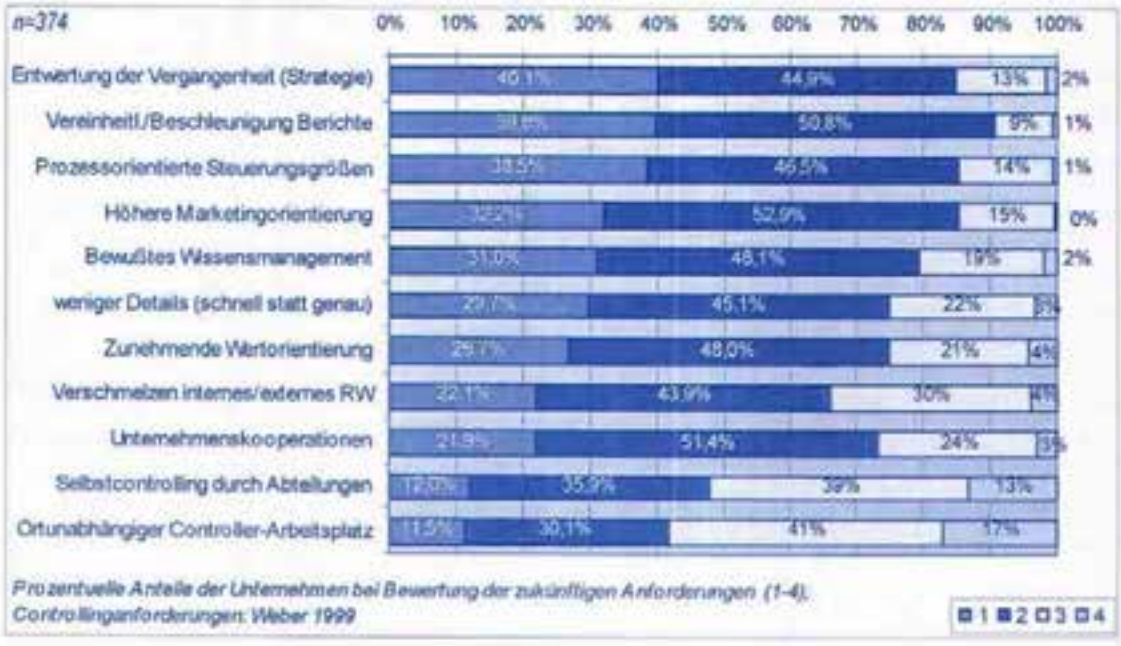


Abb. 2: Zukünftige Anforderungen an das Controlling

der Praxis wie intensiv ein? Aus Abbildung 3 ist eine Reihenfolge einer von Egger/Winterheller[10] erstellten Auflistung von 23 möglichen Controllinginstrumenten angeführt, gereiht nach den laufend sehr intensiv genutzten Tools (1). Gemeinsam mit den weniger intensiv, aber regelmäßig genutzten Instrumenten (2) kann so die Verbreitung in der Unternehmenspraxis abgelesen werden: In Analogie zu den Aufgaben dominieren die klassischen Instrumente des operativen Controlling inklusive Investitions- und Projektbudgets, Projektplanung und Informationssystem. In der Praxis kaum genutzte Controllinginstrumente sind Sensitivitätsanalysen

der Unternehmen ein. Gemäß der zugeschriebenen Bedeutung des Controlling (siehe auch 3.2) sind es bei Großunternehmen 96,6 % und bei mittleren bzw. kleinen Unternehmen 88,4 % bzw. 84,4 %. Betrachtet man die Daten kritisch, ist auch hier zu vermuten, dass vor allem bei Kleinunternehmen die Grundgesamtheit weniger controllingfreundlich als die Stichprobe ist.

Zeitlich gesehen hat Controlling in der österreichischen Unternehmenspraxis positive Fortschritte gemacht: Bis 1990 hatten 35,3 % der Firmen operatives Controlling eingeführt (50,6 % bei Großunternehmen, 28,5 % bei KMUs). Von 1990 bis 1994 entwickelten sich beide Bereiche in etwa gleich (+24,6 % bei KMU, +23,2 % bei Großunternehmen). Die Analyse der Daten zeigt, **dass der KMU-Bereich speziell von 1995 bis 2000 seine Bemühungen zur Einführung eines operativen Controlling verstärkt hat** (+32,8 %, bei Großunternehmen +23,2 %).

Welche Instrumente des operativen Controlling setzen nun diese Unternehmen in

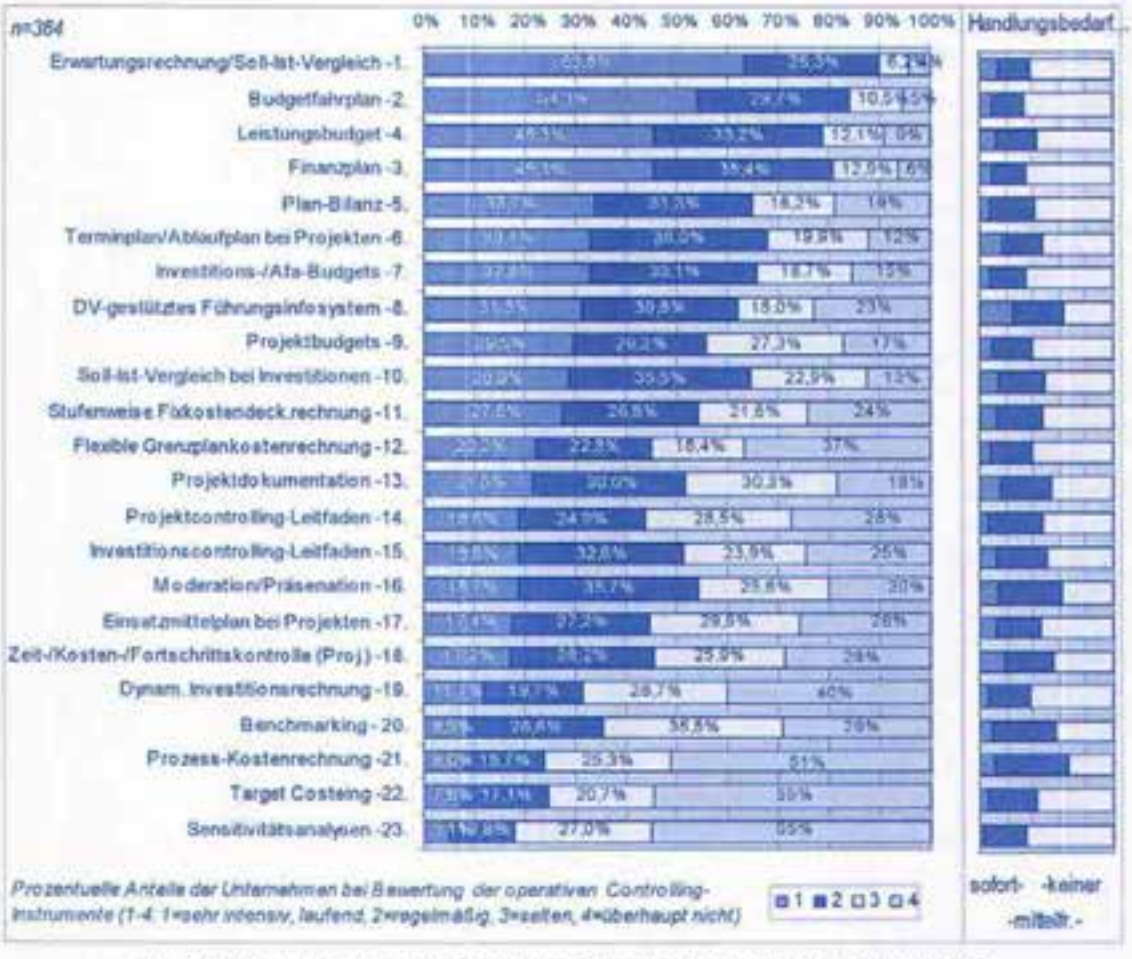


Abb. 3: Bedeutung operativer Controlling-Instrumente in der Unternehmenspraxis

im Investitionsbereich, Target Costing für Kalkulationen, Prozesskostenrechnung, Benchmarking und bemerkenswerterweise die dynamische Investitionsrechnung. Wo sehen nun die Unternehmen Handlungsbedarf für ihre Zukunft? Auf den ersten Blick überwiegend keinen, bei genauerer Analyse kurzfristig (sofort) bei DV-gestützten Führungsinformationssystemen (25,1 % der Unternehmen), projektorientierten Zeit-/Kosten-/Fortschrittskontrollen (19,7 %), Termin-/Ablaufplan bei Projekten (17,7 %), Projektdokumentationen (16,5 %), Erwartungsrechnung/Soll-Ist-Vergleich (15,0 %), Projektbudgets (14,9 %) und Moderation/Präsentation (14,6 %).

Mittelfristig gehören vor allem die Bereiche **Benchmarking** (63,0 % der Unternehmen), **Prozesskostenrechnung** (55,0 %), **Moderation/Präsentation** (50,6 %), **DV-gestütztes Führungsinformationssystem** (41,2 %) und wieder einige Projekttools sowie **Target Costing** mit je 38 % zu Entwicklungsbereichen. Kurz- und mittelfristiger Handlungsbedarf gemeinsam betrachtet haben somit die Bereiche Projektmanagement und Entscheidungsunterstützung (Moderations-/Präsentationstechniken, Informationssystem, Benchmarking) den größten Handlungsbedarf. Die wenig genutzten Tools im Umfeld der Investitionen liegen auch bei den kurzfristigen Aktivitäten an letzter Stelle und schaffen es, gerade mittelfristig an Bedeutung zu gewinnen.

Ein Vergleich der Rangfolgen zwischen KMU und Großunternehmen zeigt keine signifikanten Unterschiede in der Reihenfolge, dafür eine leichte und zu erwartende Verschiebung der Einsatzintensität: je größer das Unternehmen, desto intensiver setzt es Controllinginstrumente ein. Man kann also die gereihte Liste als „Werkzeugkasten" verstehen, aus dem man bei systematischer Weiterentwicklung des Controlling ein Tool nach dem anderen implementiert oder intensiviert. Eine Faktoranalyse der Daten – Hauptkomponentenanalyse mit Faktorrotation „Varimax-standardisiert" – reduziert die 23 Instrumente auf fünf Gruppen mit inhaltlicher Nähe und führt zu einer aus dem Unternehmensbedarf abgeleiteten Neustrukturierung der Egger/Winterheller-Auflistung, die Basis für themenzentrierte, praxisorientierte Weiterentwicklung sein kann:

- Das **Toolset „Budgetierung und Analyse"** beinhaltet Budgetfahrplan, Investitions-/Abschreibungsbudgets, Leistungsbudget, Finanzplan, Planbilanz und Erwartungsrechnung/Soll-Ist-Vergleich. Es wird derzeit am intensivsten eingesetzt (77 % laufend und regelmäßig), hat aber den geringsten durchschnittlichen Prozentsatz bei Handlungsbedarf (38 % kurz- und mittelfristig).
- Das **Toolset „Projektcontrolling"** umfasst Termin-/Ablaufplan, Einsatzmittelplan, Projektbudgets, Zeit-/Kosten-/Fortschrittskontrolle, Projektdokumentation und Projektcontrolling-Leitfaden. Es liegt sowohl bei der derzeitigen Nutzung (55 %) als auch bei dem zukünftigen Handlungsbedarf (50 %) an zweiter Stelle. Unterstützung des Projektmanagements ist definitiv eine der wichtigsten Controlleraufgaben in der Unternehmenspraxis.
- Zum **Toolset „Fortgeschrittene Kostenrechnung"** gehört die flexible GPKR, die Prozesskostenrechnung, Target Costing und die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung. In der Praxis werden diese Instrumente am wenigsten eingesetzt (37 %). Sollte sich der verspürte Handlungsbedarf (3. Stelle mit 47 %) jedoch in Aktivitäten umsetzen, wird die Bedeutung – vor allem aufgrund des Bedarfs bei der Prozesskostenrechnung – steigen.
- Das **Toolset „Investitionscontrolling"** umfasst die dynamische Investitionsrechnung, Sensitivitätsanalysen, Soll-Ist-Vergleich bei Investitionen und Investitionscontrolling-Leitfaden. Es ist bei Nutzung (41 %) und Handlungsbedarf (40 %) an vorletzter Stelle.
- Schließlich das **Toolset „Entscheidungsunterstützung"** mit Moderations-/Präsentationstechniken, DV-gestütztem Führungsinformationssystem und Benchmarking. Es liegt bei der derzeitigen Nutzung (51 %) an dritter Stelle, hat aber mit Abstand den größten Handlungsbedarf (64 %) und wird in Zukunft verstärkt Controllerressourcen benötigen.

3. 5 Wie stark ist das strategische Controlling entwickelt?

Es mag überraschen, dass sich 70 % der Unternehmen jedes Jahr mit strategischer Planung beschäftigen (Durchschnitt aller Firmen: 1,6 Jahre), und dass es zwischen KMU und Großunternehmen keine signifikanten Unterschiede gibt. Umso interessanter erscheint daher die Frage, welche Instrumente von den

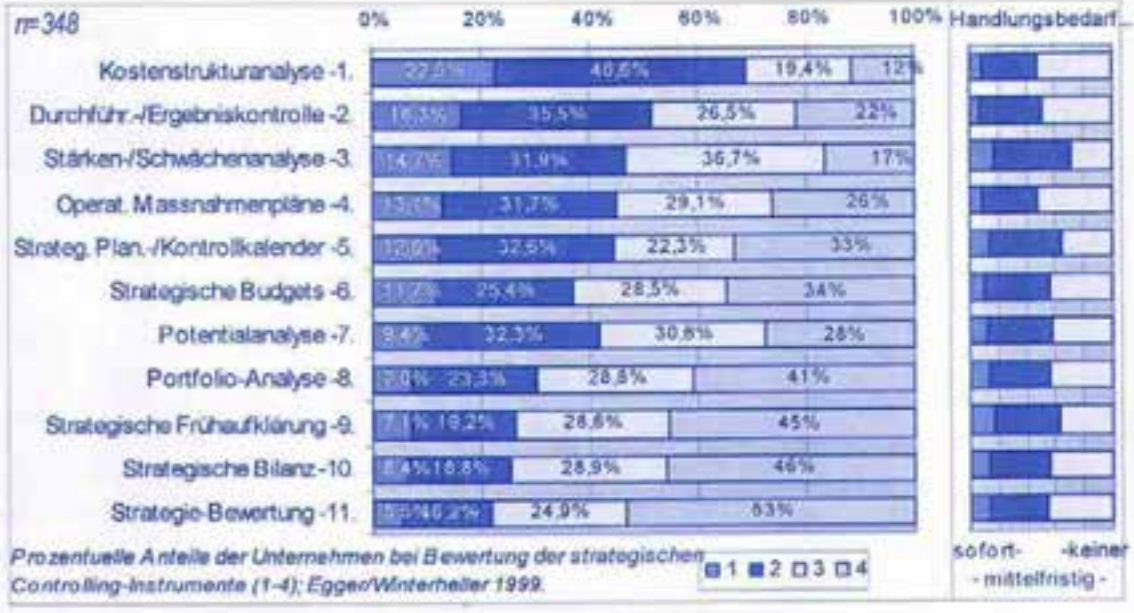


Abb. 4: Bedeutung strategischer Controlling-Instrumente in der Unternehmenspraxis

Unternehmen in welcher Intensität eingesetzt werden und wo Handlungsbedarf geortet wird. Wiederum aufbauend auf eine Auflistung von Egger/Winterheller[11] zeigt Abbildung 4 eine Reihung der von den Unternehmen laufend intensiv (1) bzw. regelmäßig (2) genutzten strategischen Controllinginstrumente.

Eingesetzte Arten von Software in der Gesamtheit der Stichprobe *(n=377)*	Keine Software	Tabellenkalkulation	RW-Software	Spezielle CO-Software
Operative Unternehmensplanung und Budgetierung (Toolset 1a: Budgetierung)	6%	59%	34%	28%
Operative Erwartungsrechnung Soll/Ist-Vergleich (Toolset 1b: Analyse)	6%	49%	32%	32%
Investitionsplanung und –steuerung	21%	60%	15%	7%
Projektplanung und -steuerung	27%	47%	10%	14%
Führungskräfteinformation	20%	50%	19%	27%
Strategieplanung und Entwicklung	43%	43%	4%	6%
Strategische Kontrolle und Frühaufklärung	50%	31%	8%	6%

Tabelle 3: Relative Häufigkeiten der eingesetzten Arten von Software im Controlling

Die Nutzung weiterer strategischer Tools neben der strategischen Planung fällt deutlich zurück. Die Planung wird in der Unternehmenspraxis noch am ehesten durch den Einsatz von Kostenstrukturanalysen (69,1 % laufend intensiv und regelmäßig) und Stärken-Schwächenanalysen (46,6 %) unterstützt, mittels operativer Maßnahmenpläne (44,8 %) mit dem Tagesgeschäft verbunden und per Durchführungs- und Ergebniskontrollen (51,8 %) zu einem strategischen Controllingkreislauf (fast) vollendet; Steuerung als nächster Schritt wurde nicht abgefragt. Weitere Unterstützungen zum Beispiel bei der Strategieauswahl durch Portfolioanalyse (30,3 %) oder Strategie-Bewertung (21,7 %) werden kaum angewendet.

Dementsprechend groß ist der verspürte Handlungsbedarf für die Zukunft. Im kurzfristigen Bereich bleiben die Unternehmen zurückhaltend: nur zwischen 7 % und 17 % der Unternehmen wollen sofort aktiv werden. Mittelfristig beabsichtigen 40 % bis 53 % der Unternehmen, strategische Instrumente einzuführen oder zu verbessern. **Den größten Handlungsbedarf gesamt (sofort und mittelfristig) verspürt die Praxis bei strategischer Frühaufklärung** (69,7 %), Potentialanalyse (64,2 %) und Stärken-/Schwächenanalyse (62,7 %). Weniger wichtig sind Strategische Bilanz (52,6 %), Strategische Bewertung (50,6 %) und Portfolioanalyse (47,5 %).

Es ist erstaunlich, wie hoch der Prozentsatz jener Unternehmen ist, die grundlegende Instrumente der strategischen Unternehmensführung überhaupt nicht anwenden werden: Durchführungs- und Ergebniskontrolle (21,8 %), Strategische Budgets (34,5 %), Portfolio-Analyse (41,0 %). Zusätzliche Anstrengungen scheinen notwendig, um allen Unternehmen – und es gibt hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den Größenklassen – Basiswerkzeuge in Form von akzeptierten „Strategiecontrolling-Toolsets" zur Verfügung zu stellen.

3. 6 Software für das Controlling

Software zur Unterstützung des gesamten operativen Controllingkreislaufes steht selbst bei umfassenden ERP-Systemen nur mit Hilfe von Zusatzmodulen zur Verfügung. Und selbst dann gibt es controllingrelevante Anwendungen – beispielsweise Data-Mining oder Lösung von Individualproblemen – die eher mit Spezialsoftware oder selbsterstellter Tabellenkalkulation zu lösen sind.

Als Controllingsoftware wird in einer allgemeinen Definition jedes Softwareprogramm bezeichnet, das operative und/oder strategische Controllingkreisläufe oder einzelne Instrumente daraus unterstützt. Für österreichische Unternehmen ist in erster Linie die Entscheidungsunterstützung – und weniger die Optimierung von Organisation und Prozessen – der Grund für Controllingsoftware: für 71,6 % sprechen bessere Auswertungen sehr für Controllingsoftware, gefolgt von besserer Aufbereitung der Daten (60,1 %), höherem Informationsgehalt (56,9 %), allgemein vereinfachtem Berichtswesen (56,2 %), schnellerem Erkennen von Abweichungen (54,5 %) und Planungsunterstützung (46,2 %).

Wo wird in der Unternehmenspraxis welche Softwareart eingesetzt? **Tabellenkalkulation ist und bleibt das verbreitetste Controllingsoftware-Werkzeug**, führend in fast allen Toolsetbereichen (siehe Tab. 3). RW-Software (Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung, Auftragsverfolgung etc.) und spezielle Controllingsoftware haben nur im Toolset Budgetierung und Analyse sowie bei Führungskräfte-Information Bedeutung. Eine Änderung dieser Verhältnisse bedarf der Berücksichtigung jener Faktoren, die für die Unternehmen wesentlich für eine erfolgreiche Einführung sind: Akzeptanz durch Mitarbeiter (62,3 %), geeignetes Softwareprogramm (60,6 %), Schulung der Mitarbeiter (50,7 %), Customizing (49,7 %) und Qualifikation der Mitarbeiter (42,2 %) werden von den meisten Unternehmen sehr starker Einfluss zugesprochen.

Welche Kriterien müssen (A), sollen (B) und können (C) von Controllingsoftware erfüllt werden – welche Kernpunkte muss ein Pflichtenheft beinhalten? Bewusst wurden neben softwarespezifischen auch inhaltliche Antwortmöglichkeiten für die ABC-Klassifizierung angeführt, um eine Absicherung der Instrumentenfrage zu erhalten. Tatsächlich führt bei den Musskriterien mit Soll-/Ist-Vergleichen ein inhaltlicher Punkt die Reihung an. Ebenso zeigen kurzfristige Erfolgsrechnung, Abweichungsanalysen und Berichtswesen die Parallelen zu den Controllingwerkzeugen auf (siehe Abb. 5 und 3). Die Anforderungen der ersten zehn Punkte sprechen für Kostenrechnungssoftware als Controllingsoftware, auf der die Analyse und Berichtsfunktionen – meist **basierend auf Data**

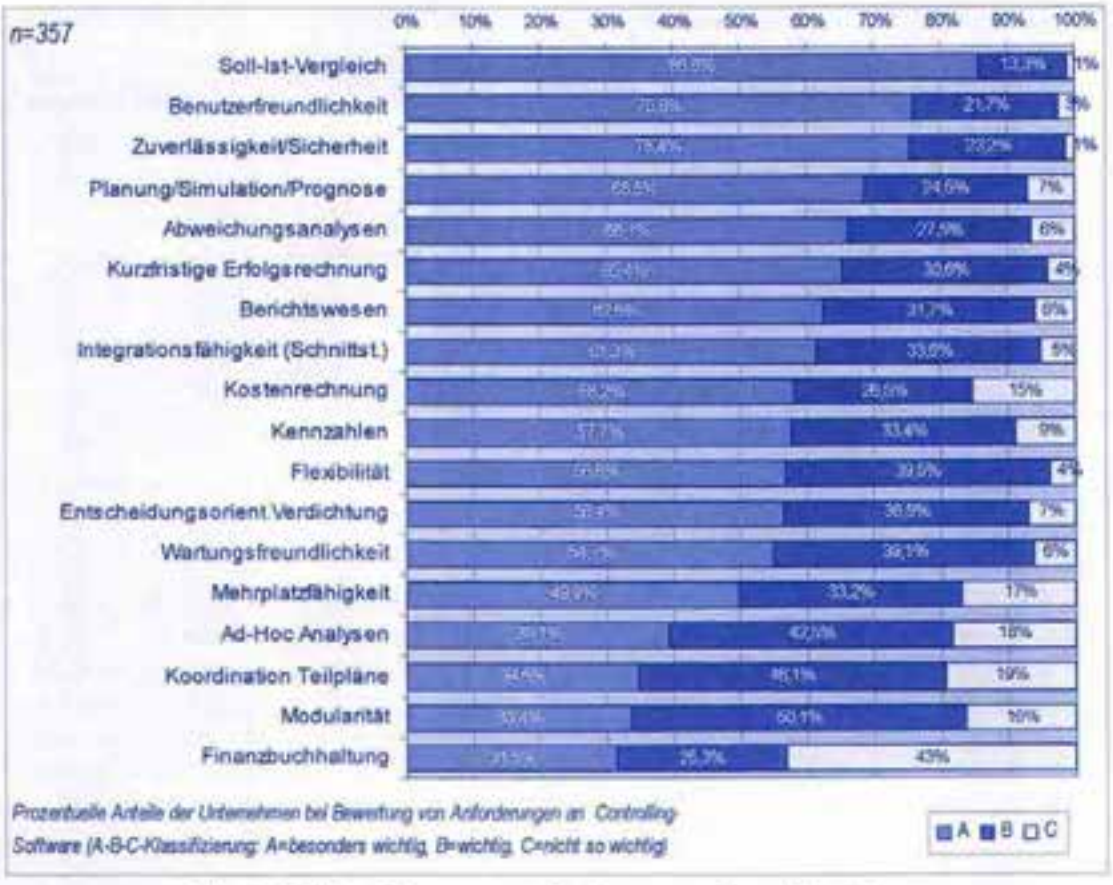


Abb. 5: ABC-Klassifizierung von Anforderungen an Controlling-Software

Warehousing und häufig mit OLAP-Funktionalität – aufbauen. Ist ein Drill-down bis zur Einzelbuchung gewünscht, wird die Anbindung der Finanzbuchhaltung sinnvoll. Standardisierte Berichtsstrukturen verlangen meist nach zusätzlicher Software für die Schnittstelle zum Anwender, speziell bei Big-Button-Usern.

4. ZUSAMMENFASSUNG UND ANMERKUNGEN

In den letzten Jahren hat sich Controlling auch in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) etabliert. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über die Bedeutung und das Ausmaß der Controllingnutzung in KMU im Vergleich zu Großunternehmen werden in vorliegendem Beitrag beschrieben.

Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist es Teil eines Konzerns und desto wichtiger wird Controlling allgemein und Beteiligungscontrolling im speziellen. Werden bei den Aufgaben noch klassische Teile des operativen Controllingkreislaufes als „unbedingt zu erfüllen" angegeben, sind die zukünftigen Anforderungen eher in den Bereichen Strategie/Entwertung der Vergangenheit, beschleunigtes Berichtswesen, Prozess- und Marketingorientierung zu finden. Bei den operativen Instrumenten lassen sich anhand einer Faktoranalyse fünf Toolsets mit unterschiedlichen Nutzungsgraden und Handlungsbedarfen definieren: Budgetierung/Analyse, Projektcontrolling, Entscheidungsunterstützung, fortgeschrittene Kostenrechnung und Investitionscontrolling. Strategische Planung ist weit verbreitet, bleibt aber häufig ohne Unterstützung und Weiterführung durch andere strategische Instrumente weit von einem Controllingkreislauf entfernt; dementsprechend hoch ist der (mittelfristige) Handlungsbedarf. Controllingsoftware wird in erster Linie als Instrument zur Entscheidungsunterstützung und nicht zur Verbesserung von Organisation und Prozessen gesehen. Es dominiert weiterhin Tabellenkalkulation in allen Toolsetbereichen. Eine ABC-Klassifizierung möglicher Pflichtenheftkriterien zeigt Tendenzen zu kostenrechnungsbasierender Controllingsoftware auf.

Ausgehend von dieser Studie wären (adaptierte) Anwendungen im Zeitverlauf und in unterschiedlichen Ländern sowie das hypothesengesteuerte Hinterfragen einiger interessanter Ergebnisse mögliche weitere Schritte.

1 Vgl. dazu teilweise Horváth, P., Controlling, 6. Auflage, München 1996, S. 139.

2 Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen zeigt sich beispielsweise daran, dass sie 65,7 % aller Arbeitnehmer in der Europäischen Union beschäftigen.

3 Vgl. zu den Definitionskriterien von KMU die Empfehlung der Europäischen Kommission vom 3. April 1996, http://europa.eu.int/eur-lex/de/lif/dat/1996/de_396H0280.html

4 Vgl. vor allem Niedermayr, R., Entwicklungsstand des Controlling - System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1994 und Schadenhofer, M., Neuausrichtung des Controlling, DA, WU Wien 1999. Eine deutsche Untersuchung des Controlling Status im Mittelstand findet man bei Kosmider, A., Controlling im Mittelstand, Stuttgart 1991, S. 93ff.; ausgewählte Controllinginstrumente sowie deren Realisierung in schweizerischen KMU untersuchte Lanz, R., Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Auflage, Bern und Stuttgart 1990, S.43ff.

5 Nicht einbezogen wurden Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Beherbergungs- und Gaststättenwesen, öffentliche Verwaltung, Unterrichtswesen, Landesverteidigung, exterritoriale Organisationen.

6 Datenbasis: Herold-Marketing CD 2/99.

7 Vgl. Kalwait, R./Maginot, St., Wenn Controller wechseln wollen: Controller's Anforderungsprofil, in: Controller Magazin, 1/1998, S. 57ff. Eine ähnliche Untersuchung findet man bei Preissner, A., Was machen Controller?, Controller Magazin, 3/1998, S. 217-221.

8 Vgl. zu virtuellen Unternehmen als spezielle Kooperationsform für Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen Tschandl, M., Phasenmodell der Entstehung eines virtuellen Unternehmens, in: io-management, 12/2000.

9 Vgl. dazu Weber, J., Controlling, Entwicklungsperspektiven und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, 6/1999, S. 465-480.

10 und 11 Vgl. Egger, A./Winterheller, M., Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 10. Auflage, Wien 1999, S. 36. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	06	G	P	F

Investieren Sie in den Wachstumsmarkt Kurssteigerung.

Die DekaBank Deutsche Girozentrale Luxembourg S.A. ist als Tochter des dynamisch wachsenden DGZ-DekaBank-Konzerns seit nunmehr über 30 Jahren erfolgreich am Bankplatz Luxemburg vertreten. Im Vertrieb von Investmentfonds – und speziell von intelligenten fondsbasierten Vermögensverwaltungsprodukten – gehören wir hier zu den Marktführern. Im Wholesale-Banking richten wir uns mit maßgeschneiderten Produkten an den Bedürfnissen unserer international agierenden Geschäftskunden aus. Zusammen mit rund 350 Mitarbeitern wollen wir die erfolgreiche Positionierung der DekaBank Deutsche Girozentrale Luxembourg S.A. weiter ausbauen. Sind Sie dabei?

Mitarbeiter/innen Risikocontrolling

Referenz-Nr. 210

Als Mitarbeiter/in Risikocontrolling in unserer Abteilung Rechnungswesen/Controlling unterstützen Sie die betrieblichen Entscheidungsträger bei der Initiierung, Steuerung und Kontrolle von unternehmerischen Maßnahmen durch die Bereitstellung von Daten, Informationen und Analysen. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Messung und Überwachung der den Bankgeschäften zugrunde liegenden Marktrisiken (Zinsänderungs-, Währungs- und Aktienrisiken). Die dafür eingesetzten Risikomessverfahren (Simulationen, Value-at-Risk) sind Ihnen vertraut und werden durch Ihre konzeptionelle Mitarbeit weiterentwickelt. Auch die Prüfung der Marktgerechtigkeit der Handelsgeschäfte zählt zu Ihrem Aufgabengebiet.

Sie verfügen bereits über erste Erfahrungen im Controlling/Risikocontrolling eines Finanzdienstleisters und/oder haben ein betriebswirtschaftliches Hochschul- bzw. Fachhochschulstudium abgeschlossen. Fundierte PC-Erfahrung und Kenntnis der Bankprodukte setzen wir voraus. Gute analytische Fähigkeiten, hohe Leistungsbereitschaft und ein verantwortungsbewusster, teamorientierter Arbeitsstil runden Ihr Profil ab.

Mitarbeiter/innen Operatives Controlling

Referenz-Nr. 206

Als Mitarbeiter/in Operatives Controlling in unserer Abteilung Rechnungswesen/Controlling sind Sie verantwortlich für die Pflege und Weiterentwicklung des Budgetwesens und der Kostenrechnung, ausgehend von der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung bis hin zur Produkt- und Kundenkalkulation. Des Weiteren betreuen Sie Instrumente zur volumen- und ertragsorientierten Steuerung, wie beispielsweise Spartenrechnung, die Marktzinsmethode oder auch Ergebnisprognosen. Im Rahmen unseres Management-Informations-Systems erstellen Sie darüber hinaus entscheidungsorientierte Reports.

Sie passen am besten zu uns, wenn Sie ein Hochschul-/Fachhochschulstudium mit den Schwerpunkten Controlling/Finanzwirtschaft absolviert haben und erste Berufserfahrungen im Controlling eines Finanzdienstleisters bereits erwerben konnten. Fundierte Kenntnisse der MS Office-Produkte setzen wir voraus. Persönlich überzeugen Sie uns durch analytische Fähigkeiten sowie einen teamorientierten Arbeitsstil. Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit sind für Sie selbstverständlich.

Es erwartet Sie ein attraktiver Arbeitsplatz in einem jungen und hoch motivierten Team mit leistungsorientierter Vergütung und flexibler Arbeitszeit. Gibt es noch etwas, was Sie vorab wissen möchten? Offene Fragen beantwortet Ihnen gerne Herr Bernd Rosar, Tel. +352/3409-2147. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

DekaBank Deutsche Girozentrale Luxembourg S.A.
Personal
Postfach 504
L-2015 Luxemburg
www.deka.lu

Deka
Luxembourg

LITERATURFORUM

Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich darf Sie anlässlich der ersten Ausgabe im neuen Jahr recht herzlich begrüßen. Für diese Ausgabe habe ich für Sie folgende Themenkreise ausgewählt, Literatur ausgesucht und gelesen sowie besprochen:

Im Blick:	Wissensmanagement
Klassik:	Controlling aktuell
Special:	1.) Führung und Management
	2.) Projekte
	3.) Kundenorientierung und Kundenbeziehung
Aktuell:	Euro-Umstellung
Über den Tag hinaus:	Persönliches
Anhang:	Neuauflagen

Im Blickpunkt: Wissensmanagement

Soukup, Christoph: Wissensmanagement
Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 287 Seiten – DM 98,–

Autor und Konzeption

Dr. Christoph Soukup ist als Berater und Projektmitarbeiter bei der DaimlerChrysler AG beschäftigt. Dieses Buch mit dem Untertitel „Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation" beruht auf einer projektbezogenen Forschungsarbeit in der DaimlerChrysler AG und beschäftigt sich intensiv mit dem „Management von Wissen".

Inhaltsüberblick

Wissen als Problem – Wissensmanagement als Antwort? – Eine Zwischenbilanz – Wissensmanagement Quo Vadis?

Anmerkungen

Die in diesem Buch dargestellten Überlegungen, Praxisberichte und Gestaltungsempfehlungen sind das Ergebnis einer beinahe dreijährigen Forschungsarbeit in der DaimlerChrysler AG. Die praktischen Erfahrungen und Berichte verknüpft Soukup mit theoretischen Überlegungen in der Suche nach einer Balance zwischen Theorie und Praxis. Der Autor erörtert Konzepte und Instrumente, die Unternehmen zu einem ökonomischen Umgang mit ihrem Wissen als bedeutenden Wettbewerbsvorteil befähigen. Das vorliegende Buch unterstreicht nachhaltig und eindrucksvoll, dass „die Sache mit dem Wissensmanagement" nicht so einfach und unkompliziert ist, wie sich dies manche Initiatoren vorstellen und wünschen oder oft Beiträge und Referate vermitteln. Der anfänglichen Begeisterung für diese unverändert wichtige Thematik ist inzwischen vor dem Hintergrund erster praktischer Erfahrungen einer gewissen Ernüchterung gewichen. Die Umsetzungserfahrungen, die in diesem Buch eine wichtige Rolle spielen, zeigen, dass sich die effiziente Nutzung von Wissen im Unternehmen schwierig gestaltet. So verdeutlicht Soukup z. B., wie allein schon die Artikulation von Wissensmanagementabsichten für Widerstand und Machtauseinandersetzungen „sorgt". Gerade Macht- und Zumutungsaspekte spielen bei der Umsetzung derartiger Konzepte eine zentrale Rolle, wie sich aus diesem und anderen einschlägigen Berichten ergibt. Im letzten Kapital „Zum Schluss – Anfangen!" brennt der Autor ein Feuerwerk ab, das für methodisch interessierte Leser ein kleiner Leckerbissen bedeutet. Leider kommen Abbildungen, Detailbeispiele und auch die konkreten Gestaltungsempfehlungen etwas zu kurz in der beeindruckenden Gesamtdiskussion.

Controlling aktuell

Keiner, Thomas: Rating für den Mittelstand
Frankfurt: Campus 2001 – 344 Seiten – EUR 69,–

Autor und Konzeption

Thomas Keiner ist Bankkaufmann und Diplombetriebswirt. Seit April 2000 ist er bei der IKB Deutsche Industriekreditbank AG im Bereich Risikomanagement für Grundsatzfragen sowie für die Entwicklung von internen Ratingsystemen zuständig. In diesem Buch geht es um die Frage, wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Baseler Akkord (Ursache für die Veränderungen im Bankenmarkt) – Auswirkungen auf den Mittelstand und das Risikomanagement der Banken – Der Ratingprozess – Ratingkriterien – Analyse der wirtschaftlichen und finanziellen Lage – Analyse der Unternehmensplanung und weiter Einflussgrößen.

Anmerkungen

Das Buch verdeutlicht die vielfältigen und nachhaltigen Auswirkungen der neuen Eigenkapitalregelungen des Baseler Akkords. Es unterstreicht darüber hinaus die Bedeutungserweiterung des Rating. Die Aussagekraft eines Ratings, die nicht an einen bestimmten Kredit oder eine bestimmte Emission gekoppelt ist, kann gleichsam als Indikator und allgemeine Bewertung einer Unternehmung bzw. eines Investments angesehen werden. Es wird berichtet, dass z. B. Großunternehmen von ihren Zulieferern u. U. einen derartigen Nachweis ihrer wirtschaftlichen Stabilität verlangen. Das Buch macht Prozess und Kriterien des Ratingverfahrens transparent und greifbar. Im modernen Ratingverfahren wird eine ganzheitliche und zukunftsbezogene Betrachtung angestrebt, die sich u. a. bezieht auf die Planung, die Bewertung des Managements und der Rechtsverhältnisse oder auf die Analyse der Unternehmensumwelt. Dieser Titel befasst sich insofern mit einer Thematik, die die Controller und ihre Interessenvertretung besonders angeht, und daher die vordringliche Aufmerksamkeit verdient.

Raab, Hermann: Shareholder Value und Verfahren der Unternehmensbewertung
Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2001 – 286 Seiten – EUR 49,–

Autor und Konzeption

Die vorliegende Arbeit entstand während der Tätigkeit des Autors als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifc - Institut für Controlling und wurde von der Universität der Bundeswehr München als Dissertationsschrift angenommen. In diesem Buch, das sich grundsätzlich und betont kritisch mit der Wertorientierung auseinandersetzt, stellt Dr. Hermann Raab die Frage nach der Leitmaxime für das Management.

Inhaltsübersicht

Shareholder Value: eine babylonische Sprachverwirrung in der Betriebswirtschaftslehre – Zum operativen Gehalt der Shareholder Value-Konzepte – Begründungen für die Kreation eines Shareholder Value als Leitmaxime für das Management – Wissenschaftliche Handlungsempfehlungen auf Basis von Shareholder Value und Beispiel für die pragmatische Anwendung – Empirische Erhebung – Fazit.

Anmerkungen

Bereits im Vorwort von Prof. Dr. Fischer-Winkelmann heißt es, wer dieses Buch gelesen habe, sei gewappnet, um die Hohlheit der neuen Schlagwortdiskussion zu erfassen und aufzudecken. Diese Veröffentlichung will, wie man meint, Irrungen und Verwirrungen aufzeigen. So spricht der Autor von prinzipiellen konzeptionellen Schwächen der Shareholder-Value-Konzepte und folgert die Unbrauchbarkeit dieses Ansatzes. Energisch bestreitet der Verfasser die Eignung als oberste Leitmaxime für die Unternehmensführung. Der Verfasser setzt sich sehr belesen und kenntnisreich, engagiert und mit scharfer Analytik mit der Thematik auseinander. Er arbeitet zahlreiche Kritikpunkte heraus, so z. B. methodische Probleme bei der Cash flow Ermittlung, Auffälligkeiten und Widersprüchlichkeiten bei den konkurrierenden Konzepten und nicht zuletzt die Problematik und die Einseitigkeit des „Aktionärskults". Insofern setzt die Veröffentlichung berechtigterweise einige markante Kontrapunkte in der breiten Diskussion der Wertorientierten Unternehmensführung und trägt so zu einer gewissen Relativierung des Konzeptes bei und sensibilisiert für Grenzen und Probleme, wie sie auch in der praktischen Anwendung auftreten. Allerdings überschreitet der Verfasser teilweise die Grenzen einer legitimen, zulässigen und in gewisser Weise auch berechtigten grundlegenden Kritik – letztlich mündet die Argumentation in eine Fundamentalkritik und streckenweise in eine Abrechnung mit der bisherigen Diskussion und Entwicklung. Die Kritik lässt an einigen Stellen wenig Respekt vor Meinungen und Arbeiten anderer Autoren erkennen. Der Rezensent konnte nach einer recht interessierten und intensiven Lektüre keine Anhaltspunkte finden, dass das Statement des Internationalen Controller Verein zu ändern oder gar zu verwerfen wäre. Insbesondere haben die ICV-Autoren viele der hier geäußerten Kritikpunkte bereits frühzeitig erkannt und berücksichtigt.

Schwaab, Markus-Oliver / Bergmann, Günther / Gairing, Fritz / Kolb, Meinulf (Hrsg.): Führen mit Zielen
Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 295 Seiten – EUR 39,88

Autoren und Konzeption

Die Autoren lehren Personalmanagement an der Hochschule für Wirtschaft in Pforzheim. Sie geben einen Sammelband heraus, der überschrieben ist mit „Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren". Wissenschaftler, Unternehmenspraktiker, Unternehmensberater und ein Gewerkschaftler erörtern ihre Themenstellung aus vielfältigen und unterschiedlichen Perspektiven.

Inhaltsüberblick (Auszug)

Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen (Anwendungsfelder des Führens mit Zielen – Die (Ohn)-Macht des Geldes – Implementierung und Evaluation – Zielvereinbarungssysteme, Balanced Scorecard und EFQM-Modell – Zielvereinbarung als Führungsinstrument – (Ver-)führen mit Zielen – Sich selbst führen – Praxis, Beispiele, Sichtweisen (u. a. Anwendungsvoraussetzungen für das Führen mit Zielen bei der Öffentlichen Kommunalverwaltung, Führen mit Zielen bei der Deutschen Post, Zielkonflikte um Zielvereinbarungen)

Anmerkungen

Dieser Sammelband bietet eine umfassende und vielschichtige Darstellung dieser Thematik. Die meisten Autoren dieses Buches setzen sich bewusst kritisch mit dem „Führen mit Zielen" auseinander. Zielvereinbarungen, so einer der Autoren, erweisen sich bei näherer Betrachtung eben nicht als „einfache Wunderwaffe". Vielfältige Probleme werden angesprochen, so wird beispielsweise unterstrichen, dass Zielvereinbarungen nicht oder nur in Ausnahmefällen durch Zielvorgaben ersetzt werden dürfen. Ferner ein anderer Aspekt, dem sich mehrere Autoren widmen, stellt dieses Instrumentarium hohe Anforderungen an die Unternehmenskultur. Bei aller gebotenen kritischen Einschätzung sind sich die Autoren darin einig, dass für die meisten Unternehmen zum Führen mit Zielen momentan keine sinnvolle Alternative in Sicht ist. Mehrere Autoren gelangen darüber hinaus zum Schluss, dass das Führen mit Zielen in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Die Autoren leisten eine recht substantielle, facettenreiche und argumentative Auseinandersetzung, die dem Leser eine umfassende Einschätzung dieses Konzeptes, seiner Umsetzung und Anwendung ermöglicht.

Ziegenbein, Klaus: Kompakt-Training Controlling
Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2001 – 266 Seiten – EUR 15,–

Konzeption

Dieser Band erscheint in einer erfolgreichen Reihe, die sich durch besondere Gestaltungsmerkmale und ein überzeugendes didaktisches Konzept auszeichnet wie kompakte und praxisbezogene Darstellung, systematischer und lernfreundlicher Aufbau, einprägsame Beispiele, Tabellen, Abbildungen; 50 praxisbezogene Übungen mit Lösungen sowie Minilex mit über 100 Stichworten. Diese Reihe gibt eine konstruktive Antwort auf die Entwicklung, dass Wissen immer mehr unter Zeit- und Erfolgsdruck erworben oder reaktiviert werden muss.

Inhaltsüberblick

Grundlagen – Planungsaufgaben – Kontrollaufgaben – Informationsversorgung – Koordinationsaufgabe –Einsatzgebiete des Controlling – Instrumente des strategischen und operativen Controlling.

Anmerkungen

Das Buch ist darauf ausgerichtet, die Leser darin zu unterstützen, rasch und fundiert einen Einstieg in verschiedene Themenbereiche zu finden. Die besondere didaktische Gestaltung erlaubt eine vielfältige Verwendung, den Erwerb eines breiten Grundlagenwissens ebenso wie das gezielte Auffrischen bestimmter Themen oder das Nachschlagen gesuchter Begriffe. Die betont prägnante Darstellung, unterstützt durch Beispiele und Übungen, fördert den Lernerfolg. Inhaltlich vermisst man einen Bezug zum Internationalen Controller Verein. Das Literaturverzeichnis beinhaltet die bekannten Standardwerke nur unzureichend, zahlreiche bekannte Autoren und Experten fehlen.

Feucht, Michael (Hrsg.): Praxis-Lexikon Finanzmanagement
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 2001 – 312 Seiten – EUR 40,39

Ein Autorenteam aus verschiedenen Hochschulen, Praxis, Prüfung und Beratung, darunter auch Prof. Dr. Dirk Meissner, der langjährige Vorsitzende des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein, gibt dieses Fachlexikon heraus. Das Lexikon erläutert Fachbegriffe aus der Praxis von Abgaben oder Agio über Cash Burn Rate oder Interner Zinsfuß und Kreditsicherung oder Transaktionskosten bis Zinsstrukturkurve. Neben klassischen Themen wie z. B. die Investitionsrechnung werden auch moderne und komplexe Stichworte aufgegriffen, so z. B. zum Risikomanagement oder zum Shareholder Value Management. Das Nachschlagewerk sorgt für Begriffssicherheit, vermittelt die Grundlagenthemen und führt ein in die moderne und aktuelle Entwicklung in praxisnaher Form. Dabei werden auch angrenzende Themen behandelt wie z. B. die Balanced Scorecard (Stichwort wird von Prof. Meissner erläutert).

Führung und Management

Dobiéy, Dirk / Wargin, John J.: Management of Change
Bonn: Galileo Press 2001 – 220 Seiten – DM 69,80

Autoren und Konzeption (weitere Informationen unter www.hewlett-packard.de/consulting/strategyandchange.html sowie unter www.galileobusiness.de

Dirk Dobiéy und John J. Wargin sind Managementberater bei Hewlett-Packard Consulting. Sie unterstützen externe und interne Klienten im Bereich der Führung sowie beim Veränderungs- und Innovationsmanagement. Mit diesem Buch, das sich dem kontinuierlichen Wandel in der digitalen Ökonomie widmet, dokumentieren sie ihre Erfahrungen und Einsichten und werten darüber hinaus eine empirische Studie aus.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Constant Change, Organisationen kontinuierlich verändern – Die Menschen in Organisationen – Führung in der digitalen Ökonomie – Organisationsmodelle der Zukunft – Die evolutionäre Unternehmenskultur.

Anmerkungen

Das Internet und die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien verändern große Organisationen und letztlich die Lebenswelt des Einzelnen. Dieser Wandel, so die Autoren, bringt enorme Herausforderungen und Chancen, führt allerdings auch zu Problemen und Konflikten. Daher, so die Botschaft dieses Buches, sind neue Modelle der Führung, Motivation und Wissensteilung gefragt. Im Gegensatz zu manchen vergleichbaren Veröffentlichungen stehen nicht die technischen Aspekte im Vordergrund, sondern die Mitarbeiter im Unternehmen. Dazu verknüpfen die Autoren Aspekte aus der alten und der neuen Ökonomie zu einer „People Economy", einer Ökonomie des Menschen. Die Autoren sehen und diskutieren in den Bereichen Mitarbeiter, Führung, Organisationsmodell und Unternehmenskultur Handlungsbedarf und die Basis für einen kontinuierlichen Veränderungsprozess mit dem Ziel, dem wachsenden Veränderungsdruck erfolgreich zu begegnen. Das Buch wirft zahlreiche Fragen auf und setzt sich mit ihnen vielfach auseinander, kann sie naturgemäß angesichts des in Gang befindlichen Veränderungsprozesses derzeit auch nicht abschließend beantworten, so dass offene Fragen und Unbestimmtheiten bleiben. Die Autoren vermitteln mit ihrem innovativen und zukunftsgerichteten Buch bemerkenswerte Anstöße, die nachklingen. Mit dem Erwerb des Buches stehen über eine Online-Registrierung weitere Informationen und Services zur Verfügung.

Hindle, Tim: Die 100 wichtigsten Managementkonzepte
München: ECON Verlag 2001 – 344 Seiten – EUR 19,–

Mit dieser Übersetzung aus dem Englischen legt ein bekannter britischer Businessjournalist eine komprimierte Darstellung jener Managementkonzepte vor, die in den letzten Jahren die Diskussion bestimmten und Einfluss auf die Unternehmen hatten und unverändert haben. Die Zusammenstellung reicht von Activity Based Costing und Balanced Scorecard über Empowerment und Reengineering oder SWOT-Analyse bis zu Wissensmanagement und Zero Base Budgeting. Das Buch vermittelt so einen gelungenen Überblick über die Konzepte und Themen unserer Zeit, vermittelt zu den einzelnen Stichworten eine kompakte Einführung und ermöglicht somit eine fundierte Basisinformation und eine erste grundlegende Bewertung und Einschätzung der 100 bekanntesten Managementkonzepte.

Oppermann-Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis
Berlin: Cornelsen Verlag 2001 – 338 Seiten – EUR 34,77

Autorin und Konzeption

Frau Ursula Oppermann-Weber war nach dem Studium zunächst mehrere Jahre in leitenden Funktionen in verschiedenen Kommunikationsagenturen tätig. Heute arbeitet sie bundesweit als Beraterin und Trainerin für Unternehmen, Behörden und Institutionen. Mit dem vorliegenden Handbuch will die Autorin Personalverantwortlichen und Führungskräften einen systematischen und praxisnahen Führungsleitfaden an die Hand geben.

Inhaltsüberblick

Führung, Führungskräfte, Führungskompetenz (z. B. Emotionale Intelligenz oder Führungsverhalten) – Information der Mitarbeiter und Kommunikation mit den Mitarbeitern (z. B. Tipps zur besseren Kommunikation oder Besprechungen leiten, lenken und moderieren) – Der Führungs- und Leistungsprozess (z. B. Ziele vereinbaren oder Motivation der Mitarbeiter).

Anmerkungen

Dieses Buch vermittelt einen Überblick über moderne Führungsgrundsätze, Methoden und deren Umsetzung in der Praxis. Der Ratgeber ist gut lesbar, übersichtlich und anschaulich aufgebaut. Sowohl inhaltlich, d. h. mit seinen thematischen Schwerpunkten und der Art der Behandlung, als auch in der formalen Aufmachung orientiert sich das Buch an den Belangen der Führungspraxis. Die Autorin knüpft an die vielfältigen Änderungen und der Erhöhung der Anforderungen an und betont, dass Führen vor allem etwas mit der eigenen Einstellung und dem individuellen Selbstbewusstsein zu tun hat. Die Rolle der Mitarbeiter erfährt eine besondere Beachtung mit dem Ziel der Übernahme von Verantwortung, aber auch der Steigerung von Zufriedenheit und Motivation; das eine bedingt ja das andere. Wiederholt betrachtet die Autorin bestimmte Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven, diese Gegenüberstellung machen das Spannungsverhältnis deutlich, in dem Führungsfragen stehen und häufig einen gewissen Spagat erfordern. Die Autorin pflegt eine pointierte und recht konkrete Darstellung ohne Umschweife, die an der einen oder anderen Stelle je nach persönlichem Standpunkt herausfordernd ist. Insgesamt ein Buch mit hohem Gebrauchswert und ein guter Beitrag zur Optimierung der Führungspraxis.

Decker, Franz u. Decker, Albert: Gesundheit im Betrieb
Leonberg: Rosenberger Fachverlag – 317 Seiten – DM 67,–

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Franz Decker und Dipl.-Sozialwirt Albert Decker machen mit dieser Neuerscheinung Gesundheit und Vitalität zum Thema der Zukunft in Unternehmen und Organisationen. Das Buch unterstützt die Bemühungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und stellt neue und bewährte Ansätze für die Gesundheits- und Personalentwicklung vor.

Inhaltsüberblick

Das vital-gesunde Unternehmen – Gesundheit im 21. Jahrhundert – Die neue Lebens-, Arbeits- und Gesundheitsqualität – Betriebliche Gesundheitsförderung – Modelle zur Förderung und Schutz der Gesundheit – Betriebliches Antistress-Programm – Energiemanagement – Vital-Programm für Arbeitsplatz und Betrieb – Mind-Management für Gesundheit und Unternehmensentwicklung – Emotional Balance – Übungen für das emotionale Gleichgewicht.

Anmerkungen

Die Autoren nennen vier Motive für die betriebliche Gesundheitsförderung und damit auch für diese Veröffentlichung: Das humanitäre Motiv, der Verfügbarkeits- und Kostenmotiv, das Wettbewerbsmotiv und schließlich der Erhalt wertvoller Qualifikationen und Potenziale. Dieses inhaltsreiche Buch informiert und sensibilisiert Personalverantwortliche zu einer in der betrieblichen Praxis in gewissem Umfange vernachlässigten und defizitären Thematik. Das Buch erweist sich darüber hinaus als eine recht anregende Lektüre für alle, die sich aus persönlichen oder sachlichen Gründen mit diesen Fragen befassen. Rund 80 Abbildungen und eine übersichtliche und verständliche Darstellung führen sowohl zu einer lesefreundlichen als auch recht hilfreichen, nützlichen und sinnvollen Lektüre zur Optimierung der Arbeits- und Lebensqualität.

Projekte

Tumuscheit, Klaus, D.: Immer Ärger im Projekt
Zürich: Orell Füssli Verlag AG 2001 – 215 Seiten – EUR 29,50

Autor und Konzeption

Klaus D. Tumuscheit hat Projektmanagement von der Pike auf gelernt. Er war lange Zeit Projektleiter, bevor er sein eigenes Beratungsunternehmen gründete. Als Geschäftsführer berät und coacht er heute Unternehmen aller Größen und Branchen in Fragen des Projektmanagements. Klaus Tumuscheit hat nach seinem großen Bucherfolg im Jahre 1998 „Überleben im Projekt", in dem es um 10 Projektfallen ging und wie man sie umschiffen kann, nachgelegt. In der vorliegenden Neuerscheinung befasst er sich mit der „Sabotage am Projekt" und wie „Projektkiller auszutricksen" sind.

Inhaltsüberblick

Einleitung – Schlechte Trainer – Der große Frust – Die Beraternieten – Schlechte Handbücher – Die Verweigerer – „Keine Zeit" – Sabotierende Projektleiter – Die geheimen Spielregeln – Der böse Vertrieb – Der kurze Atem – Die Unkultur – Die kleinen Projektkiller – Projektmanagement.

Anmerkungen

Der Autor knüpft fast nahtlos an seinen Bestseller „Überleben im Projekt" an und führt auch dieses mal seine Leser mit einer Fülle von Praxisbeispielen hinter die Kulissen. Sehr kenntnisreich und erfahren, engagiert und pointiert beschreibt Tumuscheit flott und locker, wie Projekte in der Praxis – sicher nicht immer, aber wohl oft genug – in einer sehr problembeladenen, konfliktreichen und wenig zielführender Weise geführt, betrieben und abgewickelt werden und häufig vom Erfolgskurs abkommen. Es heißt, noch immer scheitern drei Viertel aller Projekte in den Unternehmen oder kommen weit hinter ihren Zielen an. Tumuscheit vermittelt mit seinem Buch eine Reihe nachvollziehbarer Gründe und Erklärungen, die in die These münden: Viele Projekte scheitern nicht, sie werden regelrecht sabotiert. Er verweist auf Vorgesetzte, Berater, Trainer, Mitarbeiter usw., deren Verhalten, Einstellungen und Vorgehensweisen – bewusst und sicher vielfach auch unbewusst – zu „Projektkillern" werden. Auch die betrieblichen Prozesse und Regeln erfahren eine kritische Würdigung. Ein Buch, das sicher viele Aha-Erlebnisse auslösen und viele geplagte Projektleiter bestätigen wird. Das Buch ist näher an der Realität als zahlreiche andere vergleichbare Veröffentlichungen, Tumuscheit redet Klartext und bringt Probleme ohne Umschweife auf den Punkt, was den Reiz seiner Veröffentlichungen ausmacht. Er bleibt aber nicht bei der Missbilligung stehen, sondern leistet viel Aufklärung, sensibilisiert und macht bewusst, stellt Projekt-Killer und Projekt-Erfolgsfaktoren systematisch gegenüber. Das letzte Kapitel bringt eine überzeugende – sicher auch nicht völlig neue – Botschaft, wie Projektmanagement erfolgreich sein kann, nämlich durch eine Kultur der Glaubwürdigkeit und einem „ultimativen PM-Rezept": 1. Vorgehen und

Vorleben und 2. Fordern und Fördern. Ein unterhaltsames, zur Diskussion und Änderung anregendes, gehaltvolles, fortwährend nachdenklich stimmendes und insgesamt recht empfehlenswertes Buch für alle, die mit Projektarbeit zu tun haben.

Gassmann, Oliver / Kobe, Carmen / Voit, Oliver (Hrsg.): High-Risk-Projekte
Berlin: Springer Verlag 2001 – 478 Seiten – DM 119,90

Bei Planung und Realisierung von Projekten, insbesondere von sehr riskanten Projekten, ist klassisches Projektmanagement nicht mehr ausreichend. Risiken bezüglich Marktakzeptanz, Technologie und Umwelt haben sich drastisch erhöht und erfordern ein auf dieses Risikopotential zugeschnittenes Management. Dieser Sammelband steht unter der Aufgabenstellung, Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich zu managen. Der Darstellung der Bedeutung von High-Risk-Projekten schließen sich mehrere Beiträge zum Strategischen Management an, es folgen Abhandlungen zur Planung und Steuerung derartiger Projekte sowie zur Frühaufklärung der Erkennung von Risiken. Betrachtungen zum Management externer Risiken schließen das Werk ab. Die Autoren reflektieren ein breites Spektrum aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis. An diesem Sammelwerk sind u. a. beteiligt ABB, BMW, ETH Zürich, Montanuniversität Leoben, Siemens, Universität St. Gallen und Universität Stuttgart. Insgesamt ein recht gehaltvolles Werk mit reichhaltigem Erfahrungswissen und vielfältigem modernem Methodenwissen. Mit nahezu 200 Abbildungen und Tabellen, systematischen tabellarischen Darstellungen von Problemfeldern einerseits und Erfolgsfaktoren andererseits, sowie einer übersichtlichen Strukturierung ist das anspruchsvolle Werk zudem gut lesbar.

Probst, Hans-Jürgen u. Haunerdinger, Monika: Projektmanagement leicht gemacht
Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001 – 247 Seiten – EUR 19,43

Autoren und Konzeption

Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl. Hans Jürgen Probst ist nach langjähriger Berufspraxis freiberuflich als Unternehmensberater und Seminarleiter tätig. Dipl.-Betriebswirt (FH) Monika Haunerdinger arbeitet als Beraterin bei einer namhaften internationalen Unternehmensberatung. Die Autoren legen hiermit einen einführenden Projektratgeber vor.

Inhaltsüberblick

Was ist das Besondere an der Projektarbeit – Projektvorbereitung – Projektdurchführung – Projektabschluss – Unterstützende Methoden – Projektcontrolling – Projektsanierung – Neuere Entwicklungen – Fallbeispiele.

Anmerkungen

Dieses Buch führt in die Grundlagen der Projektarbeit ein. Es wendet sich in erster Linie an Einsteiger. Es ist aber auch für diejenigen gedacht, die bereits in der Projektarbeit tätig sind und einen Überblick und einen Leitfaden suchen. Auch erfahrene Projektmitglieder können von dieser kompakten, übersichtlichen und gut lesbaren Darstellung aufgrund der systematischen und problemorientierten Darstellung, die auch neuere Entwicklungen anreisst, profitieren.

DeMarco, Tom: Spielräume
München, Wien: Carl Hanser Verlag 2001 – 214 Seiten – EUR 19,90

Autor und Konzeption (weitere Informationen unter www.IT-InfoCenter.de)

Tom DeMarco zählt zu den bekanntesten Buchautoren und Beratern zu Themen des Projektmanagements in der Softwareentwicklung. In dieser Neuerscheinung geht es, wie es heißt, um Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn.

Inhaltsüberblick

Vorwort – Haben uns verirrt, kommen aber gut voran – Veränderungen und Wachstum – Risiko und Risikomanagement.

Anmerkungen

Das Buch stellt sich vor als Anleitung, das moderne Unternehmen mit der Fähigkeit auszustatten, sich zu wandeln. Im Kern geht es um das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Flexibilität. Je effizienter eine Organisation, desto schwieriger ist es, so der Autor, Veränderungen herbeizuführen. Tom DeMarco rät dazu, Spielräume bewusst zuzulassen und von der – wie es der Autor formuliert – unüberlegten Besessenheit wegzukommen, auch noch das letzte Quäntchen Spielraum auf dem Altar der Effizienz zu opfern. Veränderungen sind nach den Worten des Autors immer herausfordernd und schwierig, in hochbeschleunigten Unternehmen sei aber ein Richtungswechsel praktisch unmöglich. Genau die Verbesserungen, die dazu geführt hätten, dass das „Gib-Gas-Unternehmen" schneller und billiger als früher arbeite, unterminiere die Fähigkeit, andere Veränderungen vorzunehmen. Tom DeMarco kommt zum Schluss, dass Effizienz zwar eine wichtige Rolle, aber nicht die Hauptrolle spielen dürfe, weil ein Übermaß an Effizienz die nicht minder wichtige Veränderungsfähigkeit begrenze und beeinträchtige. Der Autor schreibt in bekannter Weise ebenso flott und anschaulich wie auch pointiert und kritisch. Er legt den Finger in so manche Wunde, wenn er z. B. schreibt, Manager, die glaubten, Management bedeute vor allem, den Hebel zu drücken, hätten nicht verstanden, was Management eigentlich bedeute. Tom DeMarco fügt treffend hinzu, ursprünglich hätten die meisten Manager eine Aufgabe im Management angestrebt, um etwas Befriedigenderes zu tun, als ständig Druck auf die unten in der Hierarchie auszuüben. Anhand „aggressiver Terminpläne" beispielsweise erläutert und veranschaulicht er seine Kritik und seine Thesen. Das Buch gibt keine Patentlösungen, vermittelt auch keinen Paradigmenwechsel, sensibilisiert aber nach- und eindrücklich und rückt bestimmte kritische Entwicklungen in die Aufmerksamkeit.

Thäler, Hans: Teamwork in Organisationen
Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben 2001 – 207 Seiten – DM 58,--

Autor und Konzeption

Hans Thäler ist seit 1982 Unternehmensberater und berichtet mit diesem Handbuch für Mitarbeiter und Führungskräfte aus seiner reichhaltigen Management- und Berufserfahrung.

Inhaltsüberblick

Regeln der Zusammenarbeit – Der richtige Umgang mit Mitarbeitern – Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung – Führung von Gruppen – Die Gestaltung von Sitzungen – Die Gestaltung von Workshops und Klausuren – Strukturen zur Förderung der Zusammenarbeit – Lernformen der Organisation – Zusammenarbeit mit externen Beratern.

WEIL SIE SICHERHEIT BRAUCHEN

Lange/Wall

Risikomanagement nach dem KonTraG

Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht

Risiko erkannt – Risiko gebannt?

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG vom 27.4.1998) verpflichtet den Vorstand von Unternehmen, ein Frühwarnsystem in den Unternehmensablauf zu integrieren. Mit der Unternehmensführung verbundene Risiken sollen so rechtzeitig aufgedeckt und die Insolvenzgefahr gemindert werden. Für Vorstände, Aufsichtsräte und Wirtschaftsprüfer ist diese Verpflichtung eine **schwierige Aufgabe mit vielen Haftungsrisiken**. Nur juristisch-betriebswirtschaftlicher Rat hilft hier weiter.

Herausgegeben von Prof. Dr. Knut Werner Lange, Universität Witten/Herdecke, und Prof. Dr. Friederike Wall, Universität Witten/Herdecke
2001. XXIII, 541 Seiten.
In Leinen DM 188,–/
ab 1. 1. 2002 € 98,–
ISBN 3-8006-2749-3

Der neue Band – eine sichere Sache

Aufgaben und Chancen des Risikomanagements – dieses Werk behandelt **alle wichtigen Fragen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht**. Ob Sie als Entscheidungsträger in Unternehmen und Banken für das Einrichten des Frühwarnsystems verantwortlich sind, ob Sie als Aufsichtsrat das Funktionieren des Systems überwachen oder ob Sie als Wirtschaftsprüfer dessen Tauglichkeit prüfen und testieren müssen - hier finden Sie profunde Antworten. **Ein weiterer Pluspunkt**: Das Werk zieht erste Schlußfolgerungen und praktische Konsequenzen aus den bisherigen Erfahrungen mit dem KonTraG.

Aus dem Inhalt:

→ Anforderungen an die AG durch § 91 AktG → Risikofrüherkennung und Rechnungslegung → Betriebswirtschaftliche Methoden des Risikomanagements → Risikomanagement in Kreditinstituten → Funktionsspezifische Aspekte des Risikomanagements → Risikomanagement und Haftungsfolgen → Zur Rationalität des Risikomanagements.

Mit Sicherheit ein Gewinn

für Wirtschaftsprüfer sowie für Entscheidungsträger in Unternehmen und Banken. Aber auch Dozenten der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften profitieren von diesem Werk.

Herausgeber und Autoren

sind kompetente Spezialisten aus Praxis (Rechtsanwälte – Unternehmensberater – Betriebswirte – Manager) und Wissenschaft.

FAX-COUPON

___ Expl. 3-8006-2749-3 **Lange/Wall**
Risikomanagement und KonTraG
2001. In Leinen DM 188,–/ab 1. 1. 2002 € 98,–
(DM-Preis gültig bis 31.12.2001) zzgl. Versandkosten

Name/Firma

Straße

PLZ/Ort

Datum/Unterschrift 8/123435

Sie haben das Recht, die Bestellung innerhalb von 14 Tagen nach Lieferung zu widerrufen. Der Widerruf bedarf keiner Begründung, hat jedoch schriftlich, auf einem anderen dauerhaften Datenträger oder durch Rücksendung der Ware an Ihren Buchhändler oder an den Verlag Vahlen, c/o Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburger Straße 671a, 86720 Nördlingen, zu erfolgen. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder der Ware. Bei einem Warenwert unter DM 80,– tragen die Kosten der Rücksendung beim Kunden.

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:
VERLAG VAHLEN · 80791 MÜNCHEN
Fax: (089) 3 81 89-402 · Internet: www.vahlen.de · E-Mail: bestellung@vahlen.de

Anmerkungen

Der Autor sieht es als sein Anliegen, vor dem Hintergrund seiner umfangreichen Erfahrungen einfache und erprobte „Werkzeuge" vorzustellen, mit denen sich die häufigsten Pannen vermeiden lassen. Die gut lesbare Veröffentlichung richtet sich an eine umfangreiche Zielgruppe, z. B. an Projektleiter oder Führungskräfte etc. Das Buch bietet zahlreiche Anregungen und mehr oder minder direkt übernehmbare Arbeitshilfen. Man spürt, dass die Ausführungen auf umfangreiche Erfahrungen und eigenen Lernprozessen gründen. Der eine oder andere Leser wird sicher bemerken: „Dies ist bei uns genauso – und es wäre sinnvoll, dies oder das mal auszuprobieren".

Zelazny, Gene: Das Präsentationsbuch
Frankfurt: Campus 2001 – 176 Seiten – EUR 34,90

Mit dieser Übersetzung aus dem Englischen legt der Direktor für Visuelle Kommunikation bei McKinsey die Ergebnisse jahrzehntelanger Schulungspraxis vor. Nach einer Einführung befasst sich der Autor mit der „Situationsbeschreibung", u. a. mit dem Ziel einer Präsentation und mit Aspekten des richtigen Medieneinsatzes. Im folgenden Kapitel „Präsentationsgestaltung" geht es um Fragen wie die Botschaft formulieren, die optimale Nutzung von Schaubildern oder um die Sicherstellung der Lesbarkeit. Das nächste Kapitel behandelt die „Vortragstechnik" und geht u. a. ein auf das notwendige Selbstvertrauen, auf Vortragstricks oder auf die Beantwortung von Fragen. Schlussgedanken und ein Anhang, u. a. über den optimalen Einsatz von Tischvorlagen, beenden das Werk. Dieser Ratgeber unterstützt alle, die viel und erfolgreich präsentieren müssen oder Bedarf sehen, die Vorbereitung und Durchführung ihrer Präsentationen zu optimieren.

Kundenorientierung und Kundenbeziehung

Link, Jörg (Hrsg.): Customer Relationship Management
Berlin: Springer Verlag 2001 – 325 Seiten – DM 89,90

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Jörg Link forscht und lehrt an der Universität GH Kassel. Zusammenfassend lässt sich CRM, das Thema dieses Buches, als informationstechnisch gestützte Herstellung, Aufrechterhaltung und Nutzung von Kundenbeziehungen definieren. Im vorliegenden Sammelwerk schildern Führungskräfte aus internationalen Großunternehmen, die als Anbieter von CRM Komponenten einen besonderen Namen haben, ihre Erkenntnisse und Erfahrungen ebenso wie Wissenschaftler, die ganz bestimmte CRM-Aspekte näher untersucht haben.

Inhaltsüberblick

Grundlagen und Perspektiven – Relevanz von Daten und deren Analyse für profitable Kundenbeziehungen – Strategische Wettbewerbsvorteile – Neues Informationsmanagement – Personalisierte Kundenansprache – Integration der Kundenschnittstelle – Auswahl und Bedeutung von Hardware- und Softwarekomponenten – CRM-Projekte – Erfolgskontrolle – Scheitern von CRM-Projekten – Rechtliche Aspekte.

Anmerkungen

Dieses Buch bietet eine grundsätzliche Darstellung der CRM-Materie in einem breiten Themenspektrum. Der Leser erfährt Begriffliches und Prinzipielles und kann teilhaben an der Diskussion, was neu ist (kein alter Wein in neuen Schläuchen), lernt die recht facettenreichen Aspekte (siehe Inhaltsüberblick) von konzeptionellen Fragen über organisatorisch-technische Voraussetzungen und Bedingungen bis zum Projektmanagement und rechtliche Aspekte kennen. Dieses Buch vermittelt fundiertes und umfassendes Basiswissen und macht bewusst, dass CRM-Projekte komplexe Aufgaben sind, sie beinhalten anspruchsvolle Methodenfragen, beeinflussen neben den Geschäftsprozessen und der IT Infrastruktur nachhaltig die Unternehmenskultur und die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden – und sind insofern strategische Herausforderungen. Die Lektüre dieses Buches ermöglicht es, in angemessener Weise mit dieser Thematik umzugehen, Chancen, Risiken, Voraussetzungen und Bedingungen für das eigene Unternehmen abzuschätzen. Insgesamt eine gelungene Veröffentlichung zu einem Themenkomplex, den Controller zunehmend entdecken sollten.

Wessling, Harry: Aktive Kundenbeziehungen mit CRM
Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 212 Seiten – DM 84,–

Autor und Konzeption

Harry Wessling ist als Manager und Projektleiter bei Cap Gemini Ernst & Young tätig. Seine Schwerpunkte sind Customer Relationship Management (CRM), Sales Force Automation (SFA) und Change Management. Die vorliegende Veröffentlichung mit dem Untertitel „Strategien, Praxismodule, Szenarien" stellt sich vor als Leitfaden für alle, die das Management der Kundenbeziehungen systematisch aufbauen wollen.

Inhaltsübersicht

Was ist CRM? – Warum CRM? – CRM und die Rolle der Kunden – Von der Zielorientierung zur Wirkungsorientierung – Was bringt der CRM-Einsatz? – CRM-Strategie – CRM-Projekterfolg durch ganzheitliches Management – Kosten einer CRM-Einführung – CRM-Instrumente und Kundenpolitik – ROI-Bewertung – Widerstände bei CRM Einführung – Die 17 Grundregeln für erfolgreiche CRM-Projekte – Die Zukunft von CRM – Zwei CRM-Szenarien.

Anmerkungen

Das Buch ist als Hilfestellung bei der CRM-Einführung und für CRM-Reengineering-Maßnahmen gedacht. Es behandelt sowohl strategische Entscheidungen auf Top-Management-Ebene als auch Einzelaktivitäten im Tagesgeschäft. Der Schwerpunkt dieser Veröffentlichung liegt auf der integrativen Betrachtung des komplexen CRM-Umfeldes durch die Herstellung einer Beziehung zwischen Menschen, Geschäftsprozessen und Technologien. Der häufig gepflegten Überbetonung der Technologien stellt Wessling den Menschen gegenüber, weil – so der Verfasser – CRM in erster Linie die Organisation von Beziehungen ist. In diesem Sinne bietet die Technologie dafür das notwendige Instrumentarium. Das Werk bietet u. a. ein Modulsystem für die tägliche Arbeit mit Checklisten und praktischen Tipps für die unmittelbare Anwendung. Wessling befasst sich an zahlreichen Stellen mit methodischen Fragen, die z. T. über die zugrunde liegende Themenstellung weit hinaus reichen. So stellt er der Zielorientierung die Wirkungsorientierung gegenüber und fordert, die vorherrschende Zielorientierung durch eine Betrachtung der Wirkungen, die nach der Zielerreichung eintreten sollen, zu ergänzen. Als besonders lesenswert erweisen sich u. a. auch die Ausführungen zum Projektmanagement und Change Management.

Biesel, Hartmut: Innovatives Key-Account-Management
München: Verlag Norbert Müller 2001 – 245 Seiten – DM 148,– zzgl. MWSt. – Mehr unter www.vnm.de

Autor und Konzeption

Hartmut H. Biesel war viele Jahre in verschiedenen Führungspositionen im Vertrieb tätig. 1997 gründete er eine Unternehmensberatung – die Cambio Group (CG). In diesem Buch geht es darum, Schlüsselkunden zu erkennen und zu begeistern.

Inhaltsüberblick

Bedeutung und Nutzen – Neubelebung – Entscheidungskriterien für Einführung – Organisatorische Gestaltung – Entscheidungsstrukturen – Schlüsselkunden Analyse und Managementplan – Kundenentwicklungsplan – Gesprächsführung – Werkzeuge und Hilfsmittel – Entlohnungssysteme – Anhang.

Anmerkungen

Das Buch zeigt sich als gut lesbarer Praxisratgeber mit vielen Abbildungen in übersichtlicher und strukturierter Form. Der Autor befasst sich mit der Fokussierung auf Schlüsselkunden als wesentlicher Zukunftsfaktor durch eine konsequente Vertriebsstrategie des Key Account Management. Was für die Unternehmen bei der Einführung dieses Konzeptes wichtig ist und wie sich dieser Ansatz umsetzen lässt, zeigt Hartmut H. Biesel in seiner Veröffentlichung. Er definiert und erläutert die Kriterien für Schlüsselkunden und beschreibt die erforderlichen internen Strukturen und erörtert, wie man eine Kundenbeziehung aufbaut und entwickelt. Dem Vertriebscontrolling weist der Autor eine wichtige Rolle zu und führt aus, die Zusammenarbeit der beiden Bereiche sorge für Zahlentransparenz und Analyse der Daten. Sie ermögliche es, zukunftsorientierte Maßnahmen schneller und genauer zu ergreifen.

Euro-Umstellung: Haben Sie an alles gedacht?

Börnecke, Dirk: Euro-Umstellung: An alles gedacht?
Kissing: WEKA-Media GmbH 2001 – 128 Seiten A4 – DM 129,–

Der vorliegende Leitfaden vermittelt einen zusammenfassenden Überblick über alle wesentlichen Aspekte der Euro-Umstellung. Dieses Werk ist vorgesehen für den „Euro-Endspurt", eignet sich aber auch insbesondere für Klein- und Mittelbetriebe als Ratgeber und praktische Arbeitshilfe in den ersten Wochen nach der Umstellung unter der Fragestellung „an alles gedacht" bzw. dort, wo es klemmt oder Probleme auftreten. Inhaltsüberblick: Einleitung – Rechtsrahmen – Betriebliches Rechnungswesen und Controlling – Finanzwesen – Einkauf – Marketing und Vertrieb – Personal – Sonderthemen Handel – Adressen (Postanschriften und Internet).

Über den Tag hinaus

Schmidt, Lothar: Kurzzitate für Führungskräfte
Wien / Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001 – 344 Seiten – DM 44,–

In seinem neuen Buch hat der bekannte Aphoristiker Lothar Schmidt fast 4.000 Zitate von der Antike bis in die Gegenwart zusammengetragen. Alle sind im weitesten Sinne auf die Wirtschaft übertragbar. Keines der Zitate ist länger als eine Zeile, was die sprachliche Treffsicherheit und Einprägsamkeit erhöht. Die übersichtliche alphabetische Anordnung nach Schlagworten und ein Autorenverzeichnis mit über 600 biografischen Kurzangaben machen das Werk zum praktischen Nachschlagewerk und zu einem besinnlichen und teilweise auch amüsanten „Lesebuch".

Koch, Axel u. Kühn, Stefan: Ausgepowert?
Offenbach: GABAL Verlag 2000 – 117 Seiten

Das vorliegende Buch will Hilfen bieten bei Burnout, Stress und innerer Kündigung. Axel Koch und Stefan Kühn sind Diplom-Psychologen und geschäftsführende Gesellschafter von Koch & Kühn Personaltraining in Osnabrück. Beide beschäftigen sich seit langem mit dieser Thematik im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität Dortmund. Dieses Buch geht einerseits mit Geschick und Einfühlungsvermögen und andererseits mit Kompetenz und Engagement den Fragen und Problemen nach, denen (siehe auch Interview in CM 6/01 und 1/02) Berufstätige in gewissem Umfange und offenbar zunehmend ausgesetzt sind: So können z. B. Organisationsstrukturen unter bestimmten Voraussetzungen vermeidbaren Stress (Rollenkonflikte, Rollenunsicherheit und Machtlosigkeit) erzeugen. Die Störung eigener Motive und Ziele ist ein anderes hier behandeltes Beispiel. Für „bedrohte Leser" eine hilfreiche Lektüre.

Köhnlechner, Manfred: Die Heilkräfte des Weins
München: Herbig Verlag 2001 – 174 Seiten – DM 29,90

Aus Gesprächen ist bekannt, dass viele CM-Leser auch Weinfreunde und Weinkenner sind, der Herausgeber und der Schreiber dieser Zeilen übrigens auch. Daher die Aufnahme dieses Buches. Diese Neuausgabe informiert unterhaltsam, anschaulich und verständlich über die reiche heilkundliche Tradition des Weins und vermittelt viele Hinweise und Ratschläge, bei welchen Symptomen ein maßvolles Quantum Wein eine wohltuende Wirkung erzielen kann.

Jungbluth, Michael (Hrsg.): Und der Witz bei dem Geschäft?
Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001 – 176 Seiten – EUR 16,36

Da wir alle oft „nichts zu lachen haben", eignet sich diese Sammlung von Witzen aus dem Wirtschaftsleben für vielfältige Zwecke. Sei es als kleine Aufmerksamkeit, sei es für Reden und Diskussionen. Vielleicht auch als Art Notvorrat für Tage, an denen Frust aufzukommen droht. Wer lacht, so heißt es doch, hat mehr vom Leben und vielleicht auch weniger Stress und Frust.

Ziegler, Hans: Reich und berühmt
Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001 – 255 Seiten – EUR 19,43

Dr. Ziegler arbeitet als Wirtschaftsjournalist. Er berichtet auf unterhaltsame Weise von den Vermögensverhältnissen der Großen und Berühmten, vermittelt interessante historische Gegebenheiten und gelangt zum Schluss, Genies waren nicht immer „arme Schlucker". Dargestellt werden

Denker und Dichter wie z. B. Voltaire oder Goethe, Feldherren und Staatslenker wie z. B. Wallenstein oder Bismarck, Maler und Musiker wie u. a. Rubens und Wagner und schließlich Entdecker und Erfinder wie u. a. Kolumbus und Edison. In einem einführenden Beitrag macht sich der Autor Gedanken über Ruhm und seinen Preis.

Jakob, Barbara u. Kres, Michael: Die zweite Karriere
Zürich: Verlag Orell Füssli 2001 – 208 Seiten

Diese für Interessierte recht lesenswerte Veröffentlichung befasst sich mit der Karriereplanung in der zweiten Lebenshälfte. Damit der Umsteigeprozess gelingt, ist die richtige Vorbereitung entscheidend, Flexibilität und Mut sind gefragt, Krisen sind zu bewältigen – diese Aspekte und weitere Themen behandeln die Autoren. Sie analysieren die besondere Situation in der Lebensmitte, beurteilen die realen Chancen älterer Arbeitnehmer, belegen mit zahlreichen Beispielen, was eine Zweit-Karriere auslöst und wie Menschen die Hürden in neue Aufgaben nehmen. Ein Interview mit Lothar Späth und Porträts von anderen Zweitkarrieristen runden den Inhalt ab. Ein sehr empfehlenswerter Ratgeber zu einer Thematik, die aufgrund der Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft immer bedeutsamer und für manche auch drängender wird.

Alt, Günther u. Bothmann, Klaus: WISO Steuerberater 2001/2002
Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter 2001 – 312 Seiten – EUR 15,29

Der langjährige ZDF-Reporter Günther D. Alt ist stellvertretender Redaktionsleiter von WISO. Klaus Bothmann ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Dieser übersichtliche und handliche Ratgeber vermittelt zum einen Wissenswertes vom Einkommensteuerrecht und zum anderen umfangreiche Tipps und Hinweise für die Steuererklärung 2001, u. a. zu den Werbungskosten oder den Einkünften aus Kapitalvermögen.

Stürzer, Rudolf u. Koch, Michael: Vermieter-Lexikon
Freiburg: Haufe-Mediengruppe 2001 – mit CD-ROM – EUR 24,95

In diesem Praxis-Ratgeber vermitteln die beiden Anwälte das gesamte Wohn- und Geschäftsraummietrecht von A – Z. Einschließlich einer CD-ROM zum Nachbarrecht.

Bekannte Standardwerke in Neuauflage

Hahn, Dietger u. Hungenberg, Harald: PuK
Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 1.224 Seiten – DM 188,-- – 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

PuK steht für Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme sowie Planungs- und Kontrollrechnung. Das Buch trägt den Untertitel „Wertorientierte Controllingkonzepte", womit auch Inhalt und Zielsetzung dieser Neuauflage umrissen ist. Dies wird nachhaltig durch die Unternehmensbeispiele der DaimlerChrysler AG, der Siemens AG sowie der Franz Haniel & Cie. GmbH unterstrichen. Gleichzeitig dokumentieren diese Beiträge das gelungene Zusammenspiel von theoretisch fundierten Grundlagen und der praktischen Anwendung. Charakteristisch ist die umfassende und vielfältige Integrationsleistung der Autoren: Integration von Theorie und Praxis, von Management und Controlling, von operativer und strategischer Ausrichtung usw. So vermitteln unter Leitung der Vorstandsmitglieder Dr. Cordes und Dr. Gentz Autoren der DaimlerChrysler AG einen umfassenden praktischen Einblick in die Wertorientierte Führung, strategische und operative Planung, Steuerung sowie der unterjährigen Zielverfolgung. Bislang liegen kaum vergleichbare Darstellungen vor. Der Beitrag der Siemens AG gefällt durch die vertiefende Behandlung des wertorientierten Führungssystems und Führungsprozesses. Der Artikel von Haniel stellt ebenfalls lesenswert die Unternehmensplanung und das Führungssystem in den Mittelpunkt. Insgesamt eine umfassende und fundierte Darstellung Wertorientierter Controllingkonzepte, die die Akzeptanz und Verbreitung dieses Ansatzes nachhaltig fördert.

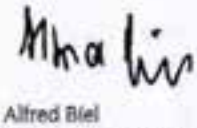
Freidank, Carl-Christian u. Mayer, Elmar (Hrsg.): Controlling-Konzepte
Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 662 Seiten – DM 148,-- – 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Dieser Band – mit einem umfangreichen und recht lesens- und diskussionswerten Vorwort des Herausgebers des Controller Magazin, Dr. Deyhle – vermittelt mit 18 Buchbeiträgen einen gezielten und informativen Einblick in die aktuellen Controlling-Konzepte. Das Autorenteam, renommierte Wissenschaftler und Praktiker, widmet sich den Controlling-Strategien und den Controlling-Werkzeugen. Sie befassen sich mit dem Controllerdienst und der Nutzenoptimierung und bieten letztlich einen Controlling-Ausblick mit Überlegungen zu Risikomanagement und -controlling. Die Autoren greifen die neuere Entwicklung auf und bringen eine Reihe ansprechender Beiträge zu zentralen Fragen des modernen Controlling, so z. B. zum Wertorientierten Controlling, zum Performance Measurement, zum Prozessmanagement, zu IT-Aspekten oder zum Vertriebscontrolling. Insgesamt gelingt den Herausgebern und Mitautoren eine umfassende, kompetente und breit gefächerte Standortbestimmung des modernen Controlling. Sie bieten einer breiten Zielgruppe ein profundes Handbuch an sowohl als zukunftsweisenden Wegweiser als auch als unterstützende Arbeitshilfe.

Zu guter Letzt

Anlässlich der ersten Ausgabe im neuen Jahr möchte ich meine guten Wünsche für Ihr berufliches und persönliches Wohlergehen übermitteln. Gleichzeitig bitte ich auch für dieses neue Jahr um Ihre Unterstützung für die Erarbeitung eines lesergerechten Literaturforums.

Herzliche Grüße und alles Gute bis zum Wiederlesen
Ihr



Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de

ICV im CM

Internationaler Controller Verein eV im Controller Magazin

Controller mit Schuld an Desastern?

Bei Firmenpleiten und -schwierigkeiten hört man hinter vorgehaltener Hand immer wieder raunen, das Controlling liefere die bösen Buben. Ganz weg weisen kann man das sicher nicht, muss aber zuerst einmal analysieren, ob Controlling oder Controller überhaupt eine Chance gehabt hatten. Um controllen zu können, braucht es Informationen: Kennzahlen, Prozessanalysen und daraus abgeleitete -optimierungen, Wirtschafts- und Finanzprognosen – und zwar jeweils die für den jeweiligen Zweck richtigen Informationen, womit schon einmal eine Hürde genommen werden muss.

a) Wie aber kann sicher gestellt werden, dass die richtigen Informationen auch inhaltlich richtig gefüttert worden sind? Kommt eine firmeninterne Kennzahl mühsam über verschiedene Informatiksysteme, inkonsistente Strukturen und Definitionen der zu liefernden Inhalte (z.B. Umsatz brutto und netto gemixt) zustande, dann nutzt die schönste Kennzahl wenig. Und wenn sie mühsam zusammen gesammelt erst Tage und Wochen nach ihrer Gültigkeit zur Verfügung steht, nutzt sie schon zwei Mal nicht viel. Ist dafür das Controlling oder der Controller verantwortlich? Oder die DV? Oder wer?

b) Wie kann sicher gestellt werden, dass jeder Manager eine Kennzahl in der gleichen Weise versteht, die Inhalte klar und eindeutig sind? Hier kann der Controller meist mit wirken, indem er darauf aufmerksam macht, wenn es Interpretationsspielraum gibt und Kennzahlen und Informationen nicht eindeutig sind. Kann er gegebenenfalls aber Änderungen bewirken? Wird sein Input umgesetzt?

c) Wie kann sicher gestellt werden, dass aus vorliegenden Informationen die richtigen Lenkungsmaßnahmen abgeleitet werden? Ist wirklich in jedem Unternehmen der Controller auch hierfür der Berater oder Coach? Oder liegt es an der Intelligenz und Erfahrung der Manager? Wie gut funktioniert die Kommunikation zwischen Manager und Controller? Wird der Controller überhaupt gehört? Oder wird er zwar gehört, aber mundtot gemacht?

d) Wie kann sicher gestellt werden, dass (richtig) getroffene Lenkungsmaßnahmen auch bis an die Basis hin durchgezogen werden? Sind die Wege bis dorthin zu lang, zu umständlich? Können die Maßnahmen sich auf dem Weg nach „unten" verändern, möglicherweise so, dass sie den gewollten Zweck gar nicht mehr erfüllen? Wer ist für diesen Weg in der Pflicht?

Viele Fragen – und sicherlich in jedem Unternehmen andere Antworten. Und je nach Antworten kann dann dem Controlling viel oder wenig Anteil an den Lenkungsergebnissen zugeordnet werden.

Vergessen wir nicht: die Verantwortung für das Ergebnis trägt immer der Manager, nie der Coach.

Trotzdem: schlechte Coachs wollen wir nicht sein – und dazu gehört auch, zu bohren, wenn der oben beschriebene Weg für den Controller ungenügende Voraussetzungen bietet. Hoffen wir, dass das Bohren wirkt!

Edeltraud Schmitz-Angelini, Leiterin Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit im Internationalen Controller Verein eV und Leiterin des Arbeitskreises „Regio" (Basel/Mulhouse/Freiburg)

Start: AK Projekt-Controlling

Zu den rund 40 regionalen und Branchenarbeitskreisen im ICV eV soll sich der erste „funktionsbezogene" gesellen. Eine entsprechende Initiative hat Dr. Dietmar Lange, Vorstand GPM Deutsche Ges. für Projektmanagement e.V., gestartet, die vom Controller Verein unterstützt wird. Beginn ist am 21.02.2002 in Stuttgart. Als Gastgeber wird DaimlerChrysler Einblick in die Projekte des Forschungsbereiches geben und Gert Hartmann stellt den Ablauf des operativen Projekt-Controllings vor.

Interessenten: Dr. Dietmar Lange, Tel. +49-(0)711-687 39 67, E-Mail: D.Lange@GPM-IPMA.de

Neu in cvOnline

Die Job-Angebote auf den Internetseiten des ICV eV erfreuen sich großer Beliebtheit und beinhalten wieder neue attraktive Offerten.

www.controllerverein.com

Zum Jahreswechsel hat der kostenlose E-Newsletter „Controller's E-News" die 4.000-Abonnenten-Marke passiert.

Abonnieren unter: Button „Controller's E-News" auf www.controllerverein.com

+++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++

AK Berlin-Brandenburg
Winterstammtisch am 15.02.2002 in Berlin,
Info: Matthias von Daacke
Tel.: +49-(0)30-701 81 111

AK West I
Tagung am 04.03.2002, Otto Junker GmbH, Simmerath/Aachen, „VIT-Verbesserungen im Team",
Info: Dieter Wäscher
Tel.: +49-(0)2173-66 2400

AK Versorgungswirtschaft
Treffen am 12./13.03.2002, Berliner Wasserbetriebe, „Balanced Scorecard",
Info: Ulrich Dorpriger
Tel.: +41-(0)52-212 80 85

AK West III
Tagung am 14./15.03.2002, „Integrations- und Changemanagement",
Info: Frank Ahlrichs
Tel.: +49-(0)2191-890 430

AK Assekuranz I und II
Treffen am 18./19.03.2002 in Köln, AXA, „20 Jahre Assekuranzcontrolling",
Info: Joachim Wodarg
Tel: +49-431-603-11 81

AK Ostschweiz
Treffen am 20.03.2002 in der Finanzkontrolle Kanton Schaffhausen, „Controlling in öffentl. Verwaltung",
Info: Zeno Schwendimann
Tel.: +41-(0)52-212 80 85

AK Thüringen
Treffen am 22./23.02.2002 in Arnstadt, „BSC" Teil 2
Info: Hartmut Wach
Tel.: +43-7252-884 411

AK Sachsen
Treffen am 28.03.2002, Leipziger Verlags- und Druckereigesellschaft,
Info: Claus Mammitzsch
Tel.: +49-(0)34322-48 258

AK Berlin-Brandenburg
Treffen 11./12.04.2002, Sorat Hotel Brandenburg, „Risk-Management in kleiner AG",
Info: Matthias von Daacke
Tel.: +49-(0)30-701 81 111

AK West II
Tagung am 11./12.04.2002, Hotel Clostermanns Hof, Niederkassel-Uckendorf,
Info: Ralf Lehnert
Tel.: +49-(0)2335-691 20

AK Gesundheitswesen CH
Tagung am 12.04.2002, Kantonsspital St. Gallen, „Case Controlling"
Info: Rainer Stelzer
Tel.: +41-1-400 55 40

27. Congress der Controller

Frühbucher-Rabatte jetzt nutzen!

Der „Congress der Controller 2002" findet am 13./14. Mai im ArabellaSheraton München statt. Er steht unter dem Motto „Wert und Wissen im Controlling". Erwartet werden wieder 700 in- und ausländische Gäste.

Den Eröffnungsvortrag hält Dr. Michael Frenzel, Vorsitzender des Vorstandes, TUI/Preussag AG, Hannover. Im Plenum sprechen am Montag- und Dienstagvormittag namhafte Controllingspezialisten, Manager und Wissenschaftler. Die Themenpalette bietet alle aktuellen Herausforderungen: von Balanced Scorecard über E-Controlling, Internationale Rechnungslegungsstandards, Projektcontrolling und Rating bis zur Wertorientierung.

Die traditionellen Themenzentren des Montagnachmittags stehen dieses Jahr unter den Überschriften „Faktor Mensch", „Global Controlling", „Financial Controlling" sowie „Controlling-Specials für Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU)".

Neben Referaten und Workshops prägen die vielen Gelegenheiten zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch den unverwechselbaren Charakter des Kongresses.

Die Teilnahmegebühr 2002 beträgt 925,00 EUR, für Mitglieder im ICV eV 800,00. Nutzen Sie auch das bis zum 15. März gültige Frühbucher-Angebot (875 bzw. 750,00 EUR).

Das aktuelle Kongressprogramm und alle weiteren Informationen zur Teilnahme sind ausführlich im Internet unter www.controllerverein.com im Bereich „Aktuelles & Veranstaltungen" nachzulesen.

25 Jahre AK West I

Vor 25 Jahren, am 28. Januar 1977, fand die erste Sitzung des AK West I bei Henkel in Düsseldorf statt. Diese stand unter der Leitung von Erwin Helffenstein.

Heute arbeitet das regionale Netzwerk aktiv unter Leitung von Dieter Wäscher.

Herzlichen Glückwunsch zu diesem Arbeitskreis-Jubiläum!

Rating kommt: Unternehmen auf den Prüfstand!

Stuttgarter Regionaltagung stellt Empfehlungskatalog zum Rating vor

Mit einem 10-Punkte-Empfehlungskatalog zum Unternehmensrating und zur Steuerung der Geschäftsrisiken ist am 28. November in Stuttgart die regionale Fachtagung des Internationalen Controller Verein eV „Rating: von Basel II zu 'Best of Practice'" zu Ende gegangen. Unternehmen sollten sich schon jetzt professionell auf bankinterne wie externe Ratings vorbereiten und die künftig erhöhten Risikoanforderungen von Kapitalgebern und Investoren ernst nehmen, heißt es darin. Basel II wird nicht zu einer generellen Verteuerung von Mittelstandskrediten führen, sehr wohl aber zu einer „Konditionenspreizung". Deshalb müssten die Unternehmen nun dafür sorgen, dass sie nicht zum Risikokandidaten bzw. Underperformer werden. Die sich abzeichnenden Ratings sollten von den Unternehmen als Gelegenheit betrachtet werden, sich von veralteten Geschäftsmodellen, unprofitablen Kunden, aufgeblähten Kostenstrukturen, nur vermeintlich strategischen Projekten sowie unproduktiven Ressourcen zu verabschieden. Dabei sei in den nächsten Jahren vermehrt auf Wertschöpfung und Wertsteigerung zu achten. Zur Stärkung der zunehmend gefragten Eigenkapitaldecke müssen sich schwächere Unternehmen auf Konsolidierung und Erwirtschaftung eines positiven Free-Cash-Flow konzentrieren.

Die Stuttgarter Rating-Tagung mit rund 140 Teilnehmern hatten die süddeutschen Controller-Netzwerke im ICV eV veranstaltet. Dabei waren die zukünftigen Anforderungen an Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet worden. Entsprechend war die Referentenliste zusammengestellt: Rainer Voss, Head of Corporate Bond Origination Germany, Deutsche Bank, Frankfurt; Torsten Hinrichs, Managing Director der Rating Agentur Standard & Poor's, Frankfurt; Norbert Unterharnscheidt, Leiter Konzernbereich Finanzen, J. M. Voith AG, Heidenheim; Bernhard Götz, Senior Manager, KPMG, Stuttgart. Die 10 „Empfehlungen zum Unternehmensrating und zur Steuerung der Geschäftsrisiken" sind unter www.controllerverein.com, Veröffentlichungen, abzurufen.

Das süddeutsche Regionaltreffen bot viele Gelegenheiten zum Meinungsaustausch.

E-Controlling: „Die Kostenwelt aus den Angeln heben"

Für schnelleres, zukunftsorientiertes, partnerschaftlicheres Controlling

„Im E-Business-Zeitalter brauchen wir ein schnelleres und ein mehr partnerschaftliches Controlling. E-Controlling – das Controlling im E-Business – muss sich stärker dem strategischen Geschäft zuwenden." – Das ist die Botschaft der regionalen Fachtagung des ICV eV für Nord- und Ostdeutschland „Controlling Innovation Berlin 2001", die am 9. November 2001 rund 100 internationale Controllingexperten vereinigte.

Das E-Business lebt und die Old Economy ist intensiv damit befasst, die Vorteile des E-Business für ihre Geschäftsprozesse zu untersuchen, hatte eingangs Erwin Staudt erklärt, Vorsitzender der Geschäftsführung IBM Deutschland GmbH. Die Unternehmen strebten danach, schneller und effektiver am Kunden zu sein. Nach dem Dotcom-Hype komme es nun darauf an, eine „Nutzen bringende Verbindung der bunten Bilder mit den dahinter liegenden Prozessen" zu schaffen, die Websites der Unternehmen mit ERP-Systemen und einer leistungsfähigen Logistik zu vernetzen.

„Wir können die Kostenwelt aus den Angeln heben", appellierte Staudt an die Controllingexperten.

Dr. Berger-Vogel, Vorsitzender des ICV eV, begrüßt zur Regionaltagung „Controlling Innovation 2001" Erwin Staudt.

„Das ist ein wahres Controlling-Thema. Und es lohnt sich, sich dem Internet zu verschreiben."

Die Referenten der Berliner Tagung erörterten neue Ansätze, wie Controller stärker in die Zukunft gerichtet wirken können. Dazu gehörten etwa Cash-flow- und Potenzialanalysen. Budgets müssen flexibler gestaltet werden und schneller an die sich rasch verändernden Marktbedingungen angepasst werden können. Zur stärkeren Verknüpfung der strategischen und operativen Orientierung gewinnt die viel diskutierte Balanced Scorecard dramatisch an Bedeutung.

Ebenso wächst angesichts der im E-Business entstehenden Supply Networks die Bedeutung von Partnerschaften. Diese seien auch im Controlling zu bilden, und der neue Begriff „Collaborative Controlling" wird die Controller-Zunft in nächster Zeit besonders beschäftigen.

die
PERSONAL-VERMITTLUNG

für
Rechnungswesen Finanzwesen

Rechnungswesen Finanzwesen

Conciliat.
Spezialisten für Spezialisten
im Finanz- und Rechnungswesen.

Sie haben vakante Stellen im Finanz- und Rechnungswesen zu besetzen?

Sie sind qualifizierte Fach- oder Führungskraft in dieser Sparte und suchen nach neuen Aufgaben?

Vertrauen Sie auf die Erfahrung, auf die fundierten Branchen-Kenntnisse und auf die persönliche Beratung durch die Conciliat-Mitarbeiter.

Besuchen Sie unsere Homepage:
www.conciliat.de

Büro Düsseldorf
Tonhallenstraße 10
40211 Düsseldorf
Tel. 02 11/38 83 88-0
Fax: 02 11/38 83 88-10
duesseldorf@conciliat.de

Büro Essen
Dorotheenstraße 1
45130 Essen
Tel. 02 01/7 49 98-0
Fax: 02 01/7 49 98-10
essen@conciliat.de

Büro Frankfurt
Brentanostraße 18
60325 Frankfurt
Tel. 0 69/ 71 37 44-0
Fax: 0 69/ 71 37 44-10
frankfurt@conciliat.de

Büro Köln
Salierring 44
50677 Köln
Tel. 02 21/ 80 10 98-0
Fax: 02 21/ 80 10 98-10
koeln@conciliat.de

Büro Mannheim
H1, 6-7
68159 Mannheim
Tel. 06 21/ 1 70 28-0
Fax: 06 21/ 1 70 28-10
mannheim@conciliat.de

Büro München
Hochbrückenstraße 3
80331 München
Tel. 0 89/ 24 20 91-0
Fax: 0 89/ 24 20 91-10
muenchen@conciliat.de

Büro Stuttgart
Jägerstraße 14-18
70174 Stuttgart
Tel. 07 11/ 22 45 18-0
Fax: 07 11/ 22 45 18-10
stuttgart@conciliat.de

Die Personalvermittlung im conciliat
Finanz- und Rechnungswesen
www.conciliat.de

PLAUT

> > > DEN WANDEL IM GRIFF

Wettbewerbsvorteil bedeutet, Kunden *bedarfsgerecht* zu versorgen.

Das erfordert *qualitätsorientierte* *Controlling*-Informationen:

Prozesscontrolling
Data Warehouse
*Internet*Controlling

> > ORCHESTRATING YOUR SUCCESS

FROM BUSINESS STRATEGY TO IT REALITY – so lautet unser Full-Solution Beratungsansatz für innovative Business-Lösungen. Für unsere Kunden schaffen wir ökonomischen Mehrwert durch eine ganzheitliche und integrative Verbindung von Strategie, Betriebswirtschaft, Prozessen und Technologie. Wir setzen seit mehr als 50 Jahren Standards in moderner Unternehmensführung weltweit in Industrie, Handel und Dienstleistung.

PLAUT INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING. AUSTRALIEN BRASILIEN DEUTSCHLAND FRANKREICH GROSSBRITANNIEN IRLAND ITALIEN KANADA MEXIKO ÖSTERREICH POLEN RUMÄNIEN SCHWEIZ SLOWENIEN SPANIEN TSCHECHISCHE REPUBLIK UNGARN USA **www.plaut.com**